



ПЕРВАЯ НЕЗАВИСИМАЯ ВСЕРОССИЙСКАЯ
ПРЕМИЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ И БРЕНДОВ



ВЫПУСК №1

ЛУЧШИЕ HR-КЕЙСЫ

2025



ВСЕРОССИЙСКАЯ
НЕДЕЛЯ
ОХРАНЫ
ТРУДА

RUSSIAN
LABOUR
SAFETY
WEEK



РОСКОНГРЕСС
Время действовать



ПСБ

АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ AIF.RU

ПОД ПАТРОНАЖЕМ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ
ПАЛАТЫ РФ

СОДЕРЖАНИЕ

[От организаторов](#)

[Председатель экспертного совета](#)

[О мероприятии](#)

[Ключевые итоги ТОП50HR 2025](#)

[Ключевые партнеры и спонсоры](#)

[Лауреаты ТОП50HR 2025](#)

[Победители специальных номинаций](#)

[«Потенциал». Проект «АиФ»](#)

[«Качество жизни». Проект ПАО «Банк ПСБ»](#)

[«Самый технологичный HR». Проект Группа ЭРИОН- Экосистема МТС](#)

[«Охрана Труда». Проект Go Invest](#)

[Паблик-ток «АиФ» PRO-ТРЕНДЫ на премии ТОП50HR](#)

[ДЫШИ СВОБОДНО С ТИОН](#)

[АТТЕСТАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ](#)

[HR КАК PROFIT-ЦЕНТР: Как спин-офф HR-департамента в отдельный бизнес принес компании 94% укомплектованности и прибыль УК](#)

[ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ВАЛТЫ](#)

[ПРОЗРАЧНОСТЬ КАК СТРАТЕГИЯ: Роль HR в стабилизации затрат и укреплении доверия в консалтинговом бизнесе](#)

[СТАТУС ДОВЕРИЯ: Как мы сделали адвокатуру частью корпоративной культуры](#)

[ГЕЙМИФИКАЦИЯ: Создание эффективной экосистемы мотивации для бизнеса будущего](#)

[ФЛАГМАНСКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРЕКИ «ТЕХНОГРАДА»: Практико-ориентированная модель подготовки кадров для технологического бизнеса Москвы](#)

[ИНТЕНСИВНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТУРА: Как сбалансировать численность без потерь для производства](#)

[КАК ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ С ЗУМЕРАМИ В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ: Опыт Урала](#)

[IMMUNITY HR: от реагирования к преадаптации](#)

[«БОЛЬШАЯ ИГРА» РОЗНИЧНОЙ СЕТИ МТС](#)

[НИИСТРОМ: Развитие HR-бренда производственной компании в условиях ограниченного бюджета](#)

[FRIDAY’S: Как мы остановили выгорание и вернули лояльность, превратив провал коммуникаций в главный HR-инструмент](#)

[ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА HR НА БАЗЕ ПЛАТФОРМЫ JUSTINGO](#)

[НАШЕ ЗАВТРА](#)

[SMART TEAMWORK: Оптимизация структуры и системы премирования в процессе сервисного интеллектуального распределения задач](#)

[САХАЛИН – МАЯК РОССИИ](#)

[ГОД ЖИЗНИ С ИИ: Как изменились ключевые метрики найма после внедрения ИИ-рекрутера](#)

[КАК УЗНАТЬ ПРАВДУ ИЗ ОЦЕНКИ 360 С ПОМОЩЬЮ ИИ И СДЕЛАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА](#)

[FORPEOPLE: HCM-система нового поколения всё для управления людьми, структурой и вознаграждением](#)

[ОТВЕТСТВЕННОЕ HR-ЛИДЕРСТВО В ЭКОСИСТЕМЕ МТС: поддержка, рост и инклюзия](#)

[ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ](#)

[СИСТЕМА АДАПТАЦИИ И НАСТАВНИЧЕСТВА: «Прозрачный путь к успеху» для сокращения текучести персонала в период испытательного срока](#)

[ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ](#)

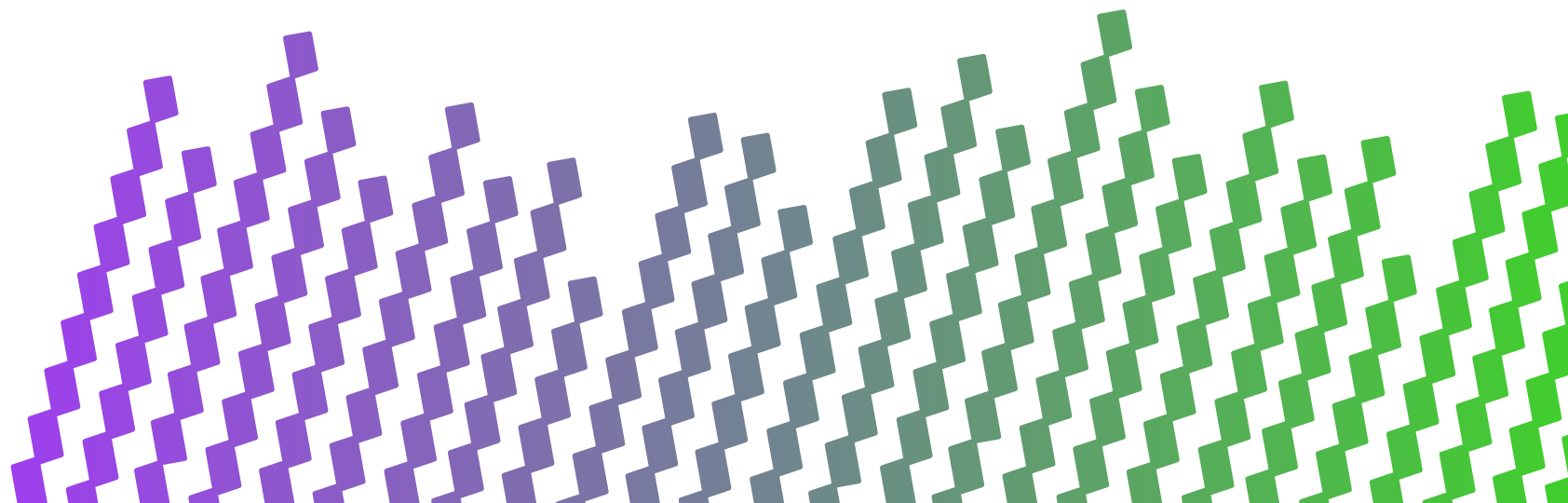
[ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ ПО ЕДИНЫМ ПРАВИЛАМ](#)

[ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ ФОТ: как Nexude удержала команду на ценностном подходе и нематериальной мотивации](#)

[ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ЧЕРЕЗ ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕКРУТИНГОВОГО ЦЕНТРА В КОМПАНИИ](#)

[ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ](#)

[ЖЮРИ](#)



ОТ ОРГАНИЗАТОРОВ

АРТЕМ ДРЫГАНТ

Генеральный директор и основатель Be brand people,
а также основатель премии ТОП50HR

«Когда мы только начинали этот проект в Москве, не думали, что он вырастет в премию федерального масштаба за какие-то полгода, с такими звездными спикерами в программе, максимально профессионального уровня экспертным жюри и топовыми финалистами. Мы не останавливаемся на этом -это только старт. У нас большие планы развития проекта, а также самого сильного сообщества HR страны. К примеру — региональные этапы ТОП50 HR по федеральным округам, форсайты, работа и развитие амбассадорской программы по всем регионам, которая уже сейчас показала колоссальный результаты и яркий интерес у отрасли, участие и работа в федеральных международных мероприятиях. Для того, чтобы деятельность по развитию человеческого капитала двигалась вперед, чтобы кейсы компаний, которые нам подаются, могли масштабироваться не только на столицу, но и дальше по нашей большой России».



ТАХИР БАЗАРОВ

Доктор психологических наук,
заслуженный профессор Московского университета,
председатель экспертного совета «ТОП50HR».

«Мы живем в эпоху постоянных обновлений. Что происходит с человеком в организации? Как меняется его профессиональный и мотивационный профиль? Меняется место и роль HR в современной организации. Именно HR превратился в главного субъекта, ответственного за человеческий потенциал любой организации. Эти изменения очень важно не просто вместе осмыслить, но и посмотреть на них с разных сторон. Номинации премии позволяют всем участникам этого события увидеть, что значат изменения вокруг, и понять, как в них встроиться и ими управлять».

Премия «ТОП50HR» — именно то пространство, где встречаются уважаемые эксперты, практики, собеседники, которые могут обогатить друг друга новыми решениями и инсайтами, а также вопросами для размышления».



САГИД ЗАРЕМУКОВ

Директор Национального конгресс-бюро



«ТОП50HR — это не просто Премия, а платформа для диалога между HR, бизнесом и властью. Мы поддерживаем инициативы, которые объединяют регионы и отрасли, создают новые точки роста и укрепляют профессиональное сообщество. Проведение Премии стало настоящим вызовом и команда намерена и дальше развивать проект, чтобы укрепить его статус как значимой отраслевой площадки. ТОП50HR стала ключевым событием в сфере управления человеческим капиталом в России и мы очень этим гордимся».

Мы благодарим все профессиональное сообщество за поддержку проекта, наших амбассадоров, партнеров и участников Премии ТОП50HR.

ОСНОВНЫЕ ПАРТНЁРЫ 2025



Премия ТОП50HR 2025 — стала ключевым событием в области HR, демонстрирующим вклад кадровых специалистов в развитие экономики и общества.

КЛЮЧЕВЫЕ ИТОГИ 2025



О МЕРОПРИЯТИИ

15 декабря 2025 года в Москве, в кластере «Ломоносов» прошел финал Первой независимой всероссийской премии HR-специалистов и брендов ТОП50HR. Организаторами ТОП50HR выступили - Ве brand reople и Национальное конгресс-бюро. Мероприятие прошло при поддержке Фонда «Росконгресс», ВНОТ (Всероссийская неделя охраны труда), ФРИО, Ассоциации менеджеров России, под патронажем ТПП РФ.

Генеральный партнер ПАО «Банк ПСБ»

Генеральный информационный партнер «Аргументы и Факты»

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСПЕХ. НА ПРЕМИИ ОТМЕТИЛИ ЛУЧШИХ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ РОССИИ.

HR-специалисты отвечают за самый ценный ресурс любой компании — её людей. Их работа сегодня выходит далеко за рамки оформления трудовых договоров или размещения вакансий. Они создают условия, при которых и бизнес, и сотрудники достигают успехов.

НАЙТИ ЛУЧШИХ

Первая всероссийская независимая премия ТОП50HR способствует выявлению и распространению наиболее эффективных и инновационных практик работы с персоналом. Она не только отмечает профессиональные

достижения отдельных специалистов, но и помогает формировать активное сообщество экспертов, которые задают новые стандарты в HR-сфере.

ОСОБЕННОСТЬ ПРЕМИИ — В ЕЁ МНОГОГРАННОСТИ.

Собираются и анализируются лучшие кейсы из практики российских компаний — от крупных корпораций до небольших команд. Для объективной оценки заявок сформированы авторитетный экспертный совет и жюри, куда вошли признанные лидеры отрасли, топ-менеджеры ведущих компаний, а также исследователи и практики, применяющие научный подход к HR-стратегиям. Они разработали систему оценки, которая учитывает не только реальные результаты представленного кейса, но и его потенциал для внедрения в других организациях, а также влияние на развитие профессионального сообщества и экономики в целом.

Премия охватывает весь спектр HR-деятельности, включая как классические направления работы с персоналом, так и современные тренды — цифровизацию, управление талантами, а также инклюзивные практики.

Финальная часть премии проходила 15 декабря в кластере «Ломоносов» в Москве. Программа включала очные защиты финалистов в десяти номинациях, торжественную церемонию награждения, а также экспертные сессии и дискуссии по наиболее актуальным вопросам индустрии.



ГРАНДИОЗНОЕ ОТКРЫТИЕ

Открыл мероприятие генеральный директор и основатель Be brand people, а также основатель премии TOP50HR **Артём Дрыгант**. Он отметил, что в финальном этапе премии поучаствуют в общей сложности более 450 человек. По его словам, организовать мероприятие такого масштаба было непросто, но команда справилась с этой задачей. Подготовка шла полгода.

Директор национального конгресс-бюро **Сагид Заремуков** подтвердил, что оргкомитет неоднократно сталкивался с трудностями, и проведение премии стало настоящим вызовом. Он также поблагодарил партнёров, спонсоров, экспертный совет и членов жюри за профессиональный подход, независимую оценку и объективность. Говоря о будущем премии, Сагид Заремуков подчеркнул, что команда намерена и дальше развивать проект: планировать расширение партнёрских каналов, привлекать новых участников и повышать экспертный уровень мероприятия, чтобы укрепить его статус как значимой отраслевой площадки.

Доктор психологических наук, заслуженный профессор Московского университета (МГУ), председатель экспертного совета премии TOP50HR **Тахир Базаров** отметил, что HR-специалисты — быстрые, идейные и активные люди. Их главная задача, по словам эксперта, — быть человечными. Только тогда компания может достичь значительных успехов.

Тахир Базаров считает, что HR-специалист выступает связующим и самым ценным звеном, поскольку балансирует интересы руководства и сотрудников, трансформируя стратегические цели в понятные задачи для команды и донося до топ-менеджмента реальные потребности персонала. Он формирует корпоративную культуру, управляет человеческим капиталом, обеспечивает внедрение изменений через объяснение их смысла и переподготовку сотрудников, а также создаёт «человеческое лицо» компании — фокусируется на эмпатии и доверии.

ЧЕЛОВЕК, ИННОВАЦИИ, ВЫЗОВ И СЧАСТЬЕ

Первый заместитель издательского дома «Аргументы и Факты» **Марина Мишункина** отметила, что для «АиФ» почётно выступать генеральным информационным партнёром мероприятия, так как оно важно для отрасли и миллионов людей.

«В рамках своей работы мы как медиа как раз аккумулируем потоки сразу нескольких аудиторий: работодателей, трудоустроенных сотрудников и соискателей. Не понаслышке знаем, что работодатели и сотрудники порой говорят на разных языках, не все инициативы работодателей принимаются и находят понимание у целевой аудитории, поэтому именно диалог через медиа, продвижение своих HR-программ через медиа так важно», — подчеркнула она.

К. П. Н., начальник управления социального благополучия Департамента персонала ПАО «Банк ПСБ» **Светлана Светличная** выступая на открытии отметила, что для банка почётно присутствовать на первой независимой премии TOP50HR. Она отметила, что ключевыми темами мероприятия является: человек, инновации, вызов и счастье.

В ФОКУСЕ — ЛЮДИ. ЭКСПЕРТЫ ТОП50HR РАСКРЫЛИ ПРИНЦИПЫ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО HR

Сила лидерства

В начале мероприятия также были предусмотрены 30-минутные сессии «**От человека про человека**», которые провели специальные гости: **депутат Государственной Думы Федерального Собрания России Сардана Авксентьева, трёхкратная чемпионка Олимпийских игр Мария Киселёва и кандидат экономических наук, HRD с опытом работы более 30 лет, HRD Оргкомитета ЧМ по футболу FIFA 2018 в России Татьяна Кожевникова.**

Ради общей цели

Мария Киселёва

поделилась уроками из собственного спортивного опыта, которые оказались универсальными для любой сферы жизни и работы. Мария вспоминает: особенно ярко принципы командной работы проявились в кризисной ситуации на Олимпиаде-2004 в Афинах. Во время выступления внезапно отключилась музыка, и команда оказалась в шоковом состоянии, однако поддержала друг друга — с помощью шуток и взаимного подбадривания. Через 10 минут дали повторный старт, и наши спортсменки выиграли золото.

«Этот пример демонстрирует: в кризисе критически важно не терять самообладание, опираться на команду и использовать юмор как инструмент сплочения», — сказала эксперт.

Говоря о мотивации и вовлечённости, Киселёва подчеркнула: любовь к делу — основа успеха. Без искренней увлечённости сложно преодолевать трудности, ведь даже талант без трудолюбия и страсти быстро иссякает. При этом в любом проекте, будь то спорт, театр или бизнес, важно, чтобы каждый участник чувствовал значимость своей роли. А общая мечта помогает работать на результат.

Долгосрочная инвестиция



Сардана Авксентьева размышляла о роли HR-специалистов и их влиянии на развитие общества. Она подчеркнула особую миссию HR-профессионалов, назвав их «инженерами человеческих душ», которые участвуют в построении «человекоориентированной экономики».

Вспоминая свой профессиональный путь, Сардана рассказала о начале карьеры в муниципалитете Якутска, где приходилось вручную печатать документы на восковой бумаге. Этот пример показал, как далеко шагнула технология,

но одновременно подчеркнул неизменную ценность человеческого фактора. Завершая выступление, она рассуждала о месте искусственного интеллекта в современном мире.

«В сложных ситуациях по-прежнему необходимы человеческое сердце, жизненный опыт и интуиция. К тому же не стоит забывать про растущую ценность ручного труда и человеческого опыта: например, ни один ИИ не сможет определить, как починить старый котёл или устранить дефект трубы. Человеческий фактор останется незаменимым ещё долгое время», — заключила она.



Понимать карьерные возможности

Татьяна Кожевникова подняла важный вопрос: можно ли превратить рабочее место в пространство, где человек не просто зарабатывает деньги, а ещё получает положительные эмоции и растёт как

профессионал. Она начала с тревожных данных: согласно опросу популярного сервиса по поиску работы в России, 56 % сотрудников увольняются из-за конфликтов с руководителем, а 44 % — из-за напряжённых отношений с коллегами.

Ключевым фактором удержания талантов Татьяна назвала чёткие перспективы развития. Сотрудники остаются в компании, когда видят её долгосрочные планы на 10-20 лет вперёд и понимают свои карьерные возможности. Они ощущают значимость проектов, в которых участвуют.

«Даже уходящие сотрудники способны приносить пользу организации. Они становятся „амбассадорами“ бренда, позитивно отзываясь о компании, рекомендуют её как подрядчика или поставщика услуг, а иногда возвращаются обратно — в крупных компаниях до 10-15 % новых наймов

составляют бывшие сотрудники. Для сохранения таких связей важно поддерживать добрые отношения: регулярно общаться, приглашать на мероприятия», — сказала она.

Говоря о человекоцентричности, Татьяна на примере Чемпионата мира по футболу-2018 выделила 4 ключевых принципа. Первый — глобальное осознание влияния своей работы на мир, например рост интереса к футболу в стране и развитие городской инфраструктуры. Второй — возможность работать с профессионалами и перенимать их опыт. Третий — сложные проекты, способствующие профессиональному росту, такие как цель провести «лучший чемпионат в истории». Четвёртый — уважение ко всем участникам процесса, не только к штатным сотрудникам, но и к подрядчикам, волонтерам, временным работникам.

Защиты кейсов и пленарное заседание

На кейс-конференции лауреаты-специалисты HR со всей страны, защищали свои проекты и демонстрировали практические механики адаптации компаний к трендам на рынке труда и вызовам, с которыми сталкиваются HR-эксперты. Из более **300 заявок** на участие в Премии Лауреатами стали **38 лучших кейсов в 10 номинациях.**

На пленарном заседании **«Парадоксы счастья: причем тут HR?»** обсуждали итоги делового дня, важные тенденции в области взаимодействия с сотрудниками, институтами развития, государством и обществом, а также поговорили о том, что же такое «счастье».

Модератором выступил **Тахир Базаров** — Доктор психологических наук, заслуженный профессор Московского университета (МГУ), Председатель экспертного совета Премии TOP50HR. Спикерами заседания стали: **Артём Дрыгант** — Генеральный директор и основатель Be Brand People, основатель Премии Top50HR, **Руслан Корчагин** — Директор Института государственной службы и управления Президентской академии (РАНХиГС), **Светлана Светличная** — к.п.н, начальник управления социального благополучия Департамента персонала ПАО «Банк ПСБ», **Владимир Костеев** — референт Управления Президента Российской Федерации по общественным проектам.



ПОБЕДИТЕЛИ ТОП50HR

Вечерняя и основная часть премии — это подведение итогов голосования экспертного совета и жюри, а также участников события. В финальную часть вышли 35 компаний. СПАО «Ингосстрах» победило в номинации «Цифровой HR»; АНО «Сахалин — остров возможностей» взяло награду в номинации «HR и развитие территорий»; АО «ЖК Тион» стало лучшим в номинации «HR-предприниматель»; Компания «Этажи» выиграла в номинациях «HR-функциональный эксперт» и «HR-лидер изменений»; ООО «БС Центр» победило в номинации «HR-генералист»; Eriop — экосистема МТС и компания «Этажи» взяли первое место в номинации «Стратегический HR»; компания Nexute стала лучшей в номинации «Тандем HR — собственник».

Победу в номинации «Приз зрительских симпатий» по итогам открытого зрительского голосования получили компания «Этажи» и розничная сеть МТС (АО «РТК»).

Специальная номинация «Потенциал» учреждена оргкомитетом премии совместно с фондом «Росконгресс» и экосистемой «Потенциал страны». Победителем стал ИД «Аргументы и факты».

Специальная номинация «Охрана труда» учреждена оргкомитетом премии совместно с всероссийской неделей охраны труда (ВНОТ). Здесь победителем стало ООО «ГОИНВЕСТ».

Специальная номинация «Самый технологичный HR» учреждена оргкомитетом премии совместно с фондом «Сколково». Награду получила группа Eriop — экосистема МТС.

Специальная номинация «Качество жизни» учреждена оргкомитетом премии совместно с МГУ им М. В. Ломоносова. Победителем в этой номинации стало ПАО «Банк ПСБ».

Вечерняя церемония награждения стала яркой кульминацией всей программы. Ведущими Премии выступили - Анна Шатилова, легенда российского кино и телевидения, одна из наиболее известных дикторов советского телевидения, теле- и радиоведущая, актриса, народная артистка РСФСР, а также Григорий Айриев, топ ведущий бизнес мероприятий.



Go Invest  **Этажи** NEXUTE

BRAINSTORM

**АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ** AIF.RU

 **ПСБ**

М Т
ЦИФРОВАЯ
ЭКОСИСТЕМА
С



АНО «САХАЛИН - ОСТРОВ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

ИНГОССТРАХ

TION.

ЛАУРЕАТЫ ТОП50HR

Диакон 
diakonlab.ru

 **HURMA**

BGP
LITIGATION

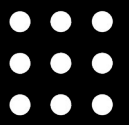
Валта 
пет продактс

METOD
бизнес-консалтинг

ТЕХНОГРАД

 **VICTORY**
group

НИИСТРОМ
Работаем с 1957 года

 **smart
tech
group**

5—55

BEARING

qooqa

kaspersky

ПОБЕДИТЕЛИ СПЕЦИАЛЬНЫХ НОМИНАЦИЙ

Специальная номинация «Качество жизни»

Специальная номинация «**Качество жизни**» учреждена Оргкомитетом Премии при поддержке МГУ и направлена на выявление и награждение лучших лидеров HR, которые своим личным вкладом доказали наивысшую эффективность работы в направлении по созданию и реализации программ, направленных на социальное благополучие не только своих работников, но и членов их семей, тем самым оказывая существенное влияние на улучшение качества жизни в регионах присутствия организации в целом, в частности, на новых субъектах РФ.

Победителем в этой номинации стал ПАО «Банк ПСБ»

Сотрудничество ПСБ с МГУ в рамках гранта российского научного фонда «Экономико-демографический анализ качества жизни населения России» позволяет проанализировать влияние программ социального благополучия работников на качество жизни населения.

Исследование затрагивает такие национальные цели развития России, как «Комфортная и безопасная среда

для жизни», «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», «Устойчивая и динамичная экономика».

Начальник управления социального благополучия Департамента персонала ПАО «Банк ПСБ» — генерального партнера премии — **Светлана Светличная** в своей речи подчеркнула, что «признание на уровне ТОП50HR для нас очень важно, поскольку это признание профессионального и научного сообществ одновременно. Имея более 5 млн клиентов во всех регионах Российской Федерации, создавая прочный фундамент для благополучия миллионов жителей нашей страны, ПАО «Банк ПСБ» просто не может не быть основой социального благополучия своих около 30 тысяч работников. А учитывая, что практически весь комплекс льгот и мер социальных гарантий распространяется не только на работников, но и на членов их семей, можно предположить, что во всех регионах присутствия, особенно в новых субъектах и маленьких городах и населенных пунктах, банк служит своего рода опорным институтом социально-экономического развития, положительно влияя на качество и образ жизни населения».



Специальная номинация «Самый технологичный HR»

Специальная номинация «Самый технологичный HR» учреждена Оргкомитетом Премии совместно с Фондом «Сколково» для признания HR-лидеров, которые внесли личный наивысший вклад своей работой за период с 2024-2025 гг. по созданию и введению полезных новых технологий для развития человеческого потенциала. Это личное достижение за системную работу и эффективное руководство командой по созданию и введению технологий будущего.

Победитель номинации Группа ERION- Экосистема МТС

В числе критериев оценки — использование автоматизированных платформ, аналитики данных, цифровых инструментов подбора, адаптации и развития персонала, а также инновационных подходов к управлению опытом сотрудников.

«Мы в экосистеме МТС выстраиваем HR-функцию как полноценного партнера бизнеса: работаем комплексно и технологично, отвечаем на вызовы рынка, при этом не теряя фокуса на людях и создавая для них эффективную, комфортную и креативную рабочую среду. Именно такой подход лежит в основе представленных на премию кейсов, и высокая оценка нашей работы со стороны экспертного сообщества и широкого HR-комьюнити подтверждает актуальность нашего подхода к развитию HR-функции, как одного из ключевых драйверов эффективности бизнеса. Реализуемые кейсы демонстрируют ориентацию на устойчивое развитие и долгосрочную ценность для компании и общества», — отметила Член Правления — Вице-президент по управлению персоналом Erion (управляет активами экосистемы МТС) **Лариса Бодягина**.

Специальная номинация «Охрана труда»

Номинация реализуется в рамках партнерства Премии TOP50HR и Всероссийской недели охраны труда, что подчеркивает ее экспертность и значимость на федеральном уровне. Наша общая задача — продвигать культуру охраны труда и здоровье сбережения, делая ее неотъемлемой частью корпоративной ДНК российских компаний.

Специальная номинация «Охрана Труда» учреждена для того, чтобы признать и отметить лидеров, которые превращают охрану труда из формальной процедуры в живую и эффективную систему, создающую реальную ценность для людей и бизнеса.

Цель номинации — выявить и публично признать заслуги HR-специалистов, руководителей и целых компаний, которые разработали и внедрили передовые, системные

решения в области организации и безопасности труда. Мы стремимся наградить проекты, направленные на создание рабочей среды, где каждый сотрудник чувствует себя защищенным, здоровым и комфортным.

Миссия номинации— выходить за рамки стандартных требований и формировать новые стандарты отрасли. Мы верим, что лучшие практики в области охраны труда должны быть видны, и их авторы — заслуженно отмечены.

Отбор победителей производится из всех участников, подавших свои кейсы в основные номинации вне зависимости от выбранной номинации.

Победителем стала компания **ГОИНВЕСТ** за кейс **«Friday’s: Как мы остановили выгорание и вернули лояльность, превратив провал коммуникаций в главный HR-инструмент».**

Специальная номинация «Потенциал»

Номинация «Потенциал» учреждена для признания HR-лидеров и команд, которые системно работают над выявлением, развитием и раскрытием человеческого капитала будущего. Это – награда за инвестиции в молодежь, начинающих специалистов и людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), за создание инклюзивной среды старта и роста.

Номинация реализуется в рамках партнерства Премии TOP50HR и экосистемы «Потенциал страны» Фонда Росконгресс и направлена на популяризацию лучших практик построения карьерных треков, адаптации, наставничества и социальной ответственности в управлении персоналом.

Девиз номинации: «Не просто нанимаем — развиваем. Не просто обучаем — раскрываем потенциал!» Победителем в этой номинации признан проект **«Наше завтра»** издательского дома **«Аргументы и факты»**. На церемонии награждения проект представляла заместитель генерального директора «АиФ» и руководитель проекта «Наше завтра» **Марина Камараули**.

«Наше завтра» — это проект, направленный на привлечение и подготовку будущих профессионалов журналистики и формирование кадрового резерва для издательства «Аргументы и факты». Он реализуется совместно с факультетом журналистики Московского Государственного Университета имени М. В. Ломоносова, на базе которого мы создали творческую мастерскую и проводим занятия как для студентов, так и для учащихся медиа-классов московских гимназий, — рассказывает Марина Камараули.

Основная цель проекта «Наше будущее» — создание эффективной системы подготовки кадров через непосредственное участие студентов в практических занятиях и стажировках, способствующих формированию профессиональных компетенций и повышению привлекательности бренда работодателя.

— Пожалуй, самое важное в этом проекте — то, что мы формируем устойчивые связи между сильным академическим образованием и реальной работой в медиа, помогая сформироваться специалистам, которым не нужно тратить время на адаптацию к существующим реалиям. Через бесплатные занятия и практические семинары в университете, регулярные лекции, воркшопы и практику непосредственно в издательстве, через выверенные адаптивные программы наставничества и поддержки студентов действующими профессионалами мы формируем кадры для отрасли, которая постоянно переживает трансформации, кризисы и нелегкие времена, — подчеркнул **генеральный директор ИД «АиФ» Руслан Новиков**.

Проект продемонстрировал высокую эффективность без значительных вложений, став примером успешного подхода к решению кадровых вопросов в условиях повышенной конкуренции на рынке труда.

Пример наставничества

Экспертное жюри оценивало проекты соискателей на премию по следующим критериям: системность (наличие стратегии, этапов, KPI и долгосрочной направленности); инновационность и масштабируемость; социальная значимость и инклюзивность; результативность; влияние на культуру компании и внешнюю среду.



Победа «АиФ» в номинации «Потенциал» — это яркий пример того, как планомерная и кропотливая работа коллектива издательского дома приносит свои плоды.

Для победителя учредитель номинации подготовил призы, в числе которых — приглашение принять участие в Молодёжном дне Петербургского международного экономического форума в 2026 году, экспертная поддержка от команды проекта старта карьеры для молодых специалистов «ДримтиМ», входящего в экосистему «Потенциал страны», и продвижение через социальные сети и другие каналы экосистемы.

— Мы уже пять лет развиваем проекты, направленные на поддержку молодёжи и представителей уязвимых категорий населения в вопросах социализации и реализации профессионального потенциала. Мы учредили номинацию «Потенциал» для того, чтобы привлечь внимание к теме становления общества равных возможностей и выделить HR-лидеров и команды, которые системно работают над развитием и раскрытием человеческого капитала, — отметил председатель правления, директор Фонда «Росконгресс» **Александр Стуглев**. — Это награда за инвестиции в молодежь, начинающих специалистов, за создание конструктивной и равноправной среды старта и роста.

Заместитель директора, руководитель административной дирекции и службы HR Фонда «Росконгресс» **Ирина Жильцова** считает проект «АиФ» ярким примером успешной работы по развитию наставничества, в основе которой лежит искреннее желание вкладываться в будущее профессии и общества.

— Мы верим, что именно такие практики — системные и ориентированные на человека — создают условия, в которых каждый имеет возможность реализовать свой потенциал. Поддержка наставничества, бережного и внимательного отношения к молодым кадрам и обеспечение преемственности поколений являются важной частью миссии нашего фонда, — отметила эксперт.

«АИФ» ПРОВЁЛ ВЫЕЗДНОЙ ПАБЛИК-ТОК PRO-ТРЕНДЫ

Автор: АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ

Человек — в центре

«Аргументы и факты» является генеральным информационным партнёром мероприятия. **Первый заместитель генерального директора издательского дома Марина Мишункина** выступила модератором выездного паблик-тока «АиФ» о трендах в кадровом секторе. Он прошёл в рамках серии паблик-токов PRO-тренды. Гостями стали топ-менеджеры в сфере HR и организационного развития ведущих компаний нашей страны.

«Роль HR-специалиста выходит за рамки административных задач — человек сегодня находится в центре стратегического фокуса бизнеса, а HR-директор становится ключевым архитектором будущего организации. В условиях жесткой конкуренции за таланты, стремительной цифровизации, меняющихся ценностей сотрудников и геополитических вызовов роль кадрового сектора стала стратегической, проактивной и многогранной», — сказала Марина Мишункина.

Во главе списка

Дискуссию продолжила **директор центра управленческой аналитики Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики Юлиана Вербицкая**. Она поделилась результатами исследования HR-трендов будущего года.

«В 2025 году наблюдается явный сдвиг приоритетов в управлении персоналом: компании делают ставку на оптимизацию имеющихся ресурсов, прагматичный подход и универсальные HR-инструменты вместо долгосрочных инвестиций, инноваций и узкоспециализированных решений», — подчеркнула Юлиана Вербицкая.

Она добавила, что ряд ранее актуальных трендов потерял позиции. Человекоцентричность, занимавшая топовые строчки в 2024 году, опустилась на 9-е место. Компании констатируют: базовые меры (достойная зарплата, безопасные условия труда, устранение избыточных процессов) уже реализованы, а дальнейшие шаги требуют значительных вложений без гарантированной отдачи.

Внутренняя мобильность сотрудников также перестала быть приоритетом. Если в 2024 году она входила в первую пятёрку трендов, то к 2025-му опустилась на 10-е место. Причина — сокращение числа проектов развития, без которых переброска персонала между подразделениями теряет смысл. Вышла из топ-10 и работа с молодёжью: компании отказываются от специализированных программ для молодых специалистов в пользу универсальных механизмов удержания персонала.

Запросы и мечты

Концепция «человек в центре» стала особенно популярной. Она предполагает смещение фокуса в управлении персоналом. Так, на первое место ставится не бизнес-процесс как таковой, а потребности, ценности и опыт сотрудника. В её основе — представление о том, что устойчивая эффективность компании возможна лишь тогда,

когда работник чувствует себя значимым, видит смысл в своей деятельности и может развиваться. **Директор по работе с органами государственной власти Всероссийского центра изучения общественного мнения Кирилл Родин** описал образ идеального работодателя, о котором сегодня мечтает большинство россиян.

«Многие традиционные представления о профессиях и карьерных траекториях стремительно устаревают. На фоне развития искусственного интеллекта и автоматизации люди всё чаще задумываются: сохранится ли их специальность через 5-10 лет? Это усиливает запрос на работодателя, который готов инвестировать в переквалификацию и адаптацию персонала к новым реалиям», — подчеркнул Кирилл Родин.

Доказать ценность

По мнению **Директора по подбору персонала компании RWB Алёны Князюк**, главная задача HR-специалистов — доказать бизнесу свою ценность. Необходимо включаться в формирование целей и планов компании, чтобы на основе своей экспертизы корректировать их и предупреждать кадровые риски. Пока же, как она добавляет, к HR зачастую обращаются лишь тогда, когда проблема уже возникла.

Вернувшись с фронта

В ходе обсуждения эксперты затронули тему возвращения ветеранов специальной военной операции (СВО) к гражданской жизни. Это непростой процесс, который часто требует комплексной поддержки, включая психологическую реабилитацию и помощь в трудоустройстве. В адаптации военнослужащих ключевую роль могут сыграть HR-специалисты, используя специальные программы и подходы. Подробнее об этом поговорила **член Правления по работе с персоналом и организационной эффективности Агроэко Екатерина Кириллина**.

«Вернувшись после службы, многие ветераны СВО сталкиваются с трудностями интеграции в коллектив и адаптации на работе. Руководителям компаний зачастую тоже непросто понять потребности бывших военнослужащих, особенно если у них появились физические или психологические проблемы. Мы уделяем особое внимание вопросам адаптации ветеранов СВО, создавая программы социальной поддержки. Важный элемент — работа корпоративного психолога. Он помогает им быстрее и комфортнее влиться в рабочую среду», — сказала она.

Забота о сотрудниках по-современному

Современные технологии существенно трансформируют работу HR-подразделений. Искусственный интеллект и средства автоматизации проникают не только в производственные, но и в управленческие процессы — от первичного подбора персонала до долгосрочного сопровождения сотрудников.

Марина Мишункина



Юлиана Вербицкая



Кирилл Родин



Руководитель направления по обучению, организационному развитию и управлению талантами AstraZeneca в России и Евразии Валерия Платонова отметила, что в компании HR-функция выстраивается как «человечный чат» — система, заботящаяся о сотрудниках. Ключевой фокус — создать комфортную среду, учитывающую запросы разных поколений.

«Один из главных проектов AstraZeneca — платформа благополучия, работающая в режиме 24/7. Она предоставляет сотрудникам доступ к юридическим и психологическим консультациям, а также к программам поддержки родителей и их детей. Результаты оказались ощутимыми: после запуска платформы количество обращений в HR-отдел сократилось вдвое», — поделилась она.

Для долгосрочных отношений

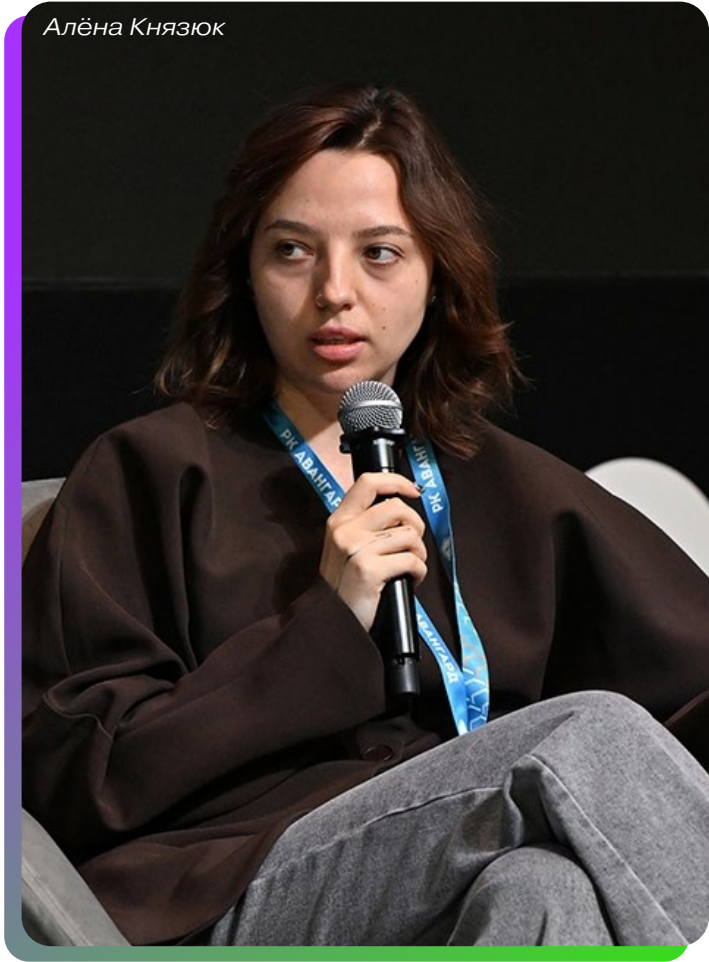
HR-директор (директор по управлению персоналом) группы «Совкомбанк» Надия Имамединова рассказала о подходе компании к работе с сотрудниками. Она подчеркнула стратегическую важность инвестиций

в персонал и отметила, что базовые корпоративные ценности служат фундаментом, позволяющим на этапе найма выявлять лояльных кандидатов и строить с ними долгосрочные отношения.

«Ключевой принцип — вовлечение топ-менеджмента в корпоративную культуру. Руководители должны стать не просто сторонними наблюдателями, а активными проводниками ценностей: участвовать в программах развития, поддерживать инициативы, выступать менторами. Это снимает необходимость обосновывать важность HR-проектов — топ-менеджеры сами становятся их спонсорами», — отметила Имамединова.

Так, роль HR покинула рамки административной работы. Кадровые специалисты всё чаще выступают как стратегические партнёры бизнеса: они не просто закрывают вакансии, а формируют среду, в которой сотрудники могут эффективно развиваться и приносить пользу компании. В России этот тренд особенно заметен. Человеческий капитал постепенно становится ключевым ресурсом — и именно HR отвечает за его раскрытие.

[▲ к оглавлению](#)



Алёна Князюк



Екатерина
Кириллина



Валерия
Платонова



Надия
Имамединова

[▲ к оглавлению](#)

ДЫШИ СВОБОДНО С ТИОН

TION.

г. НОВОСИБИРСК

АВТОРЫ:
СЛУЖБА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
АО «ХК ТИОН»

ОПИСАНИЕ КЕЙСА, ПРОБЛЕМА:

Летом 2023 года компания ТИОН столкнулась с критической ситуацией:

- Иностранное ПО ушло с рынка, и компания лишилась основного канала внутренних коммуникаций;
- Недоукомплектованность штата;
- Разработанный набор HR-инструментов, которыми никто не пользовался.

Внешняя среда:

- Активизация конкурентов:** Крупные игроки рынка с большими бюджетами начали активно переманивать ключевых специалистов. Мы осознали, что для сохранения команды необходимо работать с вовлеченностью и укреплением эмоциональной связи сотрудника с компанией;
- Сложности с привлечением:** Узкая известность бренда ТИОН как работодателя на широком рынке труда.

Внутренняя среда:

- Потеря ключевого инструмента внутренних коммуникаций:** Потеря корпоративного портала оставила сотрудников в информационном вакууме;
- Руководители не пользовались корпоративными инструментами управления персоналом;**
- Рост текучести персонала;**
- Сложности с подбором персонала и ограниченность ресурсов.**

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ:

Цель: построить систему вовлечения, удержания и привлечения сотрудников через создание культуры эффективности и доверия внутри компании

Задачи:

- Построить систему удержания сотрудников и внедрить доступный и удобный инструмент внутренних коммуникаций;

ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ «HR-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ»

- Повысить вовлеченность сотрудников в корпоративную жизнь компании и использование HR-инструментов;
- Улучшить восприятие бренда работодателя на внешнем рынке труда для повышения эффективности найма;
- Вывести культуру управления на новый уровень через повышение прозрачности и автоматизацию процессов.

Решение:

В ответ на эти вызовы силами службы управления персоналом при поддержке генерального директора был запущен проект «Дыши свободно с ТИОН».

Первоочередной задачей стала быстрая и эффективная замена корпоративного портала без привлечения дополнительных ресурсов. Проект требовал немедленных действий в условиях ограничений: отсутствия финансирования, сложной ситуации на рынке труда и необходимости сохранить операционную эффективность.

Ключевые кадры:

- Все сотрудники: ключевые пользователи, которые нуждались в простом доступе к информации, чувстве сопричастности, признании и уверенности в будущем в части своей текущей работы;
- Руководители подразделений;
- HR-департамент: инициатор, исполнитель и «двигатель» проекта;
- Генеральный директор: выступил спонсором проекта и был заинтересован в снижении текучести, росте производительности и укреплении корпоративной культуры.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

- Запустили единый канал коммуникаций силами HR без финансовых затрат и дополнительных ресурсов;
- Развили культуру постоянных улучшений, с использованием инструмента - ТГ-группы и чат-бота;
- Перевели все мероприятия в гибридный формат (онлайн+офлайн);
- Автоматизировали систему поощрения и признания с помощью самостоятельно созданного чат-бота (с использованием zero-code инструментов), внедрили прозрачную систему поощрения и признания,

РЕКОМЕНДАЦИИ:

- Рассматривайте кризисную ситуацию, как новые возможности.
- Действуйте быстро. Запустите продукт и развивайте его на основе обратной связи.
- Используйте привычную среду. Внедряйте решения в цифровые каналы понятные и привычные для сотрудники (например, мессенджеры), это снижает сопротивление.
- Интегрируйте и упрощайте. Создавайте для сотрудников «одно окно» для доступа ко всей информации и сервисам.

где отмечается индивидуальный вклад и кросс-функциональное взаимодействие.

Накопленные баллы сотрудники обменивают на эксклюзивный мерч ТИОН, что создает дополнительный стимул для участия в корпоративной жизни;

- Сотрудники стали амбассадорами бренда работодателя;
- Важная информация в одном месте: ссылки на платформы (обучение, вакансии компании, спецпредложения), инструкции по поддержке сотрудников (гибкий график, мат.помощь, скидки на продукцию) и т.п.

- Геймифицируйте. Простые механики признания и поощрения значительно повышают вовлеченность в повседневные процессы.

- Делайте ставку на внутренних амбассадоров. Мощный и многогранный ресурс усилить HR-бренд — это искренние отзывы и активность ваших же сотрудников.

- Четко сформулируйте цели и верьте в то, что вы делаете!

ИТОГИ И РЕЗУЛЬТАТЫ:



ВЫВОДЫ:

Ситуация показала, что кризис может стать катализатором мощных позитивных изменений. Ключевой вывод: для трансформации HR-среды не всегда нужны большие бюджеты; гораздо важнее — креативный подход, глубокое понимание потребностей сотрудников и готовность команды действовать быстро и гибко. Проект доказал, что даже «бесплатные» инструменты при правильном позиционировании и грамотной интеграции могут стать основой для прорывных изменений в управлении персоналом.

Наш проект «Дыши свободно с ТИОН» — это наглядный пример практичности, ориентированности на команду и на бизнес в целом.



АТТЕСТАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Диакон
diakonlab.ru

АВТОР КЕЙСА:
ЛИФАНОВА ЕЛЕНА
ВЛАДИМИРОВНА,
ДИРЕКТОР ПО
ПЕРСОНАЛУ

ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ОПИСАНИЕ КЕЙСА:

В 2023 г. в компании произошла смена акционера, на протяжении 6 месяцев отдел продаж показывал низкие результаты. Началось с 2-х дневное обучения всего отдела продаж по теме «Навыки продаж» с целью оценки сотрудников.

Итоги обучения не выявили значительного улучшения операционных показателей. Было принято решение о переходе к более жесткой и комплексной мере — проведение аттестации всего отдела продаж.

Проблема:

Неэффективность отдела продаж, которую не удалось разрешить с помощью разового обучения. Возможные причины:

- Проблема результативности: Невыполнение плановых финансовых показателей;
- Проблема процессов: Неэффективная система мотивации, слабый контроль за исполнением KPI, возможно, неотлаженные бизнес-процессы (ведение CRM, работа с воронкой);
- Проблема персонала: Возможное несоответствие части сотрудников занимаемым должностям, низкий уровень компетенций и лояльности, демотивация;
- Проблема управления: Недостаточная эффективность руководства отдела продаж (РОП), который не может обеспечить требуемый результат.

История проблемы с важнейшими этапами её развития

- Этап 1 (До смены акционера): Период стагнации. Компания работала по инерции, отдел продаж на замотивирован на рост, система мотивации и управления устарела;
- Этап 2 (Смена акционера): Резкое повышение требований;
- Этап 3 (Обучение): Попытка «быстрого исправления». Обучение было первым шагом, но оказалось недостаточным, так как не затронуло системные проблемы;

- Этап 4 (Оценка после обучения): Отсутствие улучшений после обучения и привело к решению о проведении аттестации.

Внешняя среда:

- **Конкуренция:** Высокая конкуренция на рынке;
- **Рынок труда:** Кадровый голод на рынке. Наличие альтернативных предложений работы для сильных менеджеров, конкуренция.

Внутренняя среда:

- **Корпоративная культура:** Сформировалась культура комфорта и низкой ответственности. Сотрудники сопротивляются изменениям;
- **Процессы:** Отсутствие прозрачных и измеримых бизнес-процессов продаж, а также аналитики;
- **Ресурсы:** Новое руководство готово инвестировать, требуется обоснование и четкий план.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ:

Цель: Провести аудит отдела продаж для принятия обоснованных кадровых и организационных решений, направленных на стабилизацию и рост показателей в кратчайшие сроки.

Задачи:

- Провести комплексную оценку каждого сотрудника по критериям KPI, профессиональных компетенций и лояльности;
- Выявить системные проблемы в организации работы отдела (мотивация, процессы, управление);
- Сегментировать сотрудников на группы для дифференцированного подхода («сохранить», «развить», «уволить»);
- Оценить соответствие руководителя отдела продаж новым стратегическим задачам;
- Разработать план неотложных изменений по итогам аттестации.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ:

Отсутствие улучшений после обучения как единственной меры показал, что проблема носит системный, а не тактический характер. Недостаточно научить людей продавать; нужно:

- Изменить среду (процессы, мотивацию), которая позволяет им оставаться неэффективными;
- Убрать из команды тех, кто не способен или не хочет продавать;
- Оценить и, возможно, заменить руководство, которое допустило такую ситуацию.

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ:

Стейкхолдер	Интересы
Акционер	Рост финансовых показателей (выручка/EBITDA)
Генеральный директор	Выполнение требований акционера, повышение результативности
Руководитель отдела продаж (РОП)	Сохранение должности, контроль
Менеджеры по продажам	Сохранение работы, ясность перспектив
HR-отдел	Проведение процедуры, снижение юридических рисков

ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ, ИТОГОВ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА:

Продукты проекта:

- Модель компетенций и система KPI для отдела продаж;
- «Положение об аттестации»;
- Матрица сегментации сотрудников;
- Индивидуальные заключения и рекомендации по каждому сотруднику;
- План организационных изменений.

Итоги и результаты:

- Проведены кадровые перестановки, сформирован профессиональный и мотивированный костяк отдела;
- Снижение фонда оплаты труда за счет увольнения неэффективного персонала;
- Внесена ясность в карьерные перспективы;
- Принято решение по РОП;
- Запущены изменения в системе мотивации и процессов;
- Новый акционер получает контроль над коммерческим блоком и план его развития.

РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Перед аттестацией:

- **Четко объяснить цели.**
Сотрудники должны понимать, что аттестация — это не «карательная акция», а инструмент построения сильной и конкурентоспособной команды, отвечающей новым вызовам. Это поможет снизить уровень страха и сопротивления.
- **Оценить РОПа в первую очередь.**
От его компетенций и лояльности на 80% зависит успех всего отдела.

2. Во время аттестации:

- **Использовать данные обучения.**
Проанализировать, как каждый сотрудник проявил себя во время тренинга и применил ли полученные знания на практике. Это важный индикатор его мотивации к развитию.
- **Быть максимально объективным.**
Опирайтесь на данные KPI, отчеты из CRM. Это снизит риски оспаривания решений и обвинений в предвзятости.

3. После аттестации:

- **Действовать быстро и решительно.**
Решения по увольнению, переводу или развитию должны быть реализованы в кратчайшие сроки. Затягивание демотивирует как увольняемых, так и остающихся сотрудников.
- **Объявить о новых подходах.**
По итогам аттестации обязательно представить обновленную систему мотивации, KPI и регламенты работы. Команда должна четко видеть, как теперь будет строиться работа и чего от нее ждут.
- **Сфокусироваться на удержании «Звезд» и «Потенциала».**
Разработать для них программу удержания, так как в период неопределенности они наиболее уязвимы для предложений с рынка.

HR КАК PROFIT-ЦЕНТР

КАК СПИН-ОФФ HR-ДЕПАРТАМЕНТА В ОТДЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС ПРИНЕС КОМПАНИИ 94% УКОМПЛЕКТОВАННОСТИ И ПРИБЫЛЬ УК

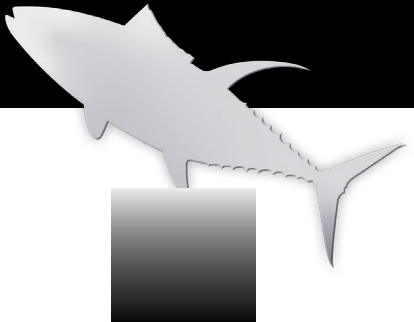


АВТОРЫ:
КУПРЕЙЧИК
СВЕТЛАНА

HRD

НАЗЕЛИ ПОГОСЯН

HR BP



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ»
МАЛЫЙ БИЗНЕС

ОПИСАНИЕ КЕЙСА:

В 2024 году рестораны HURMA Group of Companies столкнулись с системным кризисом управления персоналом: разрыв между HR-стратегией и операционными реалиями достиг критической точки. При укомплектованности 70-75% и эффективности найма 25% бизнес нес существенные операционные потери. Было принято стратегическое решение о полной бизнес-трансформации HR-функции с созданием независимого HR-консалтинга как отдельной бизнес-единицы.

СТАРАЯ СИТУАЦИЯ

Что именно не устраивало в прошлой ситуации:

- HR-стратегия «сверху» полностью оторвана от реальности разных ресторанных концепций;
- Из 408 нанятых сотрудников 306 увольнялись в первые 3 месяца;
- Унифицированные HR-процессы для разнородных бизнес-единиц (премиум-рестораны и демократичные кафе);
- Программы обучения как «средняя температура по больнице» без учета специфики концепций;
- Низкая скорость развития ключевой команды, ограничивающая масштабирование бизнеса.

Ключевая проблема:

Системный разрыв между централизованной HR-функцией и специфическими потребностями разнородных бизнес-единиц, ведущий к колоссальным операционным потерям и ограничивающий рост бизнеса.

Внешняя среда:

Высокая конкуренция на рынке труда HoReCa (конкуренция за персонал достигала 25 предложений на 1 резюме), разнородность целевой аудитории разных ресторанных концепций

Внутренняя среда:

Единая HR-стратегия для 8 разнородных бизнес-единиц, отсутствие гибкости и кастомизации, сопротивление линейных руководителей процессов продаж, а также аналитики;

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ:

Анализ данных показал, что стандартные решения (увеличить штат рекрутеров, усилить контроль) не работали. Эффективность найма составляла 25%, а текучесть на этапе адаптации 75%.

Цель:

Повысить укомплектованность ресторанов до 90%+ за счет внедрения гибридной HR-модели с адресными стратегиями для каждой концепции и сократить расходы на HR с 2% до 1% от TO.

Задачи:

- Перевести рестораны в статус внутренних заказчиков HR-услуг;
- Передать массовый найм «в поля» — линейным руководителям;
- Создать гибридные HR-стратегии для каждой ресторанной концепции;
- Реструктурировать HR-департамент под новые задачи;
- Запустить коммерциализацию HR-услуг для внешних клиентов.

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ:

Стейкхолдер	Интересы
Управляющая компания	Получила profit-центр вместо cost-центра
Руководители ресторанов	Приобрели инструменты и полномочия для влияния на команду
HR-специалисты	Превратились в бизнес-партнеров

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

Отсутствие улучшений после обучения как единственной меры показал, что проблема носит системный, а не тактический характер. Недостаточно научить людей продавать; нужно:

- Изменить среду (процессы, мотивацию), которая позволяет им оставаться неэффективными;
- Убрать из команды тех, кто не способен или не хочет продавать;
- Оценить и, возможно, заменить руководство, которое допустило такую ситуацию.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ, ИТОГОВ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА:

Продукты проекта:

- Модель компетенций и система KPI для отдела продаж;
- «Положение об аттестации»;
- Матрица сегментации сотрудников;
- Индивидуальные заключения и рекомендации по каждому сотруднику;
- План организационных изменений.

Итоги и результаты:

- Проведены кадровые перестановки, сформирован профессиональный и мотивированный костяк отдела;
- Снижение фонда оплаты труда за счет увольнения неэффективного персонала;
- Внесена ясность в карьерные перспективы;
- Принято решение по РОП;
- Запущены изменения в системе мотивации и процессов;
- Новый акционер получает контроль над коммерческим блоком и план его развития.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

- Январь-февраль 2025 — диагностика, разработка модели внутренних заказчиков, создание продуктовой линейки;
- Февраль-март 2025 — перевод ресторанов на модель заказчиков, обучение руководителей методикам поиска, отбора и оценки соискателей;
- Март 2025 — запуск гибридных HR-стратегий, передача массового найма руководителям;
- Март 2025 — старт продаж HR-услуг внешним клиентам;
- Март-сентябрь 2025 — мониторинг KPI, корректировка стратегий под каждую концепцию.

КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ:

- Массовый найм «в полях» — руководители лично участвуют в отборе, используя единые шаблоны и скрипты;
- Рестораны — внутренние заказчики — формируют индивидуальные запросы на HR-услуги;
- Гибридные HR-стратегии — отказ от унификации, адресные решения для разных концепций;



- Внешние клиенты — прибыль для управляющей компании.

ПРОДУКТЫ, ИТОГИ, РЕЗУЛЬТАТЫ:

ПРОДУКТ

- Портфель HR-услуг внутреннего консалтинга; (найм ключевых сотрудников, кастомные программы обучения, HR-аналитика);
- Пакеты B2B-услуг для внешних клиентов «HR как сервис».

ИТОГ

- Приобретенные руководителями компетенции в области найма и оценки;
- Рост предпринимательских и экспертных компетенций у HR-команды.

РЕЗУЛЬТАТ

Проектно-творческая группа внутреннего HR-консалтинга как новая профессиональная среда.

НОВАЯ СИТУАЦИЯ

HR функционирует как profit-центр, обеспечивая сервис для внутренних заказчиков и генерируя прибыль от внешних клиентов.

ВЫВОДЫ:

- Децентрализация найма — ключ к эффективности: линейные руководители лучше чувствуют «своих» кандидатов;
- Модель внутренних заказчиков позволяет создавать гибридные HR-стратегии, идеально отвечающие специфике каждой концепции;
- Адресный подход увеличивает ценность новых сотрудников и снижает текучесть на этапе адаптации;
- Коммерциализация HR-услуг создает дополнительный источник дохода и повышает профессиональный уровень команды;
- Модель «внутренний аутсорсинг + внешние продажи» обеспечивает синергию: устойчивость бизнес-единицы и качество сервиса.

ЧТО ПРОИЗОШЛО И ИЗМЕНИЛО СИТУАЦИЮ:

с 70 до 94%

Выросла укомплектованность за 6 месяцев

с 25 до 78%

Повысилась эффективность найма

с 75 до 22%

Снизилась текучесть на этапе адаптации

с 3 до 1% от ТО

Сокращены расходы на HR

более
500 000 р.
за полгода

Прибыль УК от внешних клиентов

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
ТИРАЖИРОВАНИЯ (7П):

- ПОНЯТНОСТЬ — Соотношение внутренних и внешних клиентов должно быть не менее 70/30 для сохранения фокуса на основном бизнесе
- ПРАКТИЧНОСТЬ — Внедрите обязательный тренинг для всех линейных руководителей методикам поиска, отбора и оценки соискателей
- ПРИМЕНИМОСТЬ — Проведите аудит готовности управленческой команды к новым HR-полномочиям перед запуском проекта
- ПРАГМАТИЧНОСТЬ — Используйте доступные операционные метрики: стоимость найма, время закрытия вакансии, процент выхода на испытательном сроке
- ПРОРАБОТАННОСТЬ — Разработайте поэтапный план перехода с сохранением менторской поддержки от центрального HR
- ПОСТУПАТЕЛЬНОСТЬ —
 - Этап 1: Диагностика готовности управленческой команды
 - Этап 2: Запуск пилота в 1-2 самых готовых бизнес-единицах
 - Этап 3: Поэтапное масштабирование на основе успеха пилота
- ПРЕДУСМОТРЕННОСТЬ — Разработайте план изменений с учетом культурных особенностей каждой команды, начиная с мотивационных KPI для руководителей

ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ
ТИРАЖИРОВАНИЯ МОДЕЛИ

Организационные ограничения:

- Требуется зрелой управленческой команды на местах;
- Необходима готовность собственников к изменению оргструктуры;
- Высокие требования к квалификации HR-специалистов.

Управленческие ограничения:

- Сложность балансировки интересов внутренних и внешних клиентов;
- Риск конфликта интересов при распределении ресурсов;
- Необходимость во внедрении продуманной системы ценообразования.

Условия успешного тиражирования:

- Наличие разнородных бизнес-единиц;
- Готовность топ-менеджмента к децентрализации управления;
- Наличие HR-специалистов с предпринимательскими компетенциями;
- Система финансового учета и контроля.

[▲ к оглавлению](#)



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ВАЛТЫ



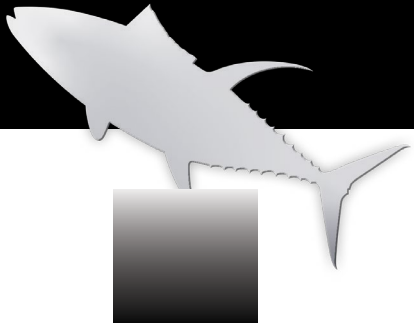
АВТОР:

**МУШКИНА ТАТЬЯНА
МИХАЙЛОВНА**

ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ
С ПЕРСОНАЛОМ

**ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ГОЛОВЧЕНКО ИРИНЫ
ВИКТОРОВНЫ**

ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
АО «ВАЛТА ПЕТ ПРОДАКТС»



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR – ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ЗАПУСК ПРОЕКТА ОСУЩЕСТВЛЕН С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПЛАТФОРМ **БИТРИКС24, TALANTIX, I-SPRING, АНКЕТОЛОГ.**

ОПИСАНИЕ КЕЙСА:

Последние пять лет «Валта» активно росла и развивалась. В конце 2022 года компания столкнулась с весьма очевидными проблемами роста:

- Ощущался серьезный разрыв между центральным офисом компании в Москве и филиалами в регионах;
- Стали очевидны различия в методах управления в центральном офисе и на местах;
- Значительно снизился уровень лояльности сотрудников;
- Появились сложности с адаптацией новых сотрудников и процентом оттока новичков на испытательном сроке. Причем показатели в разных филиалах практически не отличались, что, без сомнений, свидетельствовало о наличии серьезной системной проблемы;
- Вырос отток новичков в период работы от трех месяцев до одного года.

В цифрах:

Показатель	2022
eNPS	56
Текущность новичков на испытательном сроке	25%
Место в рейтинге ТОП – 100 HH.ru	223
Текущность новичков, отработавших в компании от 3 месяцев до 1 года	17%

Для решения проблемы в результате был разработан комплекс мер, целью которых стало изменение внутренней среды в компании, создание доверительной атмосферы в каждом из филиалов, чтобы каждый сотрудник «Валты» имел возможность расти и развиваться вместе с компанией.

Проект получил название **«Внутренняя среда»**, так же была названа и продуктовая команда, разработавшая и внедрявшая изменения.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

- 2023** — разработана методология и проведены подготовительные этапы;
- 2024** — активная фаза реализации проекта;
- 2025** — новые точки приложения усилий, стараясь создать Внутреннюю среду.

В рамках данного проекта было выделено четыре направления деятельности – 4 проекта, связанные общими целями:

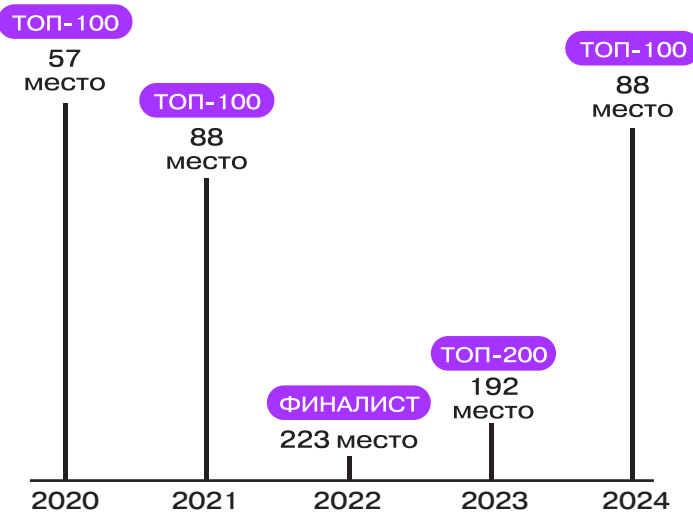
- Проект **«Культурные интервьюеры»** — изменение системы подбора персонала, смещение акцента на личностные качества кандидатов и их ценности;
- Проект **«Хранители культурного кода»**. Основная цель проекта: создать во всех филиалах компании атмосферу, в которой каждый валтовец сможет воплотить свою мечту в профессии;
- Проект **«С Вами»** — адаптация валтовцев, ключевой целью которого является сделать жизнь новичка в компании комфортной и влюбить его в «Валту». Программа представляет собой годовой цикл. Полноценное введение в должность в «Валте» занимает 12 месяцев, в течение которых новый сотрудник проходит через серию этапов:
Адаптационные мероприятия: Приветственный квест
Корпоративные тренинги:
 - Твой выбор;
 - Твоя среда;
 - Твои возможности;
- Проект **«Высшая школа «Валты»** — система обучения и развития управленческих кадров.

Важно: в результате внедрения проектов в компании не только была выстроена четкая система работы с филиалами, но и символически сократилось расстояние между Калининградом и Владивостоком.



РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА «ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА» В ЦИФРАХ:

Показатель	2023	Сентябрь 2025
eNPS	56	87
Текущность новичков на испытательном сроке	25%	2% (Московский офис)
Место в рейтинге ТОП – 100 HH.ru	223	67
Текущность новичков, отработавших в компании от 3 месяцев до 1 года	17%	5%
Индекс человекоцентричности	Н/Д	67 при среднем значении по России и СНГ - 55



РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА И ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ

В рамках проекта одновременно велась работа в четырех направлениях:

- изменение схемы подбора персонала, смещение акцента на личностные качества кандидатов и их ценности
- создание системы «Хранителей культурного кода компании», благодаря которой в каждом из филиалов компании обеспечивается четкое понимание и поддержание важного для компании человекоцентричного подхода
- внедрение программы наставничества, позволившей усилить позицию HR-бренда «Валта» на рынке труда,

благодаря снижению оттока новичков на испытательном сроке

- реализация верхнеуровневого проекта по улучшению Культуры управления – единого курса обучения «Высшая школа «Валты».

Благодаря внедрению проекта были достигнуты поставленные цели. Уровень eNPS вырос до 87 баллов (стартовое значение 56), отток новичков на испытательном сроке по результатам работы в 2024 году составил 2%, а отток в период работы от 3 месяцев до 1 года составил 5%. Немаловажен и тот факт, что в рамках разработки и внедрения проекта в компании сложилась четкая система работы с филиалами.

ПРОЗРАЧНОСТЬ КАК СТРАТЕГИЯ

РОЛЬ HR В СТАБИЛИЗАЦИИ ЗАТРАТ И УКРЕПЛЕНИИ ДОВЕРИЯ В КОНСАЛТИНГОВОМ БИЗНЕСЕ



ВВЕДЕНИЕ:

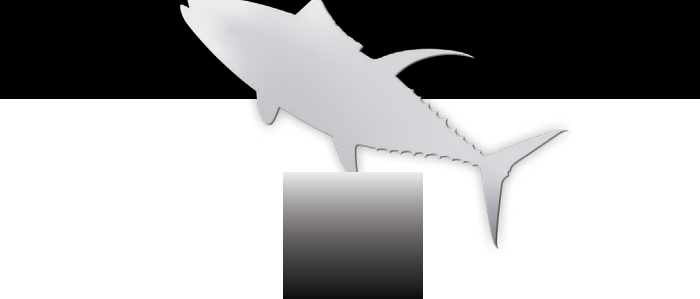
Консалтинговая компания, работающая в партнерской модели, за последние годы активно развивалась несмотря на турбулентную внешнюю среду — пандемию, уход иностранных компаний и кадровый дефицит. Рост бизнеса сопровождался увеличением числа клиентов, сотрудников и объема проектов.

Три партнера, управляющие компанией, по-прежнему решали ключевые вопросы лично, но фирма уже перешагнула тот порог, когда можно было управлять в ручном режиме. На фоне стремительного роста в коллективе стали накапливаться напряжение, усталость и ощущение, что система не догоняет собственный успех. Постепенно стало очевидно, что дальнейшее развитие требует иных подходов — более четких процессов, управленческой дисциплины и новой структуры ответственности. Понимая это, собственники, выступая стратегами и идейными лидерами изменений, начали перестраивать систему и вовлекать команду в трансформацию. Рост не дается просто, и важно было не только выстроить новые правила, но и помочь младшим партнерам адаптироваться к ним. Несмотря на старания собственников сохранить команду и поддержать каждого, часть партнеров решила покинуть фирму, что вызвало разговоры о нестабильности. Тем не менее, благодаря скоординированным усилиям партнеров, HR и маркетинга, ситуацию удалось стабилизировать и укрепить доверие внутри компании. Этот опыт сам по себе заслуживает отдельного кейса, но сейчас — о другом.

Одним из ключевых выводов этого периода стало осознание: для устойчивого развития бизнесу необходим сильный HR. На тот момент HR воспринимался скорее, как исполнитель поручений, а не надежный партнер, способный формировать стратегию и влиять на корпоративную культуру. Отдел состоял из двух сотрудников, загруженных многочисленными текущими задачами, процессы не были описаны, на автоматизацию в HR просто не хватало времени. Поэтому было принято решение нанять нового директора по персоналу и расширить команду, чтобы выстроить системную HR-функцию, соответствующую масштабу и динамике компании. Первым делом новый HR-директор провел полный аудит внутренних процессов и проанализировал причины сложившейся ситуации.

ПРОБЛЕМА:

Главным симптомом накопленных проблем в фирме была высокая текучесть кадров. Коллектив был явно раздражен



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR» КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

и измотан — многие вопросы приходилось решать вручную и лично, процессы постоянно менялись «на ходу» и без соответствующих коммуникаций. Единственными фигурами доверия оставались старшие партнеры, коммуникации выстраивались по вертикали, т.е. от сотрудника сразу на уровень старшего партнера в обход профильных директоров бэк-офиса, что усиливало операционную нагрузку на старших партнеров, вызывало у них раздражение и подрывало авторитет операционных директоров. Решения нередко продавливались «именем старшего партнера», что мешало внедрению правил и выстраиванию устойчивой системы управления. Анамнез сразу показал первые болевые точки — работа с внутренними коммуникациями в фирме, упорядочивание процессов, возвращение принятия решений в центры экспертиз.

Для более глубокого погружения в источники раздраженности и усталости коллектива требовалась аналитика причин текучести кадров: мы провели серию бесед с сотрудниками и руководителями, а также запустили экзит-интервью для тех, кто уже покинул компанию. Это позволило выявить ключевой источник недовольства — несоответствие уровня оплаты труда реальной нагрузке, ощущение несправедливости, а также отсутствие прозрачных правил и понятной логики пересмотра заработных плат.

Сотрудники не понимали, от чего зависят их зарплаты, почему у коллег на соседнем проекте за ту же работу может быть другой уровень оплаты. Каждый “выбивал” себе условия индивидуально — преуспевал более громкий и настойчивый. Это не просто разрушало доверие сотрудников и атмосферу в коллективе, но и вело к хаотичному росту фонда оплаты труда, искажая финансовую картину компании. Также оставался непрозрачным принцип формирования годовых бонусов. При работе на износ сотрудники иногда могли обнаружить несоразмерно маленький бонус по итогам года.

Ситуация усугублялась активным рынком — дефицит кадров и аналогичный бурный рост у конкурентов провоцировал войну зарплат и битву за талантливых сотрудников. Случались кейсы, когда сотрудники приходили с офферами на зарплату в 2 раза выше текущей.

Бывало и так, что руководители порой сознательно занижали зарплаты своих сотрудников, чтобы не “проесть” прибыль отдела и не потерять личный бонус. Финансовый блок пытался навести порядок директивами, HR — тушил пожары, а сотрудники делились в кулуарах: “У нас много

работы и мало платят”. Эти слухи докатились до рынка, ударив по HR-бренду. На младшие позиции стало трудно нанимать людей — “молва” о низких зарплатах уже работала против компании. Те, кто все же приходил, часто не выдерживали темпа и уходили. Система начала давать сбои изнутри: вовлеченность снижалась, доверие ослабевало, а каждый новый уход усиливал напряжение. Начал формироваться эффект «снежного кома» — проблемы стали взаимно усиливать друг друга, и стало ясно: без изменений ситуация может оказать негативное влияние на устойчивость бизнеса.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Когда новый HRD встретился с собственниками, разговор быстро перешел к сути:

— Что вы ждете от HR?

— Чтобы люди приходили, оставались и росли вместе с компанией. Нам нужна система, а не хаос. Если нужна помощь, то скажи, мы готовы помогать.

После первичной диагностики проблемы стало очевидно, что потребуется комплексное решение. Неприятной правдой в таких ситуациях является понимание, что чуда за одну ночь не произойдет. И пока будет выстроен процесс, вестись коммуникация с сотрудниками и пересматриваться система вознаграждения, сотрудники будут продолжать уходить и усиливать негатив в отношении компании на рынке.

Цель проекта: создать прозрачный, управляемый процесс пересмотра заработных плат, позволяющий стабилизировать ФОТ, повысить доверие сотрудников и обеспечить прогнозируемую рентабельность бизнеса.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:

- проанализировать текущую ситуацию по оплате труда и сравнить с рынком;
- выработать единые принципы компенсации сотрудников и регламент пересмотра заработных плат;
- внедрить инструменты коммуникации и контроля;
- вовлечь ключевых стейкхолдеров (владельцев, финдиректора, руководителей практик) в процесс изменений.

Этап 1. Диагностика и правда цифр

HRD провел аудит всех HR-процессов — от подбора и адаптации до КДП и компенсаций. Работа была начата во всех направлениях, однако поскольку вознаграждение являлось главной болевой точкой, первый фокус внимания был на нем. Были привлечены внешние эксперты, собраны рыночные данные по зарплатам, опрошены уволившиеся сотрудники и текущие коллеги.

Одним из препятствий на этапе сбора первичной информации стало отсутствие централизованного источника информации о доходе сотрудников в компании, так как часть сотрудников велась в разрозненных системах кадрового учета; другая часть сотрудников в связи с особенностями законодательства велась отдельным документооборотом. Потребовались значительные усилия, чтобы собрать историческую и актуальную информацию о каждом сотруднике и его доходе. Для этого интервьюировались сотрудники Бухгалтерии, вручную изучались трудовые договора и соглашения о сотрудничестве.

Сравнение трех источников (данных с рынка, внутренней аналитики и обратной связи сотрудников) показало значимые расхождения: уровень компенсаций внутри одной позиции мог отличаться в разы. Также выявилось отставание от рыночных уровней — это подтверждалось как предложениями, которые получали уходящие сотрудники, так и ожиданиями кандидатов. Эти результаты дополнительно подтвердили, что с вопросом компенсаций необходимо работать системно и в приоритетном порядке.

Решением стала временная заморозка любых повышений на период отладки процесса. Каждая инициатива по пересмотру зарплаты проходила личное согласование через HRD и финдиректора. Это позволило остановить поток несистемных повышений и собрать объективную картину. Заморозка была необходима, чтобы дождаться результатов анализа и в дальнейшем принимать решения не «по ощущениям», а на основе фактов — выравнивая зарплаты по грейдам и реальной рыночной стоимости позиций.

Этап 2. Коммуникация с коллективом

Поскольку внедрение решений и получение ощутимого результата по проекту было естественным образом отложено во времени, важно было снизить уровень напряженности в коллективе «здесь и сейчас». Практически сразу была организована Общая встреча команды (All Staff Meeting) — формат, который стал инструментом решения сразу нескольких задач: укрепления командного духа, повышения прозрачности и демонстрации того, что проблема услышана и ею реально занимаются.

Встреча была проведена в гибридном формате: сотрудники центрального офиса участвовали очно, региональные коллеги подключались онлайн. На встрече выступали старшие партнеры и профильные директора бэк-фиса, заранее подготовившие презентацию о состоянии и планах компании, результатах работы и предстоящих изменениях. Помимо этого, часть встречи была отведена для сессии вопросов и ответов — вопросы собирались анонимно через онлайн-платформу, что позволило сотрудникам без опасений поднимать самые чувствительные темы, в том числе о зарплатах и процессах.

Возможность напрямую задать вопрос первому лицу компании была особенно позитивно воспринята командой, что подтвердили результаты сбора обратной связи. Для руководства формат был непривычным, но курс на прозрачность был заявлен осознанно: мы принципиально не скрывали и не «фильтровали» вопросы, демонстрируя, что открытый диалог — не формальность, а новая норма.

По итогам серии таких встреч удалось снизить тревожность, уменьшить количество слухов, вернуть сотрудникам чувство вовлеченности и контроля над происходящим, а HR-служба получила необходимое время для реализации дальнейших шагов.

Этап 3. Восприятие дохода через бизнес-подход, а не эмоции

Коммуникационная работа шла не только с сотрудниками, но также с Финансами и руководителям подразделений.

Финансовый блок изначально был настроен скептически — HR требовалось доказать существенный рост ФОТ в фирме. Для этого использовались исследования рынка, аналитика текучести с причинами ухода, результаты разговоров с кандидатами. Показательными стали ситуации, когда на место уволенного сотрудника выращенного внутри

приходилось брать нового человека с рынка, существенно дороже.

Далее HR и финансы объединили силы для управления ожиданиями руководителей практик – они разработали инструмент “Калькулятор маржинальности” — простую, но эффективную таблицу, показывающую, как любое изменение зарплаты влияет на прибыль подразделения. Руководители начали видеть последствия своих решений в цифрах. И впервые разговоры о повышениях стали не эмоциональными, а деловыми.

Параллельно HR проводил воркшопы и презентации: как работает бонусная система, как сотрудник может влиять на итоговую выплату, почему важно видеть не только цифру “на руки”, но и свой вклад в общий результат.

Этап 4. Конструктор новой системы

Следующим шагом стала разработка зарплатных вилок и трехступенчатого процесса пересмотра заработных плат (compensation review). Теперь каждое предложение руководителя проверялось на соответствие рыночным данным, бюджету и финансовой модели компании. Также учитывались результаты перформанса сотрудника исходя из различных критериев: оценка 360; проектная утилизация; наличие активного контакта с клиентом, подтвержденная продажами проектов; история пересмотров дохода внутри компании. Для сотрудников, «попадающих в рынок», пересмотры были минимальными и велась дополнительная коммуникация для управления их ожиданиями и мотивацией на будущие периоды. Для сотрудников сильно ниже рынка пересмотры были существенными, иногда доходя даже до +100%. В результате первого пересмотра разрыв вознаграждения внутри одного грейда был существенно снижен, хотя и не доведен до конца. Это было сделано с целью не перегреть сотрудников, «отставших от рынка» и избежать чрезмерного единовременного увеличения ФОТ компании.

Топ-менеджмент активно участвовал в обсуждении изменений ФОТ. Несмотря на сложность решения, старшие партнеры единодушно признала, что корректировка компенсаций — необходимый шаг для укрепления позиций компании на рынке и сохранения сильной команды.

Также был внедрен подход “совокупного вознаграждения” — когда сотрудник видит не просто оклад, а весь пакет: бонусы, льготы, развитие. Так родилась форма уведомления о годовых условиях — “письмо счастья”. Оно стало символом прозрачности: впервые люди увидели, как именно формируется их доход.

Пересмотры стали проходить раз в год – весной. Теперь сотрудники знают, когда можно ожидать изменения дохода и выстраивать свой карьерный трек. Прекратились хождения сотрудников к руководителям с бесконечными просьбами пересмотреть зарплату.

Также было предусмотрено дополнительное окно пересмотров осенью – для тех, кто присоединился к фирме в начале года или кому не хватило немного опыта и навыков получить повышение весной. Это избавляет сотрудников от необходимости ждать целый год, чтобы получить пересмотр, а руководителям не требуется давать повышения авансом из-за риска потерять сотрудника.

Выводы и рекомендации

Этот проект стал больше, чем про зарплаты. Он стал про доверие – топ-менеджмента и финансового блока к HR; сотрудников – к фирме.

Компания перешла от “ручного управления” к системному процессу, где HR стал не исполнителем, а бизнес-партнером. Руководители — не просителями, а владельцами финансовых решений. Сотрудники — не жертвами обстоятельств, а частью прозрачной экосистемы. Стабилизировались расходы на оплату труда, повысилась предсказуемость бюджетов. Внутри компании исчезли разговоры о “несправедливости”, а HR-бренд начал восстанавливать репутацию.

ГЛАВНЫЕ УРОКИ:

- Change-management — обязательный инструмент для таких проектов. Коммуникация с сотрудниками важна на каждом этапе. Они должны чувствовать, что их слышат, а также понимать сроки этих изменений. Незнание порождает тревожность и сплетни, а это дестабилизирует коллектив.
- Финансовый блок — не противник HR, а стратегический союзник. Заручиться поддержкой такого союзника может быть нелегко, поскольку цели этих блоков на первый взгляд расходятся. Но если убедить Финансовый блок, что инвестиция в сотрудников имеет положительные финансовые последствия, то HR получает серьезную поддержку на пути к достижению своих целей.
- Любая система живет, пока ее понимают. И если сотрудники видят, зачем все устроено так, как устроено, и как они могут повлиять на эту систему — они остаются.

Работа в данном направлении будет продолжаться еще долгое время. Последнее исследование индустриального рынка зарплат показало, что доход сотрудников фирмы вошел в медиану. Конкуренты все это время тоже не отставали, хантинг на рынке продолжается, хотя в фирме существенно снизилась текучесть и стало проще привлекать кандидатов с рынка. Также мы продолжаем усилия в части прозрачности вознаграждения для сотрудников: этим летом была разработана матрица компетенций, с помощью которой сотрудники могут оценить себя на соответствие требованиям грейда и готовность перейти на новую роль. В будущем мы планируем упростить и автоматизировать порядок расчета годового бонуса, чтобы сотрудники могли в моменте видеть, как накапливается их годовое вознаграждение.

Активные изменения происходят и в сфере льгот – регулярно изучаются и внедряются рыночные бенчмарки, разрабатываются собственные продукты.

Четыре этапа данного проекта позволили не только выстроить прозрачную систему компенсаций, но и восстановить доверие между сотрудниками, руководителями и собственниками. HR-функция из административной превратилась в стратегическую — в партнера, управляющего ключевыми точками роста бизнеса. Когда результаты стали очевидны, от одного из партнеров прозвучала фраза, ставшая символом признания роли HR в управлении бизнесом: **«Теперь я понимаю, зачем нам HR».**



СТАТУС ДОВЕРИЯ

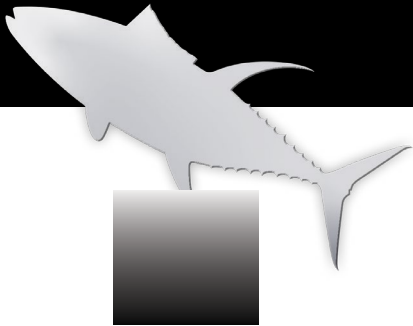
КАК МЫ СДЕЛАЛИ АДВОКАТУРУ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



BGP
LITIGATION

АВТОРЫ:
**АНАСТАСИЯ
СПИРИДОНОВА**
ДИРЕКТОР ПО
ПЕРСОНАЛУ

ДМИТРИЙ МИШИН
МЕНЕДЖЕР
ПО КОМПЕНСАЦИЯМ
И ЛЬГОТАМ



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR – ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ВВЕДЕНИЕ:

Для юридического консалтинга адвокаты являются «визитной карточкой» - их наличие в команде подчеркивает экспертность фирмы, укрепляет доверие клиентов, а также подтверждает соответствие самым строгим стандартам юридической профессии. Для консалтинговой компании развитие адвокатского направления — это шаг к усилению бренда, формированию культуры профессиональной этики и повышению престижа профессии внутри коллектива.

Получение статуса «адвоката» требует серьезных усилий и упорства от юриста.

ПРОБЛЕМА:

На момент начала проекта в фирме сформировался дисбаланс: лишь 18% юристов имели статус адвоката. Остальные сотрудники не проявляли заинтересованности в его получении. В коллективе бытовало мнение:

- «Фирма заставляет получать статус адвоката ради собственной выгоды, а наши интересы никого не интересуют».

Рынок адвокатов сравнительно узок, и привлечение таких специалистов извне сопряжено с дополнительными сложностями. Перед HR-командой была поставлена задача усилить институт адвокатуры в фирме и увеличить долю адвокатов в коллективе.

Для формирования правильного проектного решения требовалась первичная диагностика.

Жалобы сотрудников были разнообразными и разделялись на несколько основных причин:

- Необходимость нести дополнительные расходы, связанные с адвокатским статусом;
- Адвокат теряет социальные гарантии, которые положены обычному сотруднику: отпуск, больничные. И если внутри фирмы была договоренность о том, что адвокаты получают отпуск и больничные наравне с остальными сотрудниками, то для девушек-юристов критичным стал факт, что адвокаты также не получают от СФР «декретные выплаты». Это делает вопрос планирования семьи очень сложным, лишая уверенности в завтрашнем дне и финансовой поддержки от государства;
- Процесс получения статуса адвоката был непонятным и непрозрачным. Большинство узнавали о требованиях

и порядке действий «из уст в уста». Возникали вопросы: какие документы нужны, куда их подавать, что происходит после получения удостоверения.

Проанализировав ситуацию, стало очевидно: процесс получения статуса был сопряжен со множеством сложностей и законодательных ограничений, не давая очевидных преимуществ. Поэтому большинство сотрудников не проявляли к нему интереса, и лишь немногие, обладая высокой внутренней мотивацией, решались пройти этот серьезный путь.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цель проекта: создание условий для повышения количества адвокатов внутри фирмы.

Задачи проекта:

- сформировать позитивное отношение к получению адвокатского статуса среди сотрудников;
- повысить прозрачность и понятность процесса получения статуса адвоката;
- снизить разрыв в социальных гарантиях между адвокатом и обычным работником;
- повысить привлекательность работы в фирме для адвокатов;
- создать дополнительные возможности для повышения операционной и финансовой эффективности бизнеса.

Кроме того, при проработке проекта перед HR-командой стояла задача — предложить решения, которые сохраняют баланс между предлагаемыми мотивационными инструментами для сотрудников и экономической целесообразностью для компании. Описанные ниже этапы развивались параллельно друг другу для достижения максимального результата.

Этапы реализации:

Этап 1. «Дорожная карта к статусу» - создание структурированного маршрута от решения до удостоверения

Одним из первых направлений работы стало четкое выстраивание пути к получению адвокатского статуса.



Мы стремились убрать лишние административные шаги со стороны сотрудника, передав большую часть организационных задач HR-менеджеру и снять нагрузку с сотрудника, сохранив его мотивацию к дальнейшему движению.

Формально сотрудник сам подает документы и готовится к экзамену, а команда бэк-офиса взяла на себя большинство организационных задач, оставив сотруднику возможность сосредоточиться на сути — подготовке к экзамену.

Первым шагом стало определение сотрудника, ответственного за процесс. Заботу о будущих адвокатах и сопровождение всего процесса взял на себя Менеджер по обучению и развитию, который запускал для сотрудника весь процесс и сопровождал его на каждом этапе. В случае необходимости Менеджер приставляет к сдающему экзамен ментора – одного из сотрудников, который сам недавно проходил этот процесс.

Этап 2. «Забота по статусу» - система льгот и преимуществ для адвокатов

Работа с системой льгот и вознаграждений была структурирована по двум направлениям:

- Унификация льгот адвокатов и сотрудников без статуса
- Цель этого направления - создать равные условия и единый набор льгот для всех сотрудников, независимо от их профессионального статуса;
- Разработка дополнительного пакета стимулов для будущих адвокатов.

При получении статуса адвоката юрист теряет льготы, гарантируемые ТК РФ: отпуск, больничные, декретные выплаты. Наиболее сложным являлся вопрос поддержки женщин-адвокатов в период планирования семьи и отпуска по уходу за ребенком. В отличие от штатных сотрудников, они фактически не получают финансовой поддержки

со стороны государства или работодателя. Мы взяли в разработку политику по поддержке материнства в фирме – чтобы девушки одинаково комфортно чувствовали себя и в вопросе карьерного развития, и в вопросе развития семьи.

Были разработаны ряд положений, но на этом политика не ограничилась и были введены пункты, который распространяются на всех сотрудников фирмы вне зависимости от наличия статуса адвоката:

- При рождении ребенка фирма предоставляет выплату для материальной поддержки семьи;
- В случае готовности работницы досрочно вернуться из отпуска по уходу за ребенком, ей назначается доплата до уровня среднего заработка на 4 месяца;
- Для сотрудниц со стажем работы в фирме от 3 лет предлагается расширенная программа ДМС, предполагающая сопровождение беременности в частной клинике за счет работодателя.

Политика по поддержке материнства получила положительный отклик среди сотрудниц. Готовность работодателя оказывать поддержку в этот период укрепила доверие к компании и сняла одно из ключевых препятствий, ранее мешавших сотрудницам рассматривать получение адвокатского статуса.

Этап 3. «Привилегия статуса» - формирование системы финансовой мотивации сотрудников

Работу по созданию системы финансовой мотивации для сотрудников, планирующих получение статуса адвоката, мы разделили на два блока:

Блок 1. Поддержка сотрудника в процессе сдачи экзамена

Сотрудники отмечали, что экзамен на получение адвокатского статуса является сложным и требует

значительных временных и финансовых затрат. Понимая, что эти расходы не являются существенными для работодателя, фирма приняла решение взять на себя расходы, связанные со сдачей экзамена и вступлением в АП.

Кроме того, каждому сотруднику предоставлялось четыре дня оплачиваемого отпуска для подготовки и сдачи экзаменов.

Блок 2. Формирование финансовой заинтересованности юристов в получении адвокатского статуса

Для повышения привлекательности адвокатского статуса были внедрены две меры финансового стимулирования:

- Ежемесячная надбавка к гонорару, что отражает признание дополнительной профессиональной квалификации и ответственности, связанной с адвокатским статусом.
- Единоразовый бонус за получение статуса адвоката успешно сдавшему экзамен и получившему адвокатский статус.
 - Первая половина бонуса выплачивается вместе с ближайшим гонораром;
 - Вторая половина — через шесть месяцев.

Такая структура выплат была разработана для снижения риска текучести среди сотрудников, недавно получивших статус адвоката.

Описанные в данных блоках решения готовились HR-отделом с соответствующим финансовым моделированием и расчетом ROI и защищались перед Финансовым директором и Старшими партнерами. Задачей HR-команды было сформировать такие меры мотивации, которые обеспечивали бы устойчивый баланс между интересами сотрудников и финансовыми возможностями фирмы, создавая долгосрочную ценность для бизнеса и команды.

Этап 4. «Престиж статуса» - укрепление внутренней ценности адвокатуры как части корпоративной культуры

Важной частью проекта стала коммуникационная кампания, направленная на формирование внутреннего информационного поля, которое подчеркивало бы значимость адвокатского статуса, его престиж и роль как части корпоративной культуры и ДНК фирмы.

Адвокат — это символ доверия. Поэтому одной из ключевых задач коммуникации было восстановить уважительное отношение к статусу адвоката и устранить негативные установки, которые со временем сформировались в коллективе.

Для достижения этой цели была выстроена продуманная и четко структурированная коммуникация. В работе использовались все имеющиеся в фирме внутренние каналы взаимодействия:

- корпоративный Telegram-канал;
- электронная почта;
- личные встречи и беседы с адвокатами фирмы, где они делились опытом и реальными кейсами.

Особое внимание привлекла серия видеороликов «Почему я решил стать адвокатом», в которых сотрудники рассказывали свои личные истории — о выборе профессии,

подготовке к экзаменам и том, как адвокатский статус помог им в карьере. Эти ролики, наполненные искренними эмоциями и глубоким смыслом — стремлением внести в мир больше справедливости, стабильности и порядка, — нашли отклик у коллег.

Когда адвокатами начали становиться сотрудники, ранее сомневавшиеся в этом шаге, в коллективе сработал эффект домино — пример одного вдохновлял других, и волна позитивных изменений охватывала все больше людей.

Также в фирме была введена новая традиция – раз в квартал собирать коллектив для поздравления новых адвокатов с получением статуса. Для этих мероприятий накрывается праздничный стол, заказывается тематический торт. На этом же мероприятии каждому адвокату вручается именная табличка. Этот момент всегда является одним из самых приятных и эмоциональных – табличка с твоим именем висит на входе в твой кабинет. Такая привилегия есть не у каждого руководителя в фирме, но она всегда есть у адвокатов.

РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проект по развитию и поддержке адвокатуры показал свою эффективность и стал одним из самых успешных HR-инициатив фирмы. За время его реализации количество адвокатов в команде выросло почти вдвое. За период действия программы 15% сотрудников фирмы успешно прошли путь получения адвокатского статуса. Интерес к программе продолжает расти - ежеквартально мы получаем новые заявки от коллег, планирующих сдавать экзамен и развиваться в этом направлении. Позитивный эффект заметен и во внешнем найме: адвокаты с рынка высоко оценивают предлагаемые фирмой условия и все чаще выбирают нас при принятии оффера. Мы уверены, что выбранное направление верное, и планируем продолжать развитие инициативы, поддерживая наших сотрудников в профессиональном росте и укрепляя культуру адвокатуры в фирме.

На сегодняшний день аналогичных программ поддержки адвокатов у конкурентов нет.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Главный успех проекта — в том, что он не ограничился точечными мерами мотивации или компенсациями. Мы фактически выстроили новую кадровую и культурную политику.

Рекомендация: начните с аудита препятствий, а не с разработки поощрений. Прежде чем вводить новые стимулы, разберитесь, что реально мешает сотрудникам двигаться вперед.

- Коммуникация как инструмент культурных изменений
- Одной из самых сильных сторон проекта была внутренняя кампания, меняющая восприятие адвокатуры. Вместо формальных рассылок — живые истории, видеоролики, выступления и включенность лидеров.
- Ищите и поддерживайте внутренних амбассадоров — людей, чей пример создает движение. Не ограничивайтесь формальными мерами — стройте систему, в которой получение статуса становится частью профессиональной идентичности.

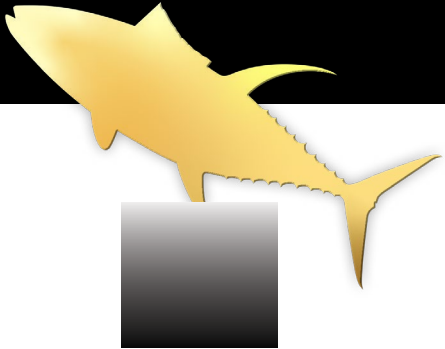


ГЕЙМИФИКАЦИЯ

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА БУДУЩЕГО



АВТОР:
ГАЛИНА ЖУРАВЛЁВА
ЛИДЕР ПРОЕКТА
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА
ОРГАНИЗАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ, СИСТЕМ
МОТИВАЦИИ РОЗНИЦЫ
И ЛЬГОТ



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ
«ПРИЗ ЗРИТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ»

ВВЕДЕНИЕ:

МТС Розничная сеть (АО «РТК») – одна из крупнейших сетей магазинов цифровой электроники и сервисов в России. Компания обеспечивает присутствие бренда в ключевых каналах продаж по всей стране.

Успех определяется способностью привлекать, удерживать и развивать таланты. При этом рынок стремительно меняется: растёт число приоритетов, на рынок выходят новые поколения сотрудников, усиливается цифровая трансформация. Это требует от бизнеса новых подходов к мотивации, обучению и коммуникациям. В определенный момент компания столкнулась с рядом вызовов:

- сотрудники теряли интерес к участию в продажных мотивациях
- молодые продавцы ожидали игрового, мобильного и персонализированного опыта.

HR-функция в современных компаниях проходит трансформацию от роли исполнителя к роли стратегического партнёра бизнеса. Для этого необходимы масштабируемые, автоматизированные решения, которые объединяют людей, ускоряют коммуникации и повышают вовлечённость. Данный Проект — ответ на этот вызов.

ПРОБЛЕМА

- Многообразие мотивационных программ одновременно**
В условиях существования большого числа фокусов и приоритетов появилась острая необходимость структурировать систему мотивации, сделать ее понятной и привлекательной для сотрудников.
- Новые поколения – Новые решения**
Основная аудитория розничной сети МТС – молодые специалисты, представители поколения Z, предпочитающие современные, интерактивные формы мотивации, основанные на игровых принципах, дающие свободу выбора вознаграждений

Цифровая трансформация в МТС

Внедрение цифровых технологий и стремление оптимизировать процессы привели к поиску современных digital-решений, позволяющих эффективно управлять системой мотивации и повышать вовлеченность персонала.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

На основании проблематики экспертная команда сформулировала **цель** – создать инновационную систему мотивации, которая повысит эффективность и вовлеченность сотрудников компании в достижении коммерческих показателей, при этом станет автоматизированным продуктом для решения стратегических задач HR.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ:

- Синхронизация.** Узнали о проблемах и запросах других департаментов;
- Анализ.** Проанализировали лучшие практики на рынке, оценили ресурсы и сформировали концепцию;
- Оценка.** Оценили всё стороны продукта и его стоимость;
- Согласование.** Подтвердили архитектуру с ИТ и аналитиками;
- Требования.** Подготовили ТЗ, получили оценку масштабов и сроков;
- Разработка.** Активная фаза. Прошли этапы тестирования, дополнения, корректировок;
- Коммуникация.** Запустили коммуникационную кампанию: Demo Day в прямом эфире;
- Мониторинг и адаптация.** Замеряем показатели, собираем обратную связь, проводим отладку и совершенствование.

ИСТОРИЯ НАШЕГО ПУТИ — ОТ ПЕРВЫХ СОМНЕНИЙ И ТРУДНОСТЕЙ ДО ТРИУМФАЛЬНОГО ЗАПУСКА ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА.

Вызов	Решение
Отсутствие детализированного требования Тендер был объявлен без полного описания задачи. Стейкхолдеры ожидали быстрого результата, сроки оказались нереалистичными.	- Открытые диалоги с топ-менеджментом. - Выделение дополнительного ресурса на проработку требований совместно с подрядчиком. - Создание детализированного технического задания.
Недостатки базы хранения данных Отсутствовало единое централизованное хранилище данных, что усложняло процесс обработки и синхронизации информации.	- Совместная работа с лучшими специалистами отдела ИТ и анализа. - Перенос части нагрузки на сторону подрядчика и разработка поэтапного плана внедрения улучшений.
Изменения команды Кадровые перестановки и отсутствие нужного опыта у подрядчика осложнили реализацию проекта.	- Подключили сильных специалистов и усилили команду. - Обеспечили дополнительное вовлечение наших собственных сотрудников для поддержки подрядчика.

Таким образом была создана цифровая Геймификация, встроенная в единое приложение «Мой РТК». Обычные рабочие задачи превратились в игровой процесс: чтобы зарабатывать баллы и расти в рейтинге, сотрудники выполняют приоритетные для бизнеса цели — совершают фокусные продажи, поддерживают высокий уровень сервиса, участвуют в турнирах и «зарубах».

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ:

Улучшить цифровой опыт сотрудника

- Интегрировали геймификацию в корпоративное приложение для сотрудников «Мой РТК» с бесшовным входом.
- Усовершенствовали отображение дохода сотрудника с учётом дополнительных мотиваций.
- Сформировали рейтинги по должностям/кластерам/условиям. Настроили их регулярное обновление и отображение в личном кабинете.
- Создали бальную систему

Создать привлекательность для персонала

Заинтересованность в новом формате – 70% сотрудников. Фишка – сотрудники сами могут инициировать соревнования между собой.



Увеличить скорость и эффективность коммуникаций

После запуска в режиме онлайн получили значительный рост продаж/выполнения планов более 30%.

Настроили быстрый и прямой контакт работодателя с максимальным количеством сотрудников через персонализацию в «Мой РТК».

Автоматизировать процессы

Трансформировали роль сотрудника С&В из расчетчика excel рейтинга во владельца продукта с автоматизированной панелью управления мотивациями. Все условия и механики настраиваются оперативно.

НЕЗАПЛАНИРОВАННЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ:

За счёт запуска портала удалось проиллюстрировать внешним партнёрам возможность экстраприроста показателей и привлечь их в долгосрочное инвестирование мотиваций, в том числе с заграничными поездками.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

для компании	для вендора	для сотрудника
Рост продаж по ключевым направлениям	Рост продаж продукта	Повышение дохода
Повышение вовлеченности в доп. мотивации высокоэффективных сотрудников	Фокус у всех сотрудников Компании	Возможность быть лучшим и быть в кадровом резерве
Усиление HR-бренда Компании	Узнаваемость и лояльность к бренду/товару	Повышение уровня знаний
Повышение eNPS	Быстрое достижение целей	Прозрачность условий

Продукт геймификации стал основой для продвижения главной мотивационной программы признания РТК - «Большая игра» с заграничными поездками.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ТИРАЖИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО РЕШЕНИЯ:

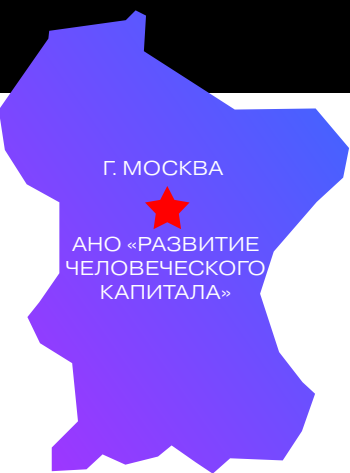
- Один цифровой вход + персонализация ускоряют коммуникации и конвертируют обучение в продажи.
- Социальная геймификация (челленджи по инициативе сотрудников)кратно повышает вовлечённость.
- Автоматизация С&В повышает доверие к цифрам и освобождает HR для стратегии.
- Прозрачные KPI и витрина результатов открывают бюджеты вендоров и делают масштаб устойчивым.

▲ [к оглавлению](#)



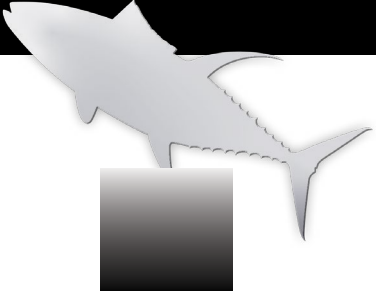
ФЛАГМАНСКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРЕКИ «ТЕХНОГРАДА»

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА МОСКВЫ



КОМАНДА
УПРАВЛЕНИЯ
«КАМПУС.
ТЕХНОГРАД»:

О. ПОКЛАДОК,
И. ГУДОВИЧ,
Н. БЕССОНОВА,
М. ЛОХАНИНА,
А. БУТЕРОВ,
М. ЛИТВИНОВА,
А. ВЕТОШКИНА,
А. ВОРОБЬЕВ,
О. МАРКЕЛОВА.



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR И РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ВВЕДЕНИЕ:

На фоне стремительной цифровизации экономики и появления новых профессий технологические компании Москвы столкнулись с острой нехваткой квалифицированных кадров. Традиционное образование не успевало за скоростью изменений, создавая разрыв между требованиями рынка и компетенциями соискателей. Согласно глобальным исследованиям, к 2030 году 39% востребованных сегодня навыков устареют, а 59% работников будут нуждаться в переобучении.

В ответ на этот вызов летом 2025 года в «Технограде» были запущены три флагманских образовательных трека: «Искусственный интеллект для бизнеса», «Основы продакт-менеджмента» и «Аналитика данных». Партнерами выступили лидеры EdTech-рынка: Школа креативного мышления «ИКРА», «Нетология» и «Хекслет». Продукт является ключевым элементом реализации стратегии развития «Технограда» до 2030 года и частью системного решения проблемы переподготовки кадров для технологического сектора Москвы.

ПРОБЛЕМА:

Рынок труда Москвы испытывал структурный дисбаланс: с одной стороны — растущий спрос со стороны технологического бизнеса на специалистов в области AI, продакт-менеджмента и data science, с другой — дефицит практико-ориентированных, коротких и доступных программ переквалификации для работающих профессионалов и амбициозных новичков. Исследования подтверждают, что востребованные навыки не приобретаются в вузе, а существовавший разрыв между академическим образованием и запросами бизнеса тормозил рост производительности.

ИСТОРИЯ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРОБЛЕМЫ

- Цифровая трансформация всех отраслей ускорила потребность в «цифровых» гибридных специалистах.

- Существующие курсы были либо слишком теоретическими (вузы), либо коммерчески недоступными для широкой аудитории. При этом 82% технологических компаний имели в штате до 15% высокотехнологичных сотрудников, испытывая в них острую нехватку.

ЗАПРОС:

Бизнес нуждался в сотрудниках, которые могут немедленно применять навыки для решения конкретных задач, а не иметь лишь теоретическое представление.

Внешняя среда:

«Техноград» обладает уникальными ресурсами — современной инфраструктурой, экспертизой в организации практического обучения и статусом флагманской образовательной площадки города. Задачей было использовать эти активы для создания нового, более гибкого и ориентированного на практику образовательного продукта в рамках флагманских образовательных треков «Технограда».

Внутренняя среда:

«Техноград» обладает уникальными ресурсами — современной инфраструктурой, экспертизой в организации практического обучения и статусом флагманской образовательной площадки города. Задачей было использовать эти активы для создания нового, более гибкого и ориентированного на практику образовательного продукта в рамках флагманских образовательных треков «Технограда».

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цель проекта: Повышение эффективности бизнеса Москвы за счет бесплатного, быстрого и практического обучения их текущих и потенциальных сотрудников ключевым цифровым компетенциям.

Задачи проекта:

- Разработать три актуальные образовательные программы совместно с индустриальными партнерами.



- Обеспечить широкий охват аудитории и конкурсный отбор мотивированных участников.

- Организовать гибридный учебный процесс (онлайн-лекции + офлайн-интенсивы).

- Внедрить финальный практический элемент («Продактон») для решения реальных бизнес-задач.

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Основные бенефициары:

Технологический бизнес, Т-специалисты, предприниматели, креативный класс

Партнеры

«Нетология», «ИКРА», «Хекслет» (разработка контента, усиление бренда).

Организатор

ДПИР г. Москвы, АНО «Развитие человеческого капитала», «Техноград» (реализация стратегической задачи по развитию кадрового потенциала).

Обоснование выбора решения и методология

Была выбрана модель «интенсив + практикум», которая реализуется в рамках общей методологии «Технограда», включающей три этапа превращения слушателя в специалиста:

- ВОВЛЕЧЕНИЕ

Привлечение аудитории через флагманские курсы и компетенции (собрано 3000+ заявок).

- ПОГРУЖЕНИЕ

Конвертация интереса в освоение востребованных навыков и компетенций (двухмесячные интенсивные программы).

- ТРУДОУСТРОЙСТВО

Решение кейса для портфолио, касание с потенциальными работодателями через такие инструменты, как «Продактон».

Короткий двухмесячный формат отвечал требованию «быстроты», гибридная модель — «гибкости», а «Продактон» — «прикладного характера». Бесплатность обучения снимала финансовый барьер для талантливых кандидатов, обеспечивая социальный лифт и равные возможности.

УНИКАЛЬНОСТЬ РЕШЕНИЯ

- КАЧЕСТВО

Высокий уровень обучения за счет работы с лидерами рынка EdTech и практиками.

- АКТУАЛЬНОСТЬ

Фокус на трех направлениях — IT, маркетинг/аналитика, креатив.

- СООБЩЕСТВО

Конкурсный отбор, обеспечивающий высокий уровень мотивации участников и отсутствие «случайных» людей.

- ДОСТУПНОСТЬ

Возможность пройти обучение высокого уровня бесплатно.

● ИНФРАСТРУКТУРА

Гибридный формат обучения с акцентом на онлайн-взаимодействие.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Июнь-август 2025

Выбор партнеров, разработка программ, юридическое оформление, создание лендингов

Прием заявок: 18.08-5.10

Оценка заявок: 6.10-12.10

Зачисление на программы: 13.10-15.10

Общее количество заявок: 3056

«ИИ для бизнеса»: 44 человека на место

«Основы продакт-менеджмента» и «Аналитика данных»: 22 человека на место

Обучение: 18.10-13.12

13 декабря 2025

Финальное мероприятие «Продактон» с защитой проектов.

ИТОГИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА (НА МОМЕНТ ПОДАЧИ ЗАЯВКИ):

Количественные

Подано более 3000 заявок от высокомотивированной аудитории (22.2% — молодежь до 25 лет, выпускники ведущих вузов страны: МГУ, ВШЭ, МФЮА, МГТУ им. Баумана и др.).

Качественные

Сформирован пул из 100 будущих специалистов, готовых к работе в технологических компаниях. Программы получили высокую оценку за практикоориентированность.

Коммуникационные

Охват аудитории — 20+ миллионов человек через кампанию в метро, уличные экраны Цифрового делового пространства, публикации в Forbes, Moskvich Mag, Ъ, посты в Telegram.

Продуктовые

Созданы три востребованные образовательные программы, доказавшие свою актуальность высоким спросом.

ПЕРСПЕКТИВЫ И МАСШТАБИРОВАНИЕ

Успех первого набора в 3000 заявок на 3 программы — это лишь первый шаг в рамках амбициозной дорожной карты, интегрированной в стратегию развития «Технограда» до 2030 года.

Масштабирование проекта:

К 2026 году: расширение до 10 программ.

К 2030 году: запуск 35+ программ, выпуск более 12 000 специалистов.

Глобальная цель:

к 2030 году обучение цифровым компетенциям сотрудников МСП, напрямую влияющих на производительность технологического сектора Москвы и страны. Флагманские образовательные треки «Технограда» закладывают основу для достижения этих показателей, демонстрируя работоспособность и востребованность выбранной модели.

Эмоции

Готовность ведущих эдтех-компаний страны к запуску совместных образовательных треков и ажиотаж у аудитории воодушевили нас на масштабирование проекта. Количество и качество заявок подтвердили правильность выбранного пути и стратегического видения.

Интерпретация

В рамках проекта мы доказали, что государственная образовательная площадка может быть гибкой, модной и востребованной, если действует по правилам рынка и говорит с аудиторией на ее языке.

Решения и выводы

Мы не просто запустили курсы, мы создали работающую экосистему «образование-практика-повышение интереса у потенциальных работодателей». Ключевое решение — интеграция «Продактона» как моста между обучением и реальным бизнесом.

Модель «государственная платформа + индустриальные партнеры + бесплатный интенсив с практикумом» является тиражируемой и должна масштабироваться для достижения целевых показателей к 2030 году.

[▲ к оглавлению](#)



ИНТЕНСИВНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТУРА — КАК СБАЛАНСИРОВАТЬ ЧИСЛЕННОСТЬ БЕЗ ПОТЕРЬ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА

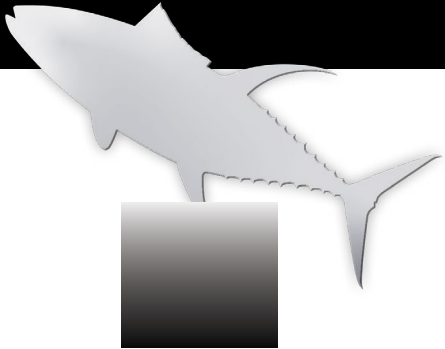


МЕТОД
бизнес-консалтинг

АВТОРЫ:
АГЕНТСТВО МЕТОД

ЭКСПЕРТ ПРОЕКТА:
НАТАЛЬЯ КРАСНОВА

ПАРТНЁР МЕТОД,
СПЕЦИАЛИСТ ПО
ПОСТРОЕНИЮ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА
И УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ВВЕДЕНИЕ:

Предприниматель из Казахстана приобрёл в Ельце предприятие по производству электротехнических комплектующих из углеродистых материалов, графита и композитов для авиации, космонавтики, транспорта и промышленности. Завод с почти вековой историей — ведущее предприятие России в своём сегменте.

Однако рост прибыли **отставал от объёмов выпуска**. Собственник чувствовал, что завод может работать эффективнее, но не видел, где именно «подкрутить» систему.

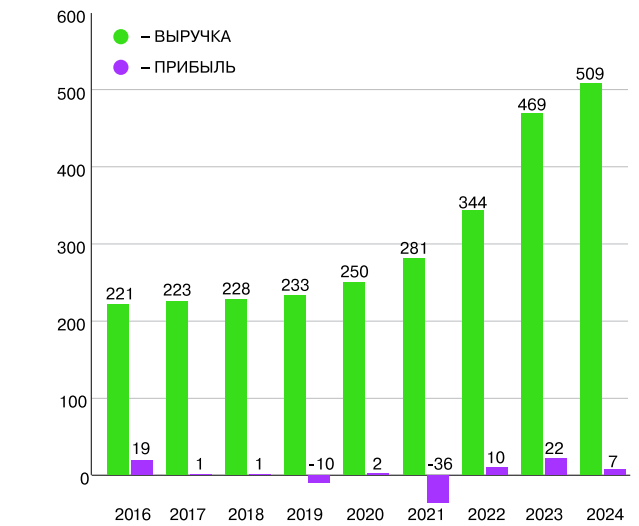


Рис 1. показывает, что при устойчивом росте выручки эффективность управления не всегда отражалась на прибыли — это усиливает постановку проблемы. Решение — пригласить внешних экспертов.

Внешний анализ позволяет шире и объективнее увидеть бизнес и его «слепые зоны».

С этим запросом собственник обратился в агентство **МЕТОД**: «Хочу увидеть реальные цифры и понять, может ли завод работать эффективнее».

Команда оперативно сформировала проект и приступила к работе.

ПРОБЛЕМА:

Управленческий аппарат растёт быстрее, чем производительность.

Численность АУП значительно превышала потребности производства.

Людей, создающих продукт, становилось меньше, а тех, кто сопровождает процессы, — больше.

Это привело к перекосам:

- росту издержек на управленческий контур;
- перегрузке производственных участков;
- размыванию ответственности между подразделениями;
- отсутствию норм по управленческой численности;
- замедлению управленческих решений;
- тревожности сотрудников.

Предприятию требовался инструмент для быстрой диагностики и расчёта оптимального соотношения категорий персонала — **без долгих консалтинговых циклов и «оптимизации ради оптимизации».**

Как мы подошли к задаче

К проекту привлекли — **Наталью Краснову**, специалиста по HR и построению эффективной оргструктуры. Её опыт работы с промышленными компаниями оказался решающим.

Был предложен вариант — короткий, точечный, но системный анализ управленческого контура, который позволил быстро выявить дисбалансы и предложить практическую модель расчёта целевой численности.

Этапы проекта

- выезд на площадку и оценка реальной ситуации;
- аудит функций и распределения ответственности;
- интервью с собственником, генеральным директором и руководителями подразделений;



- опрос управленцев по зонам влияния;
- сбор отраслевых бенчмарков и норм численности;
- разработка модели расчёта оптимального соотношения АУП и производственного персонала;
- формирование дорожной карты перехода.

Мы не искали «виноватых» — мы искали закономерности.

Выяснилось, что производственные участки перегружены, а управленческий слой дублирует функции и теряет эффективность.

ЭТАП 0 > АУДИТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ



РЕШЕНИЕ:

Команда **МЕТОД** разработала инструмент расчёта оптимального соотношения производственных и управленческих сотрудников по показателям реальной загрузки.

К нему добавили:

- дашборд ключевых показателей по направлениям;
 - аналитику отклонений от отраслевых норм;
 - дорожную карту перехода к целевой модели;
 - предложения по повышению управленческой эффективности.
- Собственник и управленческая команда получили:**
- инструмент для прогнозирования численности;
 - понимание реальной загрузки и зон ответственности;
 - основу для принятия решений, основанных на данных.

Особенность нашего подхода

В МЕТОД мы не ограничиваемся постановкой задачи. Мы всегда смотрим шире: ищем причины, а не только симптомы, предлагаем альтернативные решения и помогаем клиенту увидеть скрытые возможности. «Решая эту задачу, мы попутно помогли обнаружить ещё несколько “слепых зон”, где был большой потенциал для повышения эффективности. На предприятии хромала не только численность, но и процессы хранения и учёта материальных ценностей», — отмечает Наталья Краснова.

Ретроспектива: было — стало — куда дальше

Было: неясное понимание состояния предприятия, раздутый управленческий слой, неуверенные решения, низкая вовлечённость. Стало: прозрачная структура, ясные роли, доверие к данным, цели для дальнейшей работы с эффективностью. Дальше: масштабирование модели на другие площадки и внедрение регулярного мониторинга управленческих показателей. «С учётом всех данных рекомендаций у организации

огромный потенциал, чтобы двигаться и развиваться дальше», — заключает эксперт.

Интерпретация

Этот кейс показал, что эффективное управление — это не про сокращения, а про осознанный рост. Когда у руководства есть интуиция, но нет подтверждённых данных, внешний взгляд помогает «проверить гармонию алгеброй». Экспертная оценка позволила не «изобретать велосипед», а применить проверенные управленческие инструменты к реальной ситуации завода. Такой подход помогает компании не просто решать текущие задачи, а увидеть потенциал, скрытый за рутиной, и превратить его в ресурс роста. Проект доказал, что даже краткий анализ способен вернуть управляемость, повысить эффективность и стать отправной точкой для дальнейшего развития.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Для собственников: Регулярный анализ структуры помогает замечать возможности для роста, а не просто устранять проблемы.

Для управленцев и HR: Прозрачная система учёта функций и загрузки позволяет управлять ресурсами осознанно и видеть, где можно повысить результативность без перегрузки.

Для сотрудников: Понимание логики изменений формирует культуру участия и ответственности за общее развитие.

Для регионов: Подобные проекты укрепляют устойчивость локального бизнеса, создают рабочие места и поддерживают экономику через рост эффективности.

Тиражирование опыта Методика, применённая в этом проекте, уже используется как прототип анализа управленческой численности на других промышленных предприятиях. Она показывает, как с помощью короткого исследования можно увидеть скрытый потенциал эффективности и запустить развитие — без кризисных сценариев, через системный рост.

[▲ к оглавлению](#)



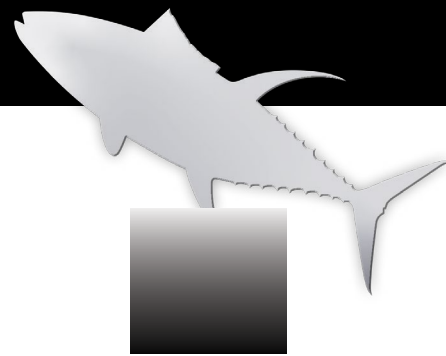
КАК ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ С ЗУМЕРАМИ В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ:

ОПЫТ УРАЛА



VICTORY
group

АВТОРЫ:
КОЧЕРЕВ АНДРЕЙ
ДИРЕКТОР УЧЕБНОГО
ЦЕНТРА
РОМАНОВ АЛЕКСАНДР
HRD



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ВВЕДЕНИЕ:

VICTORY Group — одно из ведущих цифровых маркетинговых агентств России с головным офисом в Екатеринбурге.

ОСНОВНОЙ СОСТАВ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ – ЭТО ЗУМЕРЫ

Мы целенаправленно привлекаем в команду поколение Z, так как их подход к работе и динамика мышления максимально соответствуют задачам бизнеса.

«Цифровая грамотность»

Представители поколения Z свободно работают с информационными технологиями: быстро осваивают CRM, используют ботов для автоматизации задач, спокойно относятся к внедрению ИИ и охотно применяют новые инструменты для повышения эффективности и результата.

«Юность в кризисе»

Эта молодёжь не застала «стабильные времена», но уже привыкла работать в условиях постоянного стресса и неопределённости. Их не пугает фиксированный оклад ниже рынка: наоборот, их мотивируют высокие проценты с продаж, возможность роста и реализации собственных амбиций. Мы, в свою очередь, готовы давать такие возможности.

«Команда и свой комфортный пузырь»

Несмотря на индивидуализм, зумеры ценят горизонтальные связи и коллаборацию.

Они активно делятся информацией, вместе ищут решения по клиентам, устраивают брейнштормы.

Однако в работе с зумерами есть и свои риски. У этой категории сотрудников в целом ниже дисциплина. Молодым менеджерам без жизненного опыта требуется больше времени и внимания для обучения и адаптации.

ПРОБЛЕМА:

Руководство совместно с топ-менеджментом определило стратегическую задачу — значительно увеличить прибыль компании. Для HR-отдела это означало оперативно увеличить штат менеджеров по продажам в два раза.

Однако существующие процессы подбора и обучения уже не позволяли обеспечить необходимый уровень качества подготовки такой большой команды.

Наши менеджеры работают в формате холодных продаж, практически без входящих теплых лидов. Как правило, через три месяца оставались работать и достигали минимального плана примерно **25% новичков**.

Дополнительным вызовом стал ограниченный рынок труда Екатеринбурга.

Компания не может выполнить стратегическую задачу по росту, потому что существующие процессы найма и обучения не могут обеспечить быстрого масштабирования.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Всё это потребовало пересмотра HR-практик и внедрения новых решений, способных поддержать масштабирование команды и обеспечить рост эффективности.

Анализ проблемы

Подбор и адаптация

Подбор сотрудников в основном вели руководители отделов продаж, и профили кандидатов сильно различались от команды к команде. Важно сразу внедрять четкие правила, давать быструю обратную связь и давать новичкам практику с первого дня.

Обучение новичков

Обучение было рассчитано на один месяц и включало около 20 продуктов, что оказалось слишком большим объёмом для новичков. Анализ показал, что 90% результатов первого месяца обеспечивались всего 4-мя ключевыми продуктами. Новички выбирали интуитивно продукты, которые было продавать легче всего и в которых они лучше всего разобрались.

Кроме того, обучение конфликтовало с бизнес-процессами, так как приходилось одновременно учиться и звонить клиентам в течение рабочего дня. Сотрудники без опыта работы и навыков самоорганизации просто не успевали и учиться, и работать.

Схема премирования и мотивация

На испытательном сроке премия начислялась сотруднику только за новых клиентов (план — 100 000 рублей в месяц). Если план не выполнялся, вся наработанная за месяц база уходила другим менеджерам, и сотрудник начинал новый месяц «с нуля».

Такой подход отрицательно влиял на мотивацию новичков. Многие сотрудники уходили по собственному желанию, при этом большинство указали причины: «не моё», личные или семейные обстоятельства. По сути, сотрудники не успевали адаптироваться и начать зарабатывать деньги, на которые были настроены.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель — обеспечить рост финансового оборота компании на фоне ограниченного рынка кандидатов за счёт увеличения доли новичков, которые остаются в компании и быстрее выходят на установленный план продаж.

Задачи:

- Сделать единый профиль кандидата и научить руководителей правильно собеседовать;
- Пересобрать систему обучения новичков, внедрить учебные процессы в бизнес-процессы;
- Скорректировать условия испытательного срока и схему премирования;
- Обучить руководителей проведению собеседованию, управлению персоналом и адаптации сотрудников;
- Ввести exit-интервью и обязательный разбор каждого увольнения на уровне директора по продажам;

В решении этих задач принимали участие HR-отдел, руководители продаж и отдел обучения.

Внедрённые изменения и результаты преобразования:

- Центр обучения: сделали ставку на молодых специалистов без опыта, обучаем и адаптируем их сами;
- Адаптация программы: сократили обучение с 20 до 4 ключевых продуктов, внедрили «перевёрнутый класс» с онлайн-модулями и очной практикой;
- Снижение стресса: выделили отдельное время на учёбу, уменьшили норму звонков для новичков;
- Ключевые показатели: план испытательного срока — 100 000 ₽ или повторные сделки, без давления в первый месяц;
- Контроль увольнений: каждое увольнение согласуется с директором, снижая непродуманные решения;
- Поддержка руководителей: дополнительные курсы по постановке задач, обратной связи и обучению сотрудников;
- HR-бренд: создан отдел внутренних коммуникаций, усилили качество внутренних мероприятий;
- Нетворкинг и реферальные программы: 18% кандидатов привлечены через «Приведи друга», разработаны digital-визитки;

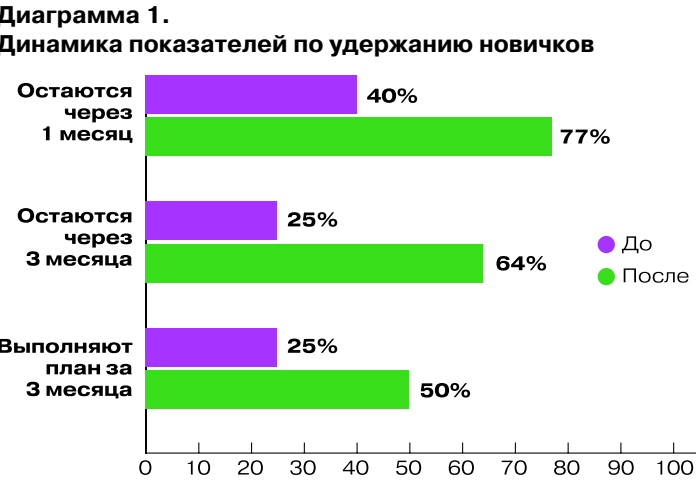


- Репутационный маркетинг: отработка негативных отзывов, регулярный сбор обратной связи от сотрудников;
- Карьерные истории: публикуем путь сотрудников, достижения и вызовы; CEO поддерживает инициативы личным примером;
- Интеграция на hh.ru: через DreamJob все инструменты видны на странице компании, рейтинг 4,9/5 по 270+ отзывам;
- Устранение конфликта «учусь или звоню»: баланс между обучением и практикой продаж;
- Быстрые продажи: позволили получать результаты на двух приоритетных продуктах уже в первые недели;
- Системный найм: сделали процесс найма предсказуемым и структурированным;
- Восстановление мотивации: учли «продления» клиентов и внедрили справедливые правила оценки;
- Внутренний ТГ-канал «Victore Life»: оперативная коммуникация, обмен опытом, поддержка командного движения;
- Регулярная поддержка новичков: руководители системно обеспечивают обратную связь и постановку чётких задач.

Ключевые показатели после внедрения изменений:

- Достигают минимального плана за первые три месяца более 50% сотрудников, из них 25% выполняют план уже в первый месяц;
- Доля сотрудников, остающихся после первого месяца, увеличилась с 45% до 77%, а после трёх месяцев — с 25% до 64%;
- Оборот компании вырос с сентября 2024 года по сентябрь 2025 года на 1,8 раз, при этом численность отдела продаж увеличилась только на 38%;
- Время роста до уровня «старший менеджер» для действующих сотрудников сократилось с 11 до 9,5 месяцев, без отдельного фокуса на них;
- «Доходимость» на собеседовании повысилась с 45% до 60%;
- Доля одобренных кандидатов на этапе собеседования с ЛПР выросла с 43% до 59%;

- При увеличении объема сократилась стоимость закрытия вакансии на 25% от предыдущего периода;
- Ежемесячно выводим больше 150 новых специалистов на стажировку;
- Вовлеченность сотрудников отдела продаж выросла за период внедрения изменений с 71 до 84%.



- Разработаны и внедрены новые HR-продукты:**
- Единый профиль кандидата и понятные критерии отбора;
 - Простая и практичная программа обучения на первые месяцы работы;
 - Новые правила испытательного срока: клиенты остаются у новичка, посильные пороги по месяцам, учитываются продления;
 - Регламент увольнений и формальное exit-интервью;
 - Программа развития руководителей;
 - Единая база знание: все методички, инструкции и скрипты разработаны и собраны на платформе iSpring;
 - Telegram-канал для команды, где публикуем обновления, полезные материалы, разборы кейсов и ответы на частые вопросы.

- Практическое влияние изменений на работу команды:**
- Быстрее и легче выход на план благодаря поддержке руководителя, чётким задачам и регулярной обратной связи;
 - Первая продажа происходит раньше и увереннее: сначала с двумя ключевыми продуктами, затем расширение без провалов;
 - Мотивация сотрудников стабильнее: клиенты остаются у менеджеров, цели посильные, учитываются как новые клиенты, так и продления;

- Финансовый оборот компании увеличился, а система найма и адаптации стала предсказуемой и прозрачной.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

Синхронизируйте HR и бизнес, чтобы ускорить рост.

Когда HR и продажи работают в одном контуре, профиль кандидата, критерии оценки и ожидания становятся едиными — это резко повышает точность найма и снижает текучесть.

Ищите слабые места и устраняйте их последовательно.

Разберите каждый этап: найм, обучение, адаптацию, работу руководителя, мотивацию. В нашем случае пришлось пересобрать профиль кандидата, упростить обучение, изменить взаимодействие руководителей с новичками и пересмотреть систему премирования. Такой «поштучный ремонт» даёт устойчивый результат.

Упрощайте процессы — это лучший способ ускорить обучение.

Новичку не нужно знать всё с первого дня. Дайте только то, что помогает сделать первые продажи. Формат «перевёрнутого класса» и сокращённая программа — быстрый способ снизить стресс и увеличить эффективность.

Делайте правила игры прозрачными и достижимыми.

Посильный план, справедливое распределение клиентов и учёт продлений восстанавливают мотивацию. Когда цели реалистичны, люди работают стабильнее.

Укрепляйте управленческие навыки руководителей.

Именно руководитель определяет опыт новичка. Навыки постановки задач, регулярной обратной связи и обучения — ключевой фактор роста удержания и скорости выхода на план.

Систематизируйте процесс увольнений.

Увольнения должны быть управляемым процессом, а не эмоциональными реакциями. Обязательный разбор, анализ предоставленных ресурсов и формальное exit-интервью помогают улучшать процессы и снижают хаотичность решений.

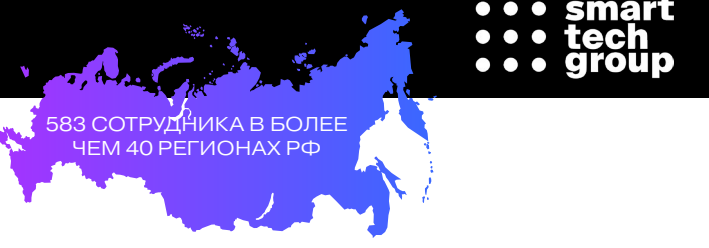
Фокусируйтесь на ранних победах.

Первая продажа, выполнение плана в первые месяцы и удержание после 30 дней — это «точки судьбы» новичка. Работайте с ними в первую очередь.



IMMUNITY HR:

ОТ РЕАГИРОВАНИЯ К ПРЕАДАПТАЦИИ



АВТОРЫ:

ЗВЕРЕВА НАТАЛЬЯ - РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

ЕРМИШЕВА ИРИНА - ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

КОРОБОВА НАДЕЖДА - РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ОБУЧЕНИЯ, РАЗВИТИЯ И КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

КОЛЕСОВА ЕЛЕНА - РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТАЛАНТОВ

ВВЕДЕНИЕ:

В феврале 2025 года, вскоре после триумфального выхода на IPO, наша компания столкнулась с масштабной кибератакой, которая парализовала цифровую инфраструктуру. Это был не просто ИТ-инцидент, а полноценный стресс-тест на зрелость организации, который обнажил ключевую уязвимость: даже самая продвинутая технология беспомощна без человеческой устойчивости. В первые часы кризиса привычные бизнес-процессы остановились, и компания замерла на пороге хаоса. В этот момент решающую роль сыграла не финансовая «подушка безопасности», а человеческий капитал, который годами целенаправленно формировали HR-лидеры.

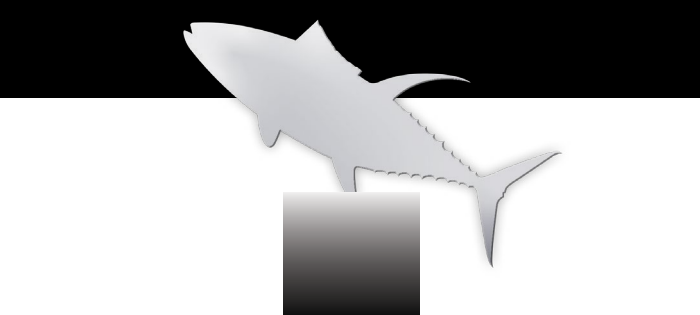
Участниками этой трансформационной истории стала вся компания. Однако ключевыми агентами изменений выступили HR-департамент, который еще в 2019 году инициировал формирование ценностного каркаса организации. Именно этот каркас, прошедший проверку пандемией 2020 года и геополитической турбулентностью 2022 года, стал психологическим фундаментом для преодоления кризиса 2025 года.

На данный момент компания не только успешно восстановила операционную деятельность, но и демонстрирует феномен антихрупкости - способности становиться сильнее в результате столкновения с кризисом. Достигнуто это за счет запуска HR-экосистемы (т.н. “Immunity HR”), которая трансформировала интуитивно сформированную корпоративную культуру в управляемую систему развития талантов, напрямую влияющую на бизнес-результаты и обеспечивающую устойчивость в статусе публичной компании.

ПРОБЛЕМА:

В феврале 2025 года мощная кибератака полностью отключила наши цифровые системы. Это был момент истины не для технологий, а для людей.

Произошло неожиданное. Вместо паралича команда начала демонстрировать удивительную способность



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR – ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

к самоорганизации. Сотрудники, не дожидаясь инструкций, стали находить временные решения, выстраивать новые каналы коммуникации и брать на себя ответственность за клиентов. Кризис не сломал нас, а выявил скрытый ресурс — некую внутреннюю устойчивость, которая уже была в коллективе.

Таким образом, ключевой вызов заключался в следующем:

Как перейти от эпизодической мобилизации в кризис к постоянной организационной преадаптивности? Как создать такую среду, где способность быстро восстанавливаться и адаптироваться будет не исключением, а правилом для каждого сотрудника и каждого процесса?

Мы стояли на пороге трансформации: нужно было найти способ системно управлять тем, что до сих пор работало на уровне интуиции и искры.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ:

Послекризисный анализ и диагностика Гэллапа (май 2025) подтвердили: успешное преодоление кризиса стало возможным благодаря компетенциям, целенаправленно развивавшимся годами.

Цифры говорили сами за себя:

- 74% руководителей управленческой команды демонстрировали развитую “Ответственность”;
- 64% обладали талантом Достижение, Стратегия, Ученик;
- 54% Организатор и Отношения;

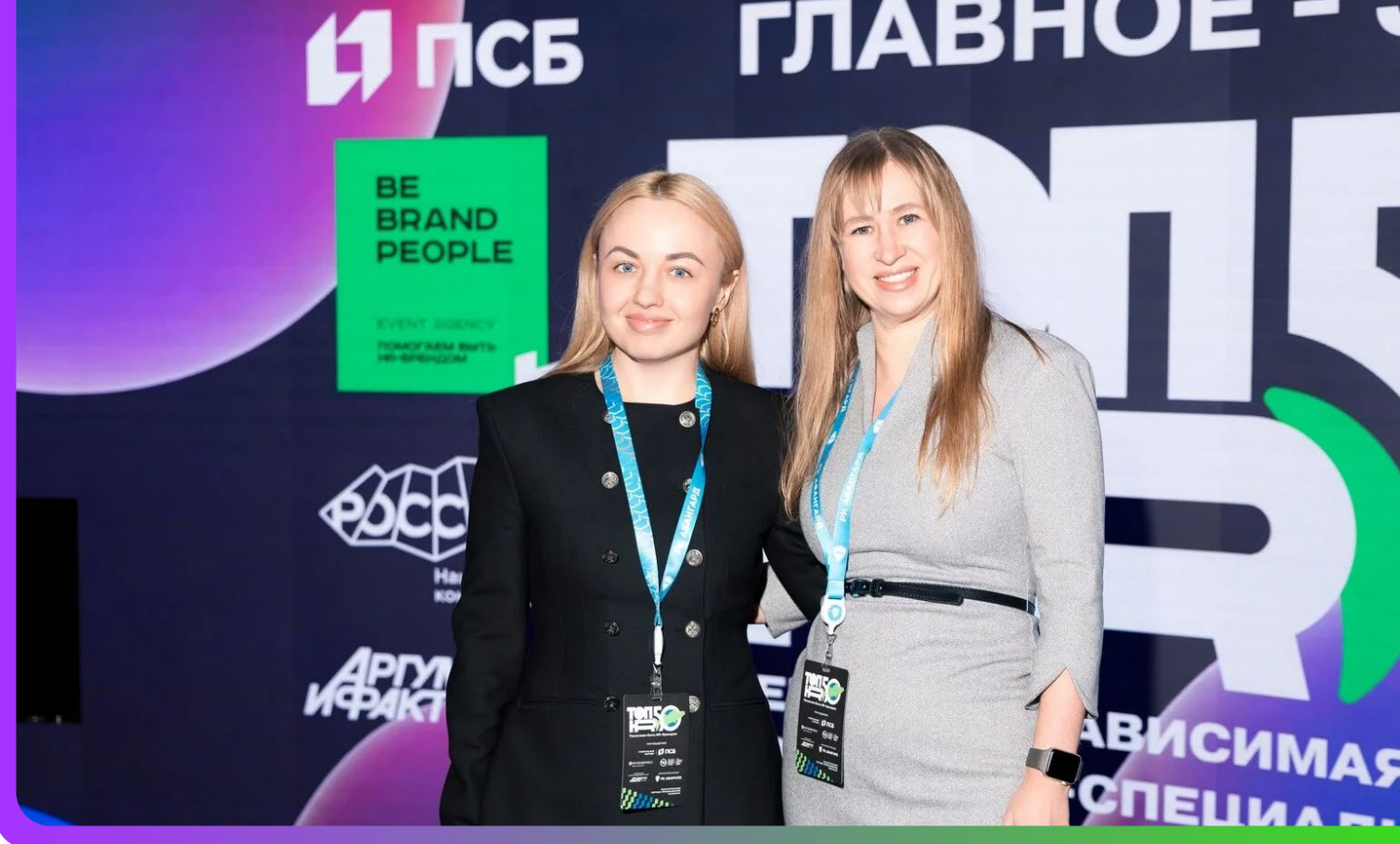
Эти данные стали основой для создания целостной системы организационной устойчивости — HR-акселератора.

Цель проекта:

Развитие интегрированной HR-экосистемы, обеспечивающей преадаптивность организации через целенаправленное развитие ключевых талантов сотрудников

Ключевая задача:

Формирование организационного иммунитета к кризисам за счет заблаговременного развития компетенций, позволивших команде быстро восстановиться после кибератаки 2025 года.



МОДУЛЬ: СИСТЕМА ПРИЗНАНИЯ “САМЫЕ 2.0” & STG SHOP

Задача: Операционализация талантов “Достижение” и “Стратегия”

Решение:

Целевые номинации, связанные со стратегией компании

- Самые по ценностному поведению - wow-результативность и кейсы превосходящие ожидания;
- Лидерство в деятельности - за измеримый вклад в KPI;
- Активная жизненная позиция - за проявление ответственности и инициативности.

Интеграция: Виртуальная валюта за достижения в этих номинациях и других активностях конвертируются в валюту виртуального STG Shop, где сотрудник может “обменять” то, что ценно для него. Это создало постоянный цикл мотивации.

МОДУЛЬ: СОЦИАЛЬНО-СПОРТИВНЫЙ ХАБ

Задача: Развитие таланта “Ответственность”, “Достижение” на всех уровнях

Решение:

- Волонтерское движение как тренажер лидерства и социальной ответственности;
- Спортивное сообщество с геймификацией для отработки навыков преодоления трудностей.

Учет участия в программах при карьерном росте

МОДУЛЬ: SMART POWER - КУЛЬТУРА ИНИЦИАТИВНОСТИ “СНИЗУ-ВВЕРХ”

Задача: Включение таланта “Стратегия”, “Ученик”, “Организатор” у сотрудников

Решение:

Создание кросс-функциональной команды с идеями и инициативами. Лучшие идеи получают ресурсную поддержку и кураторство от топ-менеджеров.

МОДУЛЬ: PEOPLE STRATEGY PROGRESS

Задача: Развитие талантов “Ученик”, Стратегия” “Организатор”

Решение:

- Комплексная программа обучения менеджеров с темами:
 - Комплексное понимание стратегии и бизнес-процессов компании
 - Умение принимать и находить решения для бизнес-задач
 - People management:
 - Работа с личным брендом и нетворкинг

Главным результатом стало фундаментальное изменение подхода к кризисам. Мы перешли:

- От реактивного реагирования к про-активному предвосхищению;
- От зависимости от героизма отдельных сотрудников к системной устойчивости организации;
- От разрозненных инициатив к целостной экосистеме развития.

ВЫВОДЫ

На момент подачи заявки проект демонстрирует значимые промежуточные результаты, подтверждающие эффективность выбранного подхода.

Количественные показатели эффективности:

- 30%+ вовлеченность сотрудников в 2+ модулях;
- Признание и мотивация — количество номинантов в программе «Самые» выросло в 3 раза, STG Shop обработал 5000+ транзакций;
- Карьерный рост — 6% активных участников программ демонстрируют ускоренное профессиональное развитие;
- Инициативность — проектом “Smart Power” предложено более 100+ инициатив, из них 25% утверждено для внедрения, на текущий момент реализованы 4 масштабных мероприятия;
- Развитие компетенций — 87% менеджеров показывают значительный рост в управлении изменениями и работой в неопределенности.

Качественные преобразования:

- Успешное стресс-тестирование — во время кибератаки 2025 года сотрудники демонстрировали проактивные действия, самоорганизацию и принятие ответственности;
- Укрепление HR-бренда - Запуск внешнего канала коммуникаций для продвижения рекламы бренда работодателя, основанный на реальных историях успеха из наших программ, позволил нам выйти в финалы нескольких престижных HR-премий и привлечь более мотивированных кандидатов. «Бывших» сотрудников 10% вернулись в компанию;
- Стратегическая роль HR — отдел стал полноценным бизнес-партнером, чьи метрики влияют на ключевые решения совета директоров.

Опыт преодоления кризиса 2025 года доказал: в современной бизнес-среде инвестиции в человеческий капитал являются наиболее эффективной страховкой от непредсказуемых вызовов. Созданная HR-экосистема не только помогла компании выстоять под ударом кибератаки, но и заложила основу для устойчивого развития, превращая ценности в конкурентное преимущество и обеспечивая выполнение стратегических целей на 2025-2028 годы.

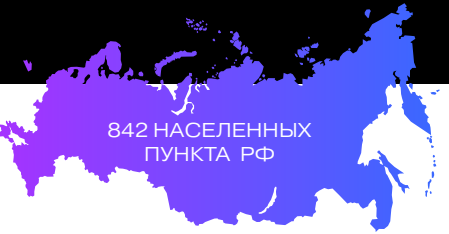
Способность к организационной преадаптации — вот ключевой актив, позволяющий современному бизнесу не просто реагировать на изменения, а опережать их.

[▲ к оглавлению](#)



«БОЛЬШАЯ ИГРА»

РОЗНИЧНОЙ СЕТИ МТС



842 НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТА РФ



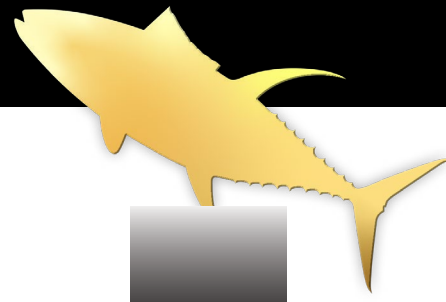
РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ МТС

АВТОР:
ПРЕДСТАВИТЕЛЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ –
АРТЁМ ЧЕБАЛКИН
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАЗВИТИЮ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ МТС.
СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ:
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ, HR ДЕПАРТАМЕНТ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДЕПАРТАМЕНТ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ МТС.

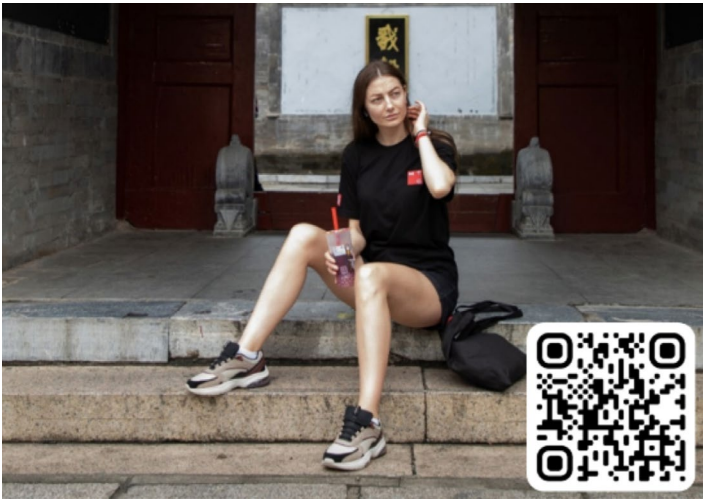
ВВЕДЕНИЕ:



Это Ирина, продавец из магазина МТС. Эту фотографию Ирина когда-то отправила маме. Тут она гуляет по парку вместе с коллегами из 36 разных городов. Хорошее настроение, сладкий коктейль, солнечный день. А дом – в 7100 километрах от этого места.
На фотографии Ирина ещё не знает, что через несколько дней примет предложение стать директором целой сети магазинов МТС в Москве. А потом для Ирины и её коллег начнётся новая «Большая игра».



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ
«ПРИЗ ЗРИТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ»



Ирину сфотографировали в Шэньчжэне – высокотехнологичной «силиконовой долине» Китая. Именно здесь проходил финал её первой «Большой игры» и уникальная экскурсия на закрытое производство.

[В начале лучше один раз самим увидеть](#)

ПРОБЛЕМАТИКА:

Кто говорит своим детям, что если они будут хорошо учиться, то станут продавцами? При таком неоднозначном имидже профессии за сотрудников магазинов идет круглосуточная борьба (!) на всех этапах: привлечение, адаптация, мотивация и условия труда, обучение и развитие, карьера, общение с руководителями, увольнение и пост-коммуникации с выпускниками.
Уникальные возможности для развития, корпоративная культура, прозрачные процессы, понятность перспектив и осознание ценности своей работы сотрудником становятся существенным фактором в выборе работодателя. Несмотря на охлаждение рынка труда, в 2025 объём вакансий продолжает превышать количество резюме в сопоставимых для нас направлениях.

- В условиях ежедневной конкуренции за людей, мы искали решения, чтобы:**
- Удерживать персонал и развивать лидеров. Краткосрочные мотивационные программы давали хорошие результаты в «моменте», при этом для формирования кадрового резерва их было недостаточно;



- Повысить вовлеченность в стратегические цели. В условиях трансформации бизнесу требовалась поддержка в фокусировании персонала магазинов на развитии качества телеком-продаж и повышении уровня сервисного обслуживания;
- Усилить бренд работодателя. В сегменте ритейла предлагать зарплату и бенефиты недостаточно. Нужны инструменты, которые помогут отстроиться от других, предложить сотрудникам новые уникальные возможности и опыт, не имеющий аналогов;
- Выполнить цели по эффективности расходов. Необходимо было искать альтернативные источники инвестиций в персонал, при которых будут выигрывать все: сотрудник, работодатель и вовлеченные партнёры.
- Актуализировать систему целеполагания и оценки индивидуальных результатов продавцов. Учесть сезонность, кластеризацию магазинов, синхронизировать промо-планы и интересы партнёров-инвесторов;
- Геймифицировать мотивацию для перехода от «Нужно боссу, компании» к «Я хочу!». В этом помогло сопутствующее цифровое решение блока C&B;

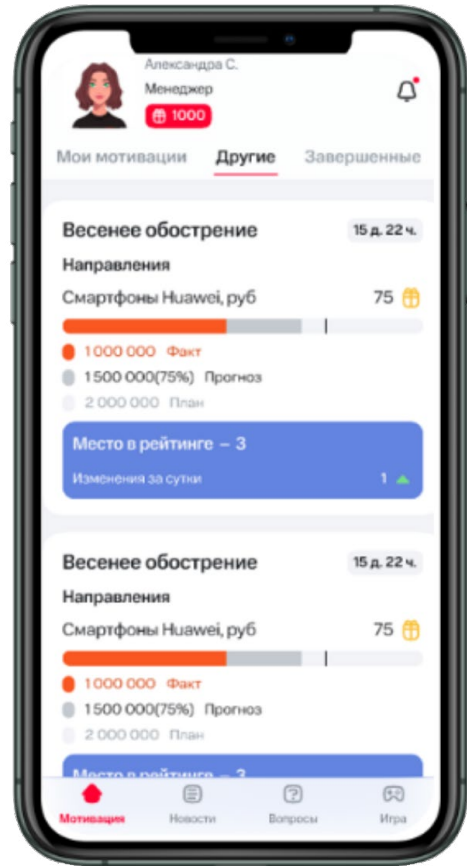
ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Мы определили **цель** – создать комплексное решение, которое будет:

- Через немонетарные стимулы побуждать сотрудников на сверх результаты в коммерческих показателях: клиентский сервис, продвижение продуктов МТС;
- Мотивировать сотрудников повышать собственную экспертизу для сверх результатов;
- Удерживать персонал в долгосрочной перспективе, помогать выявлять людей с высоким потенциалом;
- Укреплять бренд работодателя и повышать общую вовлеченность розницы.

Для достижения поставленных целей наметили следующие шаги:

- Выявить немонетарные стимулы и нарративы. Насколько сегодня актуальны действующие стимулы в контексте корпоративной благодарности и что делают другие компании?

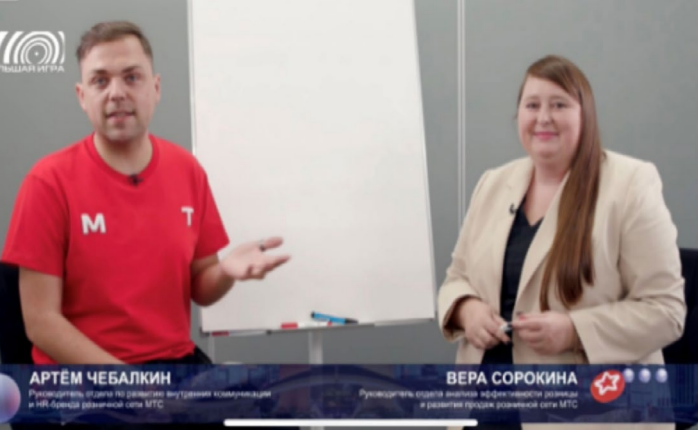


- Сформировать коммуникационный план для продвижения и позиционирования с учетом HR-целей, а также создать каналы обратной связи для изменений и Q&A;

- Выстроить систему реализации призов с привлечением финансирования и получение участниками уникального опыта и профессионального развития.

● **Позиционирование концепции и запуск коммуникаций 360;**

Позиционирование программы стартовало с формата De-mo-day, на котором лидеры рассказали правила, концепцию и на «молекулах» показали, как будут определены победители.



● **Интеграция программы в кросс-платформенное обучение;**

У нас получилась «Большая игра» – долгосрочная мотивационная программа с элементами признания для сотрудников магазинов и линейных руководителей, объединяющая гибкое целеполагание и геймификацию. Главный приз – путешествие вместе с МТС и визит на уникальные производственные объекты, флагманские салоны и научно-технические центры электроники.

РЕШЕНИЯ И КЕЙСЫ, КОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛИЛИ УСПЕХ

● **Система рейтингов в приложении и доступ к личным результатам для каждого продавца с телефона;**

В приложении отображаются цели, индивидуальные рекомендации для сверхрезультатов и общий рейтинг.

Принцип: справедливость и честная гонка, а личная статистика и наглядный прогресс – с первого дня в «кармане».

● **Организация поездки при балансе целей и возможностей;**

На этой стадии самый большой вызов – сбалансировать техническое задание для MICE-партнёров таким образом, чтобы каждый победитель:

- чувствовал себя ценным;
- был в безопасности 100%;
- хорошо ориентировался в программе и логистике;
- не отвлекался на орг.моменты;
- получал уникальный опыт от путешествия вместе с коллегами.



При этом в значительной степени успех реализации поездки определила высочайшая внутренняя экспертиза event-направления компании. Благодаря искренней заботе о людях, сотрудники получили персонифицированные рекомендации по подготовке к поездке, маршруты из дома и обратно, а также внутреннюю информационную поддержку 24/7.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Каждый сезон «Большой игры» отличается от предыдущего задачами для сотрудников, направлением путешествия и коммерческими итогами.

Заметными результатами мы выделяем следующие:

- Рост HR-метрик: Достаточность (+3 п.п.), Закрепляемость новичков (+11 п.п.);
- Рост общего HappyIndex: Вовлеченность (+3 п.п.) - люди ощутимо больше стали понимать тактические и стратегические цели бизнеса. eNPS (+ 4 п.п.) – последние оценки демонстрируют результат выше среднего в отрасли;
- 52 финалиста Большой игры получили внутреннее повышение;
- +4 п.п. рост показателя клиентского сервиса в магазинах (tNPS);
- В 4 раза увеличение коммерческих результатов партнёра (доля рынка);
- 280 сотрудников из 76 городов России совершили зарубежные поездки. Средняя оценка программы и поездок по CSI - 9,5/10. Это существенный вклад в развитие стратегии ESG и предоставления равных возможностей сотрудникам независимо от географии, пола и возраста;
- 280 сотрудников посетили 3 уникальных экскурсии на производство электроники с мировым именем и принесли эту экспертизу обратно в компанию, стали качественнее предлагать клиентам решения под их запросы.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендации для тиражирования проектного решения:

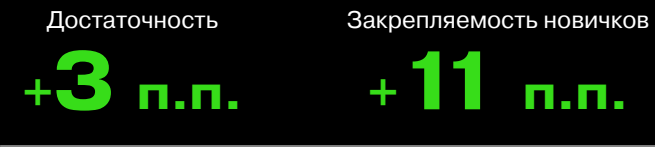
- Прозрачные KPI и доступные рейтинги – фундаментальное условие мотивационных программ;
- Обучение, встроенное в механику, быстрее конвертируется в результаты сотрудников;
- Нематериальная «вау-награда» (опыт) сильнее денег, если связана с уникальным путешествием.
- Экскурсии на закрытые производственные объекты (производства, лаборатории, флагманские представительства) обогащают знания об устройстве продуктов и помогают эффективнее их продвигать;
- Ко-инвестиционная модель (поездки с привлечением ресурсов партнёров-участников) делает программу финансово эффективной;

Коммуникации и живой сторителлинг – топливо для вовлеченности.

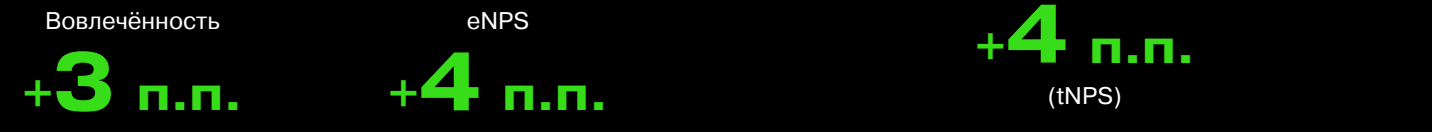


Это фотография Ирины из Шэньчжэня спустя 10 месяцев. Здесь она директор сети офисов МТС. Ирина держит в руках первую в мире «трикладушку». В Россию такие поступят через три месяца. Её коллега Максим ещё не знает, что через несколько недель получит предложение о повышении. Для Максима и его коллег начнётся новая «Большая игра»...

Рост HR-метрик



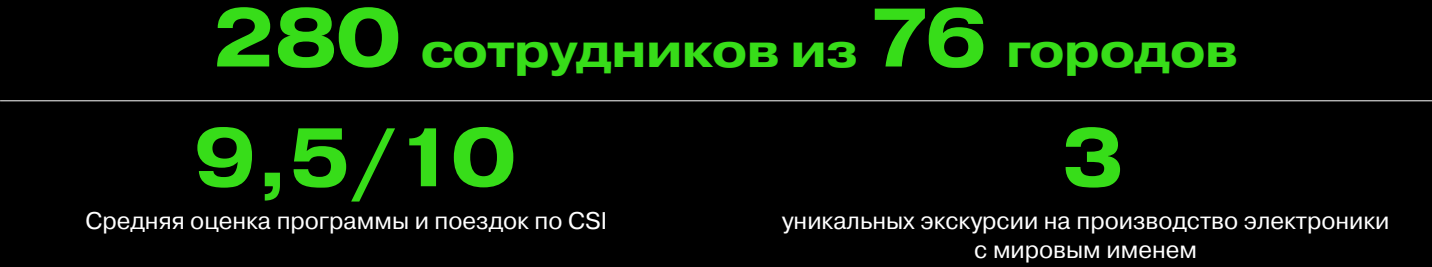
Рост общего Happyindex



Увеличение коммерческих результатов партнёра

в 4 раза
(доля рынка)

Совершили зарубежные поездки



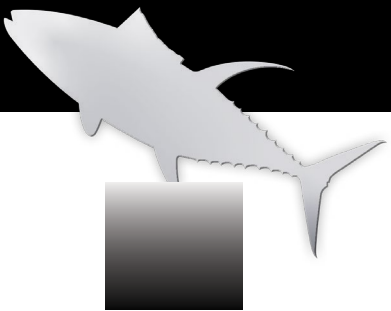
НИИСТРОМ

РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ
ОГРАНИЧЕННОГО БЮДЖЕТА



НИИСТРОМ
Работаем с 1957 года

АВТОР:
ПРИНЬКО ЕВГЕНИЯ



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ»
МАЛЫЙ БИЗНЕС

ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА И КОМПАНИИ:

Рынок труда 2024

- Рынок кандидата;
- Рост конкуренции и дефицит квалифицированных кадров;
- Гособоронзаказ;
- Отток на СВО;
- Демографическая яма;
- Производственный регион.

НИИСТРОМ

- Основана в 1975 году
- Производство высокотемпературных материалов, испытания и разработка строительных материалов, строительный контроль, добыча вермикулита, ит-разработки
- Три владельца с разными подходами

Рост компании

- Обеспечили требуемый рост штата
- По выручке достигли целевых значений

Сложности на рынке сбыта

- Рост ключевой ставки и ценовая конкуренция с Китаем
- В 2025 году падение продаж

ПРОБЛЕМЫ В РАЗВИТИИ HR-БРЕНДА НИИСТРОМ

- Отсутствует четко сформулированное ценностное предложение работодателя (EVP)

- Отсутствие систематической работы над внутренним и внешним брендом
- Ограниченный бюджет и трудовой ресурс
- Низкая узнаваемость
 - 71,1% узнали по сарафанному радио;
 - 15,8% на работном сайте;
 - 3,9% из учебного заведения
- Проблемы с вовлечённостью сотрудников
- Сотрудники испытывают сложности
 - с получением информации;
 - распределением функций;
 - руководители не дают обратной связи по выполненной работе (43%);
 - низкий уровень eNPS (27%)

Преобладание культуры стажа.

УСТОЙЧИВЫЙ HR-БРЕНД КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

МЕТОДОЛОГИЯ: конструктор HR-бренда

Изучение зарубежного и отечественного опыта.

Выбор инструментов для развития внутреннего и внешнего бренда по принципу малозатратности, эффективности и системного подхода. Это позволяет оптимизировать бюджет и достичь максимального результата.

Системный подход обеспечивает комплексное воздействие на внутренний и внешний имидж

работодателя, повышая узнаваемость и привлекательность компании.

Малозатратность

Оптимизация расходов без потери качества

Эффективность

Максимальный результат при минимальных вложениях



Системность

Комплексный подход к развитию бренда

МЕТОДОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ: «КОНСТРУКТОР HR-БРЕНДА»

Разработка библиотеки инструментов

Создана база из 52 инструментов, учитывающих трудозатраты и бюджетные ограничения, для постепенного построения сильного HR-бренда.

Позапные маршруты внедрения



* 52 инструмента на внешний и внутренний бренд

Предложены три пути развития: «Быстрый запуск», «Системное развитие» и «Полная трансформация», обеспечивающие комплексное улучшение HR-функций.

Интеграция с бизнес-целями

Методология сочетает академические исследования и практические решения, направленные на измеримый экономический эффект и устойчивый рост.

СТАРТОВЫЙ ПАКЕТ «БЫСТРЫЙ ЗАПУСК»

Переработка вакансий

Полный ребрендинг описаний вакансий с интеграцией EVP, повышающий привлекательность и видимость предложений.

Активность в соцсетях

Создание корпоративных страниц в VK и Telegram с регулярным визуальным контентом и рассказами о производстве.

Разработка фирменных слоганов:

“Строим будущее вместе”, “Ответственность, которая вдохновляет”, “Развитие, которое меняет мир”.

Планерки с обратной связью

Встречи руководителей с сотрудниками, где обязательным элементом стал блок обратной связи и обсуждения предложений по улучшению работы.

Сбор предложений от сотрудников

создали простую и понятную систему через Google Forms и бумажные бланки. ОС сотруднику через 5 дней.

Встречи с директором

“Открытый диалог”, где сотрудники могли задавать анонимные вопросы руководству и получать прямые ответы.

Мониторинг отзывов кандидатов

Сбор и анализ обратной связи от кандидатов, прошедших этапы телефонного интервью, собеседования.

БАЗОВЫЙ ПАКЕТ «СИСТЕМНОЕ РАЗВИТИЕ»

Внедрение опросов удовлетворенности и eNPS

ежеквартально с последующим анализом и разработкой корректирующих мер

Интервью и формирование EVP

организовали интервью с сотрудниками разных уровней, сформулировали уникальное ценностное предложение.

Внедрение элементов гибкого графика работы

Для офисных сотрудников гибридный формат работы, для производственного персонала — индивидуальные решения в рамках технологических возможностей.

Запуск программ стажировок и производственных практик

Программы для студентов разных специальностей, учитывающие специфику различных направлений бизнеса компании.

Партнерство с учебными заведениями

формирование кадрового резерва, взаимовыгодное сотрудничество.

Система внутреннего признания

программа, которая включает регулярные номинации (сотрудник месяца, лучшее ППУ), так и спонтанные форматы признания.

Программа нематериальной мотивации

бонусы и поощрения, не требующих значительных финансовых вложений, но оказывающих существенное влияние на мотивацию сотрудников.

Библиотека корпоративных историй

успешных кейсов сотрудников, карьерных историй, примеров реализации сложных проектов.

РАСШИРЕННЫЙ ПАКЕТ «ПОЛНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ»

Промышленный туризм

экскурсии на производство для студентов, потенциальных кандидатов Организовали экскурсии сотрудников на другие предприятия

Создание и развитие бренд-амбассадоров

вовлекли в активную деятельность наиболее лояльных и авторитетных сотрудников.

Преемственность и планирование карьеры

внедрили программу планирования карьерного роста для ключевых сотрудников, работаем над снижением рисков потери ценных специалистов.

Программа адаптации с EVP

знакомит не только с рабочими процессами, но и с ценностями компании

Проведение мероприятий и участие в конференциях

профессиональные мероприятия, позиционирующих компанию как эксперта в своей области.

Создание системы наставничества и развития сотрудников

программа наставничества для новых сотрудников и систему развития для опытных специалистов.

Волонтерство и программы соц.ответственности.

Внедрение цифровых инструментов управления коммуникациями (через КЭДО)

РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ

Кадровые показатели улучшились:

Текущсть снижена

в **2,6** раза
с **21%** до **8%**

Лояльность (eNPS) выросла

с **27%** до **36%**

Экономическая эффективность:

Срок найма сокращен

на **28%**

Стоимость закрытия вакансии

ниже **50 000 р.**

Проект окупился с

ROI **41,9%**

каждый рубль принес

1,42 р.

Системная трансформация::

от **ХАОСА** и **КУМОВСТВА** к **СИСТЕМЕ**
от **ОТ НУЛЕВОЙ** **УЗНАВАЕМОСТИ**
к **РАБОТАЮЩЕМУ HR-БРЕНДУ**



FRIDAY’S:

КАК МЫ ОСТАНОВИЛИ ВЫГОРАНИЕ И ВЕРНУЛИ ЛОЯЛЬНОСТЬ, ПРЕВРАТИВ ПРОВАЛ КОММУНИКАЦИЙ В ГЛАВНЫЙ HR-ИНСТРУМЕНТ



ВВЕДЕНИЕ:

В условиях внешней неопределенности 2023 года «Гоинвест» столкнулся с внутренним вызовом, не менее серьезным, чем рыночные: на фоне стресса и непонимания вектора развития в компании нарастала волна выгорания и падала лояльность ключевых специалистов.

Единственный канал сквозной коммуникации — встречи «Friday’s», которые проходили каждые 2 недели — с треском проваливался: из живого диалога они превратились в скучные монологи, которые сотрудники открыто игнорировали, используя время встречи для неформального общения.

Мы стояли на пороге потери ценных кадров. Этот кейс — история того, как удалось переломить ситуацию, превратив «Friday’s» из символа провала в **ключевой инструмент антикризисного управления персоналом**, который не только вернул доверие команды, но и показал измеримые бизнес-результаты: **снижение текучести на 5% и снижение уровня эмоционального выгорания на 14 пунктов**.

ПРОБЛЕМА:

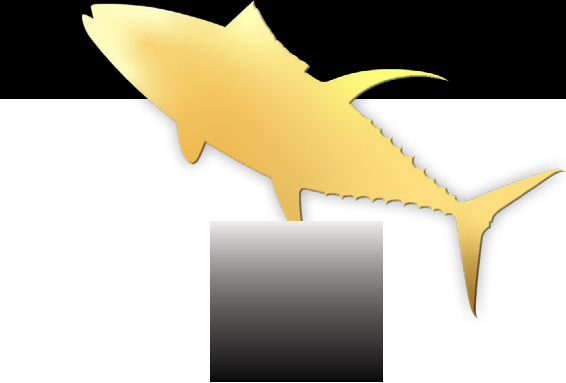
Кризис коммуникации «Friday’s» был верхушкой айсберга системных проблем, угрожавших человеческому капиталу компании:

- **Угроза лояльности и рост выгорания:** Пульс-опросы фиксировали тревожный уровень эмоционального выгорания и рост доли сотрудников, задумывающихся об уходе;
- **Кризис доверия к руководству:** Формат сухих, перегруженных терминами отчетов на «Friday’s» воспринимался как «трансляция сверху», которая лишь увеличивала разрыв между рядовыми сотрудниками и топ-менеджментом;
- **Цинизм вместо вовлеченности:** Ценность «открытости» была дискредитирована. Сотрудники воспринимали встречи как формальность, а обилие непонятных терминов рождало ощущение, что их намеренно вводят в заблуждение;
- **Потеря ценного рабочего времени:** Встреча в ее старом формате не приносила пользы, а сотрудники, цenia свое время, де-факто саботировали ее,

* Номинация реализуется в рамках партнерства Премии TOP50HR и Всероссийской недели охраны труда, что подчеркивает ее экспертность и значимость на федеральном уровне. Номинация учреждена для того, чтобы признать и отметить лидеров, которые превращают охрану труда из формальной процедуры в живую и эффективную систему, создающую реальную ценность для людей и бизнеса.

Go Invest

АВТОР:
ТИМОФЕЕВА
ТАТЬЯНА



ПОБЕДИТЕЛЬ В СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ «ОХРАНА ТРУДА»*

договариваясь о неформальных кофе-брейках параллельно с эфиром;

- **Упущенная возможность для синергии:** Компания упускала шанс сплотить коллектив в трудный период, превратив его в настоящую команду, объединенную общими целями и ценностями;
- **Демотивация в ключевой момент:** Пятничная встреча, вместо того чтобы заряжать на выходные, убивала последнюю мотивацию, создавая тяжелый эмоциональный осадок.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цель:

Повысить посещаемость встреч «Friday’s» с 5% (пиковый минимум посещаемости) до более 50% сотрудников в течение 6 месяцев, создав ожидаемое событие, которое сотрудники посещают по собственному желанию.

Задачи:

- Полностью переработать структуру и контент встречи: ввести четкий тайминг и план встречи, интерактивные рубрики и разноформатные выступления;
- Наладить системную работу со спикерами: проводить брифинги, репетиции, помогать с адаптацией контента;
- Реализовать программу внутреннего продвижения встречи (анонсы, напоминания, вовлечение руководителей);
- Внедрить постоянный сбор и учет обратной связи от сотрудников для итеративного улучшения формата.

КЛЮЧЕВЫЕ МЕХАНИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ:

Работа со спикерами: Мы заменили монологи-отчеты на живые истории. Самой сложной была работа с техническими специалистами, которые считали свои данные «не для развлечения». Мы стали их

«переводчиками», превращая сложные термины в бизнес-истории. Например, отчет отдела кибербезопасности стал историей о том, «как мы предотвратили атаку, которая могла бы стоить компании X рублей».

Создание эмоциональных якорей: Мы намеренно создавали моменты искренности и человечности. Апогеем стала новогодняя встреча, где все топ-менеджеры, включая CEO, делились детскими воспоминаниями. Реакция была ошеломляющей - чат взорвался смайликами умиления и вопросами, а в последующие дни мы получили шквал благодарностей с фразами: «Мы впервые увидели в руководителях живых людей». Этот момент стал точкой невозврата к старому формату.

Система обратной связи: Мы не просто собирали фидбек, а быстро на него реагировали. Так все сотрудники знали, что если ты хочешь выступить или у тебя есть идея по рубрике для встречи – двери HR отдела всегда открыты и он может прийти с любой идеей, мы совместно ее обсудим и найдем вариант, как ее реализовать. Именно таким образом родилась рубрика «AskDir», где сотрудники могли анонимно задать вопрос генеральному директору.

Добавление неформальных и интересных активностей: Каждый «Friday’s» мы старались разбавить интересной активностью во второй половине мероприятия – были тематические квизы. К 1 сентября совместно с сотрудниками и их детьми мы сняли и смонтировали ролик в жанре «Устами младенца», в котором просили детей объяснить различные финансовые термины и нужно было угадать что это, а nasledующий год к этому празднику устроили конкурс рисунков, которые «оживили» при помощи ИИ и показали на «Friday’s». Когда по пульс-опросу увидели снижения настроения сотрудников – то провели в конце «Friday’s» мемо-квиз, с последующим продолжением в ТГ канале – предложили прислать свои любимые мемы о работе и сотрудник, который прислал мем, набравший больше всех лайков, получал небольшой подарок. Это было важно делать, т. к. мероприятие проводилось в конце рабочей недели и хотелось, чтобы сотрудники ушли на выходные в приподнятом настроении.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Количественные результаты:

Посещаемость встреч стабильно превышает **50%** (цель достигнута).

Снижение текучести персонала с 23% до 18% за период активной фазы проекта.

Снижение индикатора эмоционального выгорания на 14 пунктов по данным пульс-опросов.

Рост упоминаний «Friday’s» в открытых комментариях опроса eNPS как примера позитивных изменений в компании.

Качественные результаты:

Превращение встречи из обязательной рутины в ожидаемое событие.

Формирование культуры открытости и доверия между сотрудниками и топ-менеджментом.

Рост инициативности сотрудников и количества кросс-функциональных предложений.



ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. **HR в кризис — это «скорая помощь» для психики компании.** Наша роль — не в создании политик, а в том, чтобы быть «переводчиком» между бизнес-задачами и эмоциональным состоянием команды, превращая сложное в доступное и заряжающее.
2. **Цифры говорят сами за себя.** Инвестиции в переформатирование коммуникаций прямо повлияли на ключевые бизнес-метрики: сохранение сотрудников (снижение текучести) и их эффективность (снижение выгорания).
3. **Подлинность побеждает идеальность.** Неидеальное, но живое и искреннее выступление руководителя о детских воспоминаниях оказалось в разы мощнее, чем идеально отрепетированный, но бездушный отчет. Смелость быть «живыми» — ваш главный козырь.

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА HR НА БАЗЕ ПЛАТФОРМЫ JUSTINGO



ВВЕДЕНИЕ:

Проект по созданию единой цифровой платформы, которая была направлена на создание общего коммуникационного пространства Ингосстраха и оптимизацию организационно-кадровых процессов для сотрудника и руководителя, стартовал в 2024 году. Его реализация позволила повысить доступность, удобство и скорость выполнения процессов, повышая тем самым общую вовлеченность и эффективность работы персонала. Сейчас платформа развивается по продуктовым шаблонам, став ядром цифровой внутренней цифровой экосистемы Компании и позволив HR Департаменту полноценно называть себя «цифровым».

Предстояло создать систему, которая стала бы «единым окном» для решения любых кадровых запросов сотрудников компании.

По итогам реализации проекта и на текущий момент JustINGO – ядро для корпоративной информационной сети взаимодействия с сотрудниками, а также единое окно доступа к HR сервисам (включая LMS, КЭДО, ATS). Ежедневная посещаемость платформы по состоянию на ноябрь 2025 года – свыше 5,5 тыс. работников

ПРОБЛЕМА:

При подготовке проекта был проведен опрос удовлетворенности пользователей текущим порталом и кадровыми процессами. В результате проведения опроса была выявлена потребность в модернизации корпоративного портала и улучшении кадровых процессов. Текущий (на тот момент) корпоративный портал существенно устарел и более не поддерживался. 62% опрошенных пользовались порталом не чаще 3 раз в неделю, что говорила о его «бесполезности» для большинства. 78% опрошенных считали, что давно пора создать функциональный Личный кабинет сотрудника и руководителя.

Также важно отметить, что 48% сотрудников компании – молодые специалисты до 35 лет. К особенностям их работы относится высокий уровень цифровизации, а также потребность в моментальном получении информации в цифровом пространстве.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

По итогам анализа ситуации на момент 2024 года, было принято решение об открытии проекта по созданию новой единой цифровой платформы JustINGO.

Цель проекта:

разработка единой цифровой платформы, которая направлена на создание общего коммуникационного пространства Ингосстрах и оптимизацию организационно-кадровых процессов для сотрудника и руководителя, что позволит повысить доступность, удобство и скорость выполнения процессов, повышая тем самым общую вовлеченность и эффективность работы персонала.

Задачи проекта:

- Создать систему «единого окна» для сотрудников, в том числе руководителей, для оформления любых кадровых услуг, что повысит доступность HR функции и удовлетворенность сотрудников;
- Создать современное единое корпоративное пространство;
- Сократить трудозатраты HR на исполнение типовых заявок и консультации сотрудников по кадровым процессам;
- Обеспечить интеграцию кадровых процессов и корпоративных блоков.

Битрикс как целевое решение было выбрано по причинам его защищенности, гибкости и адаптивности к запросам Заказчика.

Общий скоуп проекта включал в себя ~50 функциональных блоков – кадровые процессы (управление отпусками, командировками, личными данными, штатным расписанием своего подразделения и пр.), а также такие разделы, как сбор идей и инициатив сотрудников, библиотека идей, новости, дни рождения, блоги, рубрики вопрос-ответ, о компании, основные документы и т.д.

Каждый функциональный блок включал в себя индивидуальные требования по дизайну, необходимому функционалу, доступности разделов портала для разных групп пользователей. Такое разнообразие требовало от команды не только тесного взаимодействия с большим количеством заказчиков, но и синхронизацию требований

с целью найти наилучшее решение как для пользователей, так и для эффективности проекта.

Работа над проектом велась по методологии waterfall. Принимая во внимание факт, что платформа создавалась «с нуля», команда не могла выкладывать функционал «частями» – это нарушило бы концепцию «единой платформы». Поэтому релиз произошел одномоментно, в конце 2024 года, спустя 1 год после старта разработки.

Сейчас JUSTINGO продолжает развиваться как самостоятельный продукт по методологии AGILE, что позволяет намного быстрее выкладывать новый функционал и быть более гибкими относительно требований заказчиков.

Взаимодействие с командой

Взаимодействие команды по созданию корпоративного портала можно разделить на формальные и неформальные ритуалы, практики и подходы, способствующие поддержанию темпа проекта и интереса к нему.

Формальное взаимодействие

Ежедневные + Еженедельные собрания - Команда собиралась каждое утро для обсуждения прогресса, выявления проблем + были еженедельные встречи для планирования задач на следующую неделю. Это помогало все время держать участников в курсе и на одной волне.

Неформальное взаимодействие

Регулярные неформальные встречи, такие как обеды или выезды на природу в летнее время, способствовали сближению команды и укреплению отношений между участниками.

Мы также внедрили практики ежеквартального признания успехов команды, будь то маленькие или большие достижения, помогало поддерживать позитивный настрой и чувство гордости за работу.

Для поддержания интереса

- Совместные посещения конференций, на которых рассказывали о лучших практиках HR tech решений, были стимулом на открытое обсуждение вопросов и идей по улучшению - это позволяло команде чувствовать свою значимость и активно участвовать в процессе, совместно делая продукт высокого класса;
- Тренинги и мастер-классы по использованию новых технологий или подходов к работе также обеспечивали команде возможность расти и развиваться.

Эти формальные и неформальные ритуалы и практики помогли создать поддержку, командный дух и обеспечили успешное завершение проекта.

Продвижение платформы среди пользователей

Для обеспечения максимального охвата и эффективного вовлечения сотрудников в работу с новым корпоративным порталом была реализована комплексная программа продвижения, сочетающая онлайн и офлайн-инструменты.

Многоформатное информирование и обучение:

- Онлайн-каналы: серия тематических email-рассылок, анонсы и новости в рабочих чатах, размещение интерактивных баннеров и виджетов на стартовой странице браузера сотрудников, создание и ведение специального раздела «Вопросы и ответы» на самом портале;

- Офлайн-мероприятия: серия стартовых презентаций для всех ключевых департаментов компании, организация информационных стоек в хаб-зонах офисов в день запуска портала, проведение интерактивных мастер-классов и конкурсов для закрепления знаний на практике.

Создание доступной базы знаний и инструкций:

Для формирования комфортной пользовательской среды были разработаны материалы в различных форматах, учитывающие разные типы восприятия информации.

- Текстовые инструкции;
- Видео-уроки;
- Визуальные инфографики.

Непрерывная поддержка и сбор обратной связи:

Продвижение не ограничилось этапом запуска. Была налажена система постоянной поддержки через чат-ботов, горячую линию и регулярные опросы для выявления точек роста и дальнейшего улучшения портала.

Результат: Такой комплексный подход позволил нам не просто проинформировать, а целенаправленно обучить и мягко адаптировать коллектив, обеспечив высокие показатели вовлеченности и быстрый переход на новый цифровой инструмент.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- Общая удовлетворенность кадровыми процессами со стороны сотрудников компании выросла в 3 раза (с 16% до 47%);
- Общая удовлетворенность корпоративным порталом выросла в 2,2 раза (с 13% до 29%);
- В рамках стратегического проекта по развитию корпоративной культуры Компании JustINGO был выбран одним из ключевых инструментов как информационное ядро Компании;
- Время на консультации сотрудников по процессам сократилось на 50%;
- Более 5500 уникальных пользователей ежедневно (март 2025 - 4783).

ПОСТПРОЕКТНОЕ РАЗВИТИЕ

На сегодняшний день JustIngo перерос рамки инструмента информирования и кадрового самообслуживания, и превратился в центральный узел цифровой экосистемы компании.

Мы создали целостную и бесшовную цифровую среду, где сотрудник решает все рабочие задачи через единую точку входа, что значительно повышает продуктивность и удовлетворенность от использования цифровых инструментов.

Работа с молодежью как одно из направлений цифровой трансформации HR

Одним из ключевых проектом нашего Корпоративного университета в рамках цифровой трансформации стал

* Номинация реализуется в рамках партнерства Премии TOP50HR и Всероссийской недели охраны труда, что подчеркивает ее экспертность и значимость на федеральном уровне. Номинация учреждена для того, чтобы признать и отметить лидеров, которые превращают охрану труда из формальной процедуры в живую и эффективную систему, создающую реальную ценность для людей и бизнеса.

полный пересмотр программы стажировок и работы с молодежью через призму цифровых технологий на основе цифровой экосистемы HR.

Понимая, что доступ на платформу JUSTIngo из соображений безопасности доступен только штатным сотрудникам, мы расширили нашу цифровую экосистему внешним порталом Ingostart, заодно масштабировав это наименование на стажировку в компании как полноценный продукт.

Сейчас Ingostart – это полноценная программа стажировок по 14 направлениям бизнеса для студентов средних специальных учебных заведений и высших учебных заведений любых программ и форм обучения от 3 курса старше. Программа спроектирована как единая модель, действующая по стандартизированным процессам во всех городах присутствия компании. Это обеспечивает равный, высокий стандарт погружения в профессию для талантливой молодежи из любого региона России.

Структура «карьерного моста»:
двухэтапная система конверсии в штат.

Мы сознательно отказались от коротких, поверхностных стажировок. Наш «карьерный мост» состоит из двух полноценных этапов, общей продолжительностью 6 месяцев, что соответствует академическому семестру и позволяет провести полноценное погружение.

При приеме на стажировку стажеров совместно с куратором и руководителем составляется индивидуальный план развития стажера. На этом этапе стажер становится полноценным членом команды с доступом ко всей инфраструктуре: ДМС, корпоративный спорт, электронная библиотека бизнес-литературы, волонтерство, творческие, музыкальные и досуговые активности.

Первые три месяца стажировки направлены на адаптацию – погружение в корпоративную культуру и структуру компании, прохождение адаптационного трека и профессионального обучения по специальности внутри компании.

Через 3 месяца стажировки стажер и куратор проводят оценку выполнения индивидуального плана за прошедший период. При выполнении плана на 90% и выше стажер переходит на второй уровень стажировки.

По окончании второго уровня стажировки происходит повторную оценку достигнутых результатов. В случае, если индивидуальный план развития выполнен на 90% или выше стажеру предлагается присоединиться к штату компании.

Мы готовим стажера под конкретную функцию, поэтому переход в штат является логичным и прогнозируемым результатом.

Инфраструктура глубокого погружения в профессию:

Уникальность нашей практики — в создании образовательно-социальной среды вокруг стажера. Стажеру доступны такие опции как:

- Персональный куратор и ИПР в его Личном кабинете;
- Трек стажера — четкий понедельный план с балансом обучения и практики;
- Онлайн-образовательная платформа;
- Лаборатория молодежных проектов — внутренний акселератор для реализации собственных идей стажеров;
- Комплексная адаптация (ДМС, спорт, клубы по интересам).

Результаты практики:

С начала 2025 года на программу стажировок “IngoStart” было принято более 1100 стажеров, а также более 200 кандидатов находятся на этапе собеседований. Почти 30% стажеров уже переведено в штат компании.

Более четверти стартовых позиций в компании были закрыты за счет подготовленных кандидатов из числа стажеров.

За счет привлечения стажеров и их последующего перехода в штат растет число молодых специалистов и молодых руководителей в компании.

Лаборатория молодежных проектов стала инкубатором для смелых бизнес-идей молодых специалистов.

Повышение вовлеченности действующих сотрудников и их развитие: роль кураторов стажеров стала признанием профессионального статуса сотрудников и частью программы развития лидерских качеств внутри компании.

Таким образом, работа с молодежью стала для нас не отдельной инициативой, а демонстрацией силы цифрового HR: мы создаем цифровую среду, в которой новое поколение хочет работать и развиваться.

[▲ к оглавлению](#)



НАШЕ ЗАВТРА



ВВЕДЕНИЕ И ПРОБЛЕМА:

Многие журналисты уходят из профессии в другие отрасли, предпочитают тематически мягкие жанры вроде шоу-бизнеса и культуры.

- Молодёжь всё чаще выбирает карьеру вне классической журналистики;
- Резкий рост требований соискателей касательно заработной платы и условий труда.

Традиционные методы подбора персонала перестали приносить желаемый эффект. Нужно было срочно принять меры.

Мы поняли, что необходимо что-то менять. После обсуждения проблемы со службой персонала было предложено и реализовано много эффективных решений, одним из которых был проект «Наше завтра», который был запущен при поддержке генерального директора «Аргументы и факты».

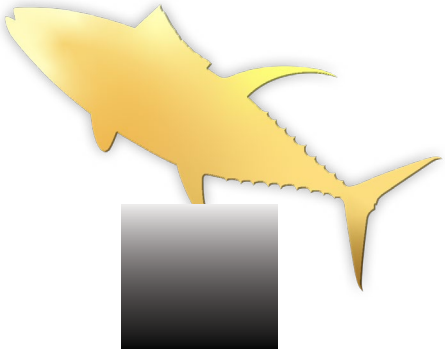
В рамках реализации данного проекта мы создали Творческую мастерскую при Московском Государственном Университете им. М.В. Ломоносова для студентов факультета журналистики. Нашей первоочередной задачей стояло быть причастными, стоять у истоков взросления нового поколения специалистов в нашей отрасли.

Взрастить у нового поколения иные смыслы, мотивацию работать в СМИ и желание развиваться в области «классической» журналистики.

Внешняя среда:

- **Активизация конкурентов:** на рынке труда появилось огромное количество альтернативных игроков, такие как: частные Телеграм каналы и каналы на других ресурсах. Их зарплаты были выше, чем у нас, условия отличались гибкостью, возможность работать из любой точки мира, без оформления и тд.;
- **Мы осознавали, что фокус на «гонке зарплат»** будет бесперспективным – на рынке всегда будут компании, которые готовы предложить больше и конкурентная заработная – не достаточное условие для найма, вовлечения и удержания персонала.

* Номинация «Потенциал» учреждена для признания HR-лидеров и команд, которые системно работают над выявлением, развитием и раскрытием человеческого капитала будущего. Это – награда за инвестиции в молодёжь, начинающих специалистов и людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), за создание инклюзивной среды старта и роста. Номинация реализуется в рамках партнерства Премии TOP50HR и экосистемы «Потенциал страны» Фонда Росконгресс и направлена на популяризацию лучших практик построения карьерных треков, адаптации, наставничества и социальной ответственности в управлении персоналом.



ПОБЕДИТЕЛЬ В СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ «ПОТЕНЦИАЛ»*

В этой связи сформировалось четкое понимание: для того, чтобы мы были укомплектованы мотивированной, профессиональной командой необходимо работать в том числе с «подрастающим поколением», вовлекать юные умы и сердца в нашу работу со студенческой скамьи, делиться своим опытом и знаниями, быть рядом с теми, кто решил связать свою жизнь с журналистикой и укреплять данную связь студентов в нашем издательском доме;

- **Сложности с привлечением:** Наши требования к кандидату на этапе собеседования оказывались выше, чем у большинства конкурентов. Наши кандидаты проходят несколько этапов встреч, выполняют тестовое задание, порой не одно. Все это сделано для одного: давать максимально качественный контент для нашего читателя. Конкуренты предлагали облегченные условия: оформление без тестового, без профильного образования, без порой опыта работы – лишь бы кандидат был согласен писать на заданную тему;

- **Отток кандидатов в другие сферы:** кандидаты активно меняли свою профессиональную деятельность, уходили в смежные структуры, или уезжали из страны.

Внутренняя среда:

- **Неукомплектованность персонала:** поиск сотрудника занимал большее количество времени;
- Новый сотрудник порой не дорожил рабочим местом, при малейшей критике или получении более выгодного предложения по работе был готов уволиться, что создавало отсутствие лояльности коллектива и рост **текучести персонала**.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ:

Цель:

построить систему вовлечения, привлечения и мотивации новых кандидатов через создание Творческой Мастерской «Аргументы и факты» при факультете журналистики МГУ.



Задачи:

- Построить систему привлечения мотивированных и обученных на практике сотрудников со студенческой скамьи;
- Повысить вовлеченность текущих сотрудников в корпоративную жизнь Компании путем привлечения их в проект в качестве наставников и держателей традиций;
- Улучшить восприятие бренда работодателя на внешнем рынке труда для повышения эффективности найма;
- Вывести HR бренд на новый уровень, когда решение о выборе будущего места работы определяется с первых курсов Университета;
- Улучшить и увеличить взаимосвязь теоретического обучения и работы на практике, дать возможность студентам «пощупать» профессию, побывать в реалиях современной журналистики.

АНАЛИЗ СТЕЙК-ХОЛДЕРОВ:

- **Ключевые сотрудники-наставники:** сотрудники, которые были призваны стать преподавателями в Творческой Мастерской, получили чувство сопричастности, признании и уверенности себе;
- **Генеральный директор:** выступил лидером нашего проекта и был заинтересован в снижении текучести, укреплении HR бренда и интереса молодого поколения к сфере журналистики;
- **HR-управление:** инициатор, исполнитель и «двигатель» проекта, который был заинтересован в повышении эффективности всех процессов, снижении текучести персонала, повышении вовлеченности сотрудников, укреплении бренда работодателя.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ, ИТОГОВ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА:

Проект «Наше завтра» стартовал летом 2023 года. Основные этапы проекта:

- Запустили канал оповещения силами HR без финансовых затрат и дополнительных ресурсов среди студентов: студенты могли приходить в свободном порядке и присоединяться к нашим урокам на базе университета;
- Сделали встречи по Творческой МГУ постоянными и интересными для студентов;
- Привлекли и заинтересовали порядка 30 человек на практику;
- После прохождения практики формируется команда студентов для сотрудничества с нашим издательским домом на бюджетной основе.

Помимо этого, нам удалось формировать чувство сопричастности и гордости у наших сотрудников за представленность нашего бренда в одном из лучших ВУЗов страны;

- Все наши мероприятия проходят в оффлайн режиме исключительно с практикующими экспертами, одними из лучших в своей отрасли. Этим мы отличаемся от бесконечных онлайн вебинаров с неизвестными преподавателями;
- После обучения в нашей Творческой мастерской студенты становятся амбассадорами нашего бренда на внешнем рынке труда, даже не выбирая нас как работодателя, рейтинг нашего доверия как к работодателю, высок.

Описание продуктов – инструментов проекта:

Мы создали максимально эффективный проект, в котором каждый его участник извлекает для себя максимальную пользу.

Итоги и результаты:

Проект действует уже несколько лет и продолжают своё развитие. Курс на 2025-26 учебный год мы проводим уже в стенах нашего особняка.

За 2 года привлекли к сотрудничеству 8 студентов на бюджетной основе, более 30ти студентов прошли практику в издательском доме и рассматривают возможность дальнейшего сотрудничества.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выводы:

Ситуация показала, что кризис помогает нам становиться лучше, эффективнее и разнообразней как для наших сотрудников, так и для кандидатов с внешнего рынка.

Ключевой вывод: для того, чтобы создавать что-то новое, интересное и результативное – не всегда нужны большие бюджеты. Более действенен — творческий и вовлеченный подход, взаимодействие с сотрудниками и понимание их мотивации и нацеленность HR команды действовать быстро и гибко.

Рекомендации:

- Рассматривайте кризисную ситуацию, как новые возможности. Настоящие лидеры проявляются и выходят на первый план именно в кризисные и сложные моменты;
- Активнее взаимодействуйте с университетскими сообществами для формирования собственного кадрового резерва;
- Делайте ставку на внутренних сотрудников, экспертов и наставников бренда амбассадоров. Мощный и многогранный ресурс усилить HR-бренд — это искренние отзывы и активность ваших же сотрудников.
- Регулярно анализировать внутреннюю атмосферу и факторы, влияющие на лояльность сотрудников.
- Сформулируйте цели и верьте в то, что вы делаете!

Проект «Наше завтра» — это наглядный пример практичности, результативности и ориентированности на команду.

Мы доказали, что в деле построения системы вовлечения, удержания и привлечения сотрудников большие бюджеты – не главный фактор успеха.

[▲ к оглавлению](#)



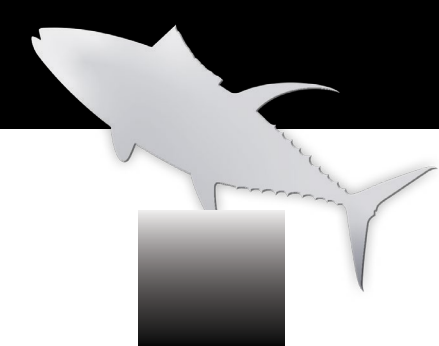
SMART TEAMWORK

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ СЕРВИСНОГО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ



5—55

АВТОР:
**АВЕРЬЯНОВ АЛЕКСЕЙ
ЛЕОНИДОВИЧ**
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ
РАЗВИТИЮ



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR – ГЕНЕРАЛИСТ»
МАЛЫЙ БИЗНЕС

ВВЕДЕНИЕ:

«История — собрание фактов, которых не должно было быть»
С. Ежи Лец

В 2004 году компания была создана и вошла в Группу компаний 5-55, мы заметили, что в отечественном рынке ИТ чего-то катастрофически не хватает, а именно – комплекс услуг, который мы называем IT-as-a-Service . И именно это, как выяснилось, мы умеем лучше всех. Мы поняли, как превратить лебедя, рака и щуку в тройку, которая сможет развить приличную скорость.

Мы поняли, каким образом оптимально использовать все составляющие ИТ: от сотрудников до подрядчиков, от сисадминов в филиалах до сотрудников Service Desk.

Мы научились решать сложные технические задачи, на практике применяя те знания, которые сами же несли в широкие массы.

Нам интересно работать, мы любим придумывать новое и изобретать велосипед (это главная причина того, что наши велосипеды – самые лучшие).

Несмотря на все достижения и активные усилия по улучшению сервиса и повышению производительности в 2023–2024 годах, компания столкнулась с фундаментальным операционным тупиком: ей не удалось добиться главного стратегического результата — кратного роста производительности труда без соразмерного увеличения штата. Эта внутренняя стагнация наложилась на жесткую конъюнктуру рынка труда, где дефицит высококвалифицированных инженеров и сетевых специалистов привел к эскалации стоимости персонала. В результате, в конце 2024 года, компания зафиксировала критический разрыв между затратами и результатами: Фонд оплаты труда (ФОТ) вырос на 32% год к году (YoY), при этом снизились как ключевые показатели качества (NPS клиентов и качество решения инцидентов), так и общая производительность на единицу сотрудника.

Проект, описанный в данном кейсе курировал непосредственно учредитель компании (Генеральный директор), ключевые роли реализовали директор по персоналу и технический директор.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ:

Одна из аккредитованных ИТ-компаний Группы «5-55», являющаяся ключевым провайдером аутсорсинга

критически важной технической поддержки для сегмента крупного и среднего бизнеса (включая государственные структуры), столкнулась с системным кризисом операционной эффективности. Причинами стали структурные изменения на рынке труда в сфере высококвалифицированных ИТ-кадров и неконтролируемый рост внутренних операционных издержек.

- Дефицит и эскалация стоимости критически важных ИТ-компетенций
- Инфляция заработных плат: Конкуренция, особенно со стороны фриланса и самозанятых, привела к завышенному уровню ожиданий по вознаграждению, что обуславливает резкий рост фонда оплаты труда (ФОТ);
- Смещение трудовых ресурсов: Значительная часть квалифицированных специалистов переходит на фриланс/ИП, что лишает аутсорсинговые компании доступа к критической экспертизе.

- Снижение качества услуг на рынке

В целом по рынку аутсорсинговые компании, не справляющиеся с кризисом кадров и издержек, вынуждены либо покидать рынок (банкротство), либо снижать стандарты обслуживания.

- Внутренний спад производительности и ухудшение метрик

Начиная с конца 2024 года, в компании наблюдается существенный разрыв между ростом затрат и результативностью.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

Описанные внутренние и внешние факторы привели к прямым негативным последствиям для стратегической устойчивости компании:

- Невыполнение целевых финансовых показателей.
- Срыв сроков и результатов ряда ключевых стратегических проектов, запланированных на 2024 год.
- Нарушение стратегического позиционирования: сложившаяся к концу 2024 года ситуация оказывала



негативное влияние на культуру компании, в частности на способность компании соответствовать ее ключевой миссии: «Стать компанией Эталон сервис. Компанией первого выбора для сотрудников и клиентов».

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цели:

На стратегической сессии в конце октября 2024 года учредителями компании была выделена приоритетная задача hr направленная на повышение производительности персонала. Задача достичь целевого показателя (Revenue per FTE) в размере не менее 6 млн. за год на каждого сотрудника

Поиски решения:

Была создана проектная группа по разработке системы позволяющей применять модели ИИ и RPA-роботов для повышения скорости и качества привлечения и найма кандидатов на технические позиции. Идея нас захватила, мы с первых дней после стратсессии активно включились в разработку, но спустя буквально несколько дней, аналитик команды, проанализировав обращения и предлагаемые решения на запросы клиентов за последние 3 года, предложил в корне поменять суть рассматриваемой проблемы – не искать способы увеличения скорости найма, а пересмотреть вопросы автоматизировать рутинные процессы, оптимизировать нагрузку на инженеров и значительно повысить качество сервиса, используя интеллектуальную систему управления ИТ-заявками поступающими на операторов Service Desk и автоматизированное распределение заявок на исполнителей.

В результате, спустя 4 месяца, команда, используя более ранние наработки, разработала и внедрила систему «AI-Driven Service Desk»: Интеллектуальная система управления ИТ-заявками.

Реализация этой части проекта позволила снизить аварийность за счет крайне быстрого «умного»

распределения запросов и проактивного обучения наших специалистов.

Мы получили первые результаты, благодарность от учредителей компании, и были рады, что смогли решить столь нетривиальную задачу. Помимо этого, решение понравилось нашим клиентам, и мы начали внедрение по запросу в ряде наших компаний-клиентов.

Гибридная модель ИИ: сочетание машинного обучения и rule-based логики для точности прогнозов.

Микрообучение в реальном времени – система адаптирует запросы предлагает обучающий курс под текущие ошибки сотрудников.

Интеграция с любыми CRM (1С, Битрикс24, Jira).

Ключевые метрики после внедрения:

Показатель	До внедрения	После	Рост
Выполнение SLA	85%	93%	8%
Скорость обработки	2,1 часа	1,3 часа	43%
NPS клиентов	93	97	+4 пункта
eNPS сотрудников	71	86	+15 пунктов

Снижение аварийности на 21% за первые 3 месяца масштабирования.

Параллельно с этим проектом мы реализовывали проект по развитию корпоративной культуры и повышению компетентности сотрудников. Сотрудники HR отдела компании и менеджер по организационному развитию Группы начали внедрение коучингового подхода. Работали с командами и их лидерами, используя технологии командного менеджмента и инструменты коучинга (модель 5F, модель GAIN, иерархическое лидерство, BSC и т.п.). Спустя непродолжительное время перешли от индивидуального коучинга к коучингу команд.

Мы работали над задачами и вопросами, которыми наша команда делилась на командных сессиях, а их было проведено достаточно много, вот лишь часть запросов:

- Развитие стрессоустойчивости и борьба с выгоранием;

- Пиритизация рабочих задач;

- Снижение прокрастинации и улучшение навыков самоорганизации (в том числе и при удаленной работе);

- Освоение эффективных методов коммуникации с коллегами и клиентами;

- Развитие технической экспертизы для снижения количества ошибок;

- Повышение скорости обработки клиентских запросов;

- Улучшение баланса между работой и личной жизнью для поддержания продуктивности.

И др...

И, наверное, как часто случается, работа в этом направлении натолкнула нас на поиск решений в изменении системы. В итоге, случайность о которой пойдет речь ниже, заставила нас посмотреть на ситуацию еще раз, но уже под «другим углом».

Мы разрабатывали карьерные треки, проводили исследование EVP, строили EJM, нам искренне казалось, что мы уже «перевернули» всю работу инженеров, но все время нам не хватало результатов – производительность росла, но ниже наших ожиданий...

Решение возникло, когда на одном из менторских вечеров компании. Один из экспертов рассказывал про подход компании Google в решении крупных аварий в ИТ-инфраструктуре. Суть подхода, максимально проста, но наша команда, работающая на рынке более 22 лет, даже не подозревала о таком простом решении: в компании есть команды инженеров, которые работают с уже случившимися авариями и инцидентами, и есть подразделение, которое анализирует случившиеся аварии и принимает профилактические решения, чтобы подобные аварии не допустить в будущем (похожий принцип, как работает МЧС). Мы ухватились за эту мысль, она показалась нам легко реализуемой, стали изучать подходы, строить свои гипотезы, искать идеи в работах зарубежных авторов и проверять в фокус-группах с нашими сотрудниками и клиентами.

В результате за 9 месяцев мы практически полностью изменили подход к организации работы с клиентами и структуру технического блока. Технический директор компании, настолько проникся идеей командного подхода, что на протяжении полугода работал по 12-14 часов, возглавив данный проект.

Мы провели небольшое исследование и выдели, что для наших самых продуктивных сотрудников важны 6 мотиваторов: смысл, влияние, результат, свобода, эмоции и принадлежность.

В итоге после анализа результатов одной из групп, выделили принципы – какой компания должна стать, чтобы у сотрудников была возможность:

- видеть, что твоя работа что-то изменила;

- понимать, зачем ты это делаешь;

- ощущать, что ты можешь отказаться, выбирать, договариваться;

- быть в хорошей команде, которую выбираешь сам;

- иметь возможность влиять на ситуацию.

Таким образом, эти наши гипотезы и наработки легли в основу изменений, что привело к трансформации организационной структуры, изменению системы мотивации и в целом, подход к работе с сотрудниками и клиентами.

Что мы сделали и чего достигли в рамках данного проекта?

- В компании применили новую структуру, построенную на принципах командного управления. Были разработаны и внедрены 2 типа мотивации для технического блока: мотивация проектных команд и командная мотивация технических специалистов;

- В частности, были выделены команды технических специалистов, включающих в себя специалистов разных направлений, но полностью позволяющих автономно решать запросы клиентов и инциденты на площадках. Новая система мотивации позволила командам увеличивать свой уровень дохода, работать над новыми проектами, учиться у экспертов и при необходимости обучать сотрудников, у которых не хватает компетенций;

- Команды работают с клиентами по определенным сегментам (госкомпании, ритейл, HoReCa, производство, медицинские клиники, логистические компании). Мотивация, где технические команды решают уникальные запросы клиентов, а каждая команда имеет собственный премиальный фонд, строится на принципе коллективного вознаграждения за качество/сложность и количество выполненных задач. По итогам дня система показывает ФОТ, который заработала вся команда, и ФОТ делится поровну между сотрудниками. Таким образом сотрудники имеют оклад, в соответствии с грейдом и переменную часть вознаграждения, которая зависит от качества работы и уровня компетенций бригады. Свои начисления сотрудники видят в режиме онлайн на ежедневной основе и могут влиять на переменную часть;

- Выделена одна команда из наиболее компетентных специалистов (ит-архитекторы, разработчики 1С, аналитики, руководители технических сервисов). Цель данной команды: анализ и профилактика инцидентов, работа над повышением безаварийности, разработка регламентов и обучение сотрудников других команд. Работа сотрудников данной команды оплачивается в соответствии с грейдом, также сотрудники включены в систему годового премирования;

- Лидеры команды получают вознаграждение за работу команды. Для лидеров важны: производительность команды, SLA, компетенции членов команды;

- Оцифровали процессы мониторинга и управления уникальными запросами и их исполнением, создали дашборды команд, используя язык программирования DOX и PowerBI;

- Поскольку в операторах контакт-центра отпала необходимость, провели переобучение и ротацию на другие позиции (FCR, координаторы проектов, специалисты по продажам);

- Внесли необходимые изменения во внутренние ЛНА: регламенты и Положения;

- Провели пилот.

С октября командные принципы уже внедрены в работу в полном масштабе в рамках одной из компаний Группы 5-55 (ООО «5-55 Управление ИТ-сервисами»)

ИТОГИ ДЛЯ БИЗНЕСА:

Высокие достижения по ключевым показателям иллюстрирует значимый эффект результатов данного проекта и сервисных преобразований внутри компании. Полагаю, что компании, которые столкнулись с подобными ограничениями смогут использовать данный опыт для совершенствования процессов управления персоналом.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИТОГ:

Как отмечают учредители, за 2025 год впервые сформировалась команда мечты: люди, объединённые не только профессионализмом и знаниями, но и общей ценностной базой. Компания стала местом, где сотрудники гордятся своим вкладом, а клиенты всё чаще рекомендуют нас как лучших на рынке. Видим устойчивый рост доверия, инициативы и командной поддержки. Рейтинг отзывов сотрудников о работе в компании составил 4,9 баллов, при среднем рейтинге лидеров сегмента 4,2 балла.

УНИКАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ И РЕШЕНИЯ:

- Интеграция People Analytics и широкое применение HR-метрик (Time-to-Hire, NPS, Cost of Vacancy и пр.);

- Централизация сервисных функций через цифровую платформу Service Desk и автоматизацию процессов RPA;

- Построение сервисно-ориентированной архитектуры команд по методологиям DevOps, Team Topologies и Google Incident Management;

- Системное развитие EVP и внутренней культуры;

- Использование HADI/ADKAR для масштабирования изменений.

ВЫВОД:

Проект не только задал новые стандарты работы отдела управления персоналом в компании, но и создал экосистему личного и командного развития, точно отвечающую вызовам ИТ-индустрии.

Топ-5 рекомендации в рамках реализации проектов с подобным фреймворком:

- Оценить степень зрелости процессов компании;

- Подготовить проектную команду для разработки и проведения пилотных проектов;

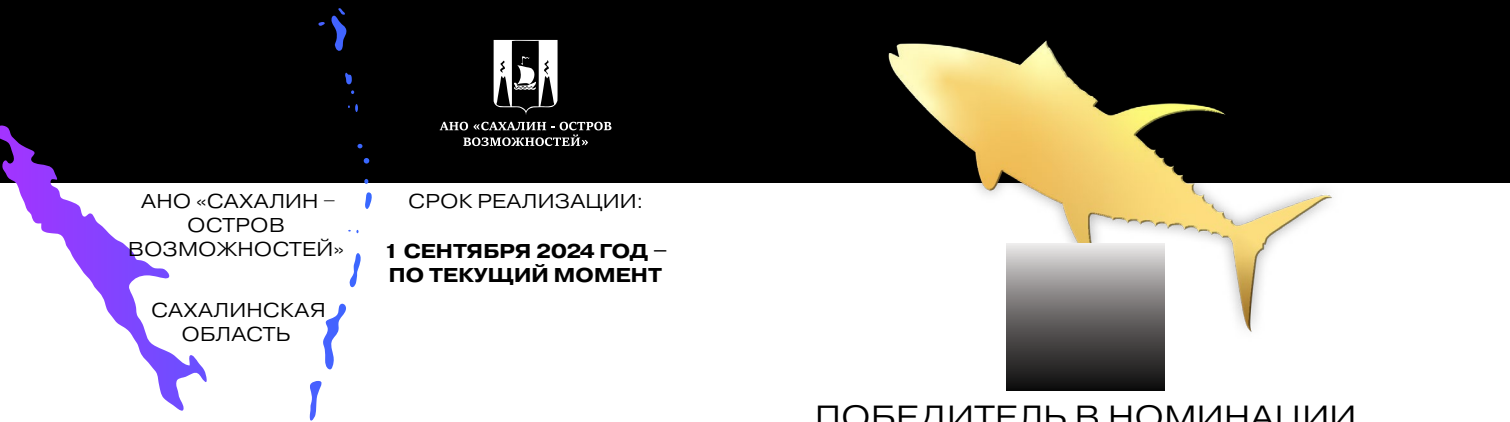
- Использовать HADI-циклы для сбора и проверки гипотез;

- Применять принципы технологии ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement): осведомленность, желание, знание, способности, закрепление;

- С первых дней и на всех этапах вовлекать сотрудников в обсуждения, усиливая эффект грамотными внутренними коммуникациями. На мой взгляд это основа.



САХАЛИН – МАЯК РОССИИ



ВВЕДЕНИЕ:

Сахалинская область — стратегически важный регион с крупными инвестиционными проектами, а также проектами в области энергетики, IT, медицины и туризма. Для реализации масштабных планов в регионе не хватало самого ценного ресурса – кадров. Из года в год студенты и специалисты уезжали учиться и работать на материк. И в 2024 году в Сахалинской области столкнулась с острой нехваткой кадров. Появлялись новые перспективные проекты, но не кому было работать. Перед регионом встала острая необходимость удержания, а главное – привлечения профессиональных кадров.

Для выявления причин и анализа текущей ситуации, был проведен опрос среди жителей РФ, который показал, что россияне недостаточно осведомлены о регионе, не ассоциируют Сахалин с ключевыми направлениями развития, а также не знают о мерах поддержки, которые предлагает регион для релокантов.

Такие стопоры тормозили развитие территории.

Запущенный в 2024 году проект «Сахалин — маяк России» был нацелен на системное решение этой проблемы через изменение имиджа региона на федеральном уровне и внедрение эффективных HR-инструментов.

(описание проблемы и структуры проблемной ситуации, история проблемы с важнейшими этапами её развития, описание внешней и внутренней среды)

Кадровый дефицит и отток жителей на материк препятствовали комплексному развитию территории.

СТРУКТУРА ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Внешняя среда:

- Низкая осведомленность о реальных возможностях трудоустройства и карьеры.
- Страхи перед переездом, связанные с отсутствием информации о социальной инфраструктуре (жилье, школы, детсады).

- 43,3% респондентов отказались бы от переезда на Сахалин для учебы или работы (в соответствии с опросом Яндекс).

Внутренняя среда:

- Невозможность полноценной реализации крупных инвестиционных и инфраструктурных проектов из-за нехватки специалистов.

ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ «HR И РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ» КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

- Искаженный имидж региона в федеральных СМИ, где доминировали новости о ЧС, а не об инвестициях и качестве жизни.
- ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ (Цели, задачи Проекта, анализ проблемной ситуации, анализ стейк-холдеров, обоснование выбора вариантов решения, этапы реализации проекта, описание продуктов, итогов и результатов проекта)

Цель:

Обеспечить устойчивое развитие территории за счет преодоления кадрового дефицита путем улучшения имиджа региона в медиа и привлечения специалистов в регион.

Задачи:

- Усилить бренд региона в связи с новым позиционировать и закрепить образ Сахалина как места для жизни, карьеры и отдыха.
- Внедрить эффективные HR-инструменты для прямого привлечения соискателей.

Ключевые кадры:

Инженеры, врачи, IT-специалисты, строители.

Боль:

Поиск стабильной и высокооплачиваемой работы с перспективой для всей семьи.

Обоснование выбора решений:

Для решения кадровой проблемы был применен комплексный подход, который включает в себя увеличение узнаваемости о регионе, формирование интереса соискателей и помощь в переезде.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ И HR-ИНСТРУМЕНТЫ:

- Создание сайта карьераврегионе.рф с вакансиями, информацией о мерах поддержки для специалистов и их семей;
- Performance-инструменты: ведение рекламной кампании в Яндекс.Директ и ВКонтакте, которая доносила до специалистов по всей России ключевые

сообщения: «высокие зарплаты», «помощь с жильем», «устройство детей в сады и школы»;

- Имиджевая поддержка: Создание качественного видеоконтента (фильм «Сахалин — маяк России» для телеканала «Россия24», имиджевого ролика, который транслировался на ТВ и в рекламе) для демонстрации приоритетных отраслей развития региона, высокого качества жизни, современной городской среды, уникальной природы и других преимуществ, которые являются важными факторами для принятия решения о переезде всей семьей.

Дополнительно:

- Работа с будущим кадровым резервом;
- Создание молодежного сайта для абитуриентов поступайвунивер.рф;
- Продвижение нового кампуса «СахалинТех» и компенсации перелета для абитуриентов;
- Публикации в пабликах о ЕГЭ и у блогеров для старшеклассников.

Выводы:

За счет привлечения профессиональных кадров в регион, удалось реализовать крупные инвестиционные проекты. По итогам 2024 Сахалинская область заняла 4 место в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в регионах, а также зафиксирован исторический

максимум объема инвестиций — 355 млрд руб. Прирост составил 9% — это выше среднероссийского (7,4%) и дальневосточного (5,9%) показателей.

Ключевым успехом стало объединение усилий маркетинга, HR и продвижения бренда территории в единую систему. Мы не просто рекламировали вакансии, а создавали привлекательный образ жизни и возможностей, тем самым напрямую влияя на решение людей о переезде.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РЕГИОНОВ:

- Создавайте «точки входа»: Специализированные HR-порталы, которые являются не просто доской объявлений, а демонстрацией возможностей региона.
- Работайте с семьями: Решение о переезде принимается часто на семейном совете, поэтому в коммуникации необходимо включать темы детского образования, досуга и комфортной среды.
- Интегрируйте образовательные учреждения в общую стратегию продвижения территории, чтобы растить кадры «с нуля» и сразу закреплять их в регионе.
- Демонстрируйте качество жизни через качественный визуальный контент, так как для современного специалиста важен не только доход, но и жизненный баланс.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ (HR И РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ) КАДРОВЫЙ ЭФФЕКТ:	переходов на сайт КАРЬЕРАВРЕГИОНЕ.РФ		проведено собеседований	
	167 575 с 1.09 по 31.12 2024 г.	324 445 с 1.01 по 31.08 2025 г.	3 939 с 1.09 по 31.12 2024 г.	9 826 с 1.01 по 31.08 2025 г.
ПО ИТОГАМ ИНФОРМАЦИОННОЙ И PERFORMANCE-КАМПАНИЙ	в 2024 г. на Сахалин переехали		в 2025 г. на Сахалин переехали	
	>4000 специалистов увеличение в 3,5 раза к 2023 г.		2 543 специалиста с 1.01 по 1.09 2025 г.	
ЭФФЕКТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БУДУЩИХ КАДРОВ	переходов на сайт для абитуриентов		получено от старшеклассников	
	159 000 за 2024 г.	129 509 с 1.01 по 31.08 2025 г.	2 500 откликов за 2024 г.	5 600 заявлений за 2025 г.
В СахГУ в 2024 и 2025 гг полностью закрыт набор на все направления, обеспечен приток мотивированной молодежи				
конкурс составил 10 человек на место в 2025 г.				

ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

ВПЕРВЫЕ ЗА 20 ЛЕТ миграционный прирост в Сахалинской области стал положительным. Отток населения преодолен.

Обеспечена кадровая поддержка для реализации ключевых проектов развития территории (Водородный полигон, «СахалинТех», медицинский кластер).

ИЗМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ:

Исторический максимум объема инвестиций	Упоминаемость бренда работодателя «СахалинТех»	4 МЕСТО	
355 МЛРД РУБ.	РОСТ НА 1252%	заняла Сахалинская область в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в регионах	
9 %	7,4 %	5,9 %	
Прирост инвестиций в Сахалинскую обл. в 2024 г.	Прирост инвестиций в среднем по РФ	Прирост инвестиций в ДВФО	

ГОД ЖИЗНИ С ИИ

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ НАЙМА ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ ИИ-РЕКРУТЕРА



QOOQA - ИИ РЕКРУТЕР, АВТОМАТИЗИРУЮЩИЙ ПОИСК, СКОРИНГ И ПЕРВИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ КАНДИДАТОВ

- 1.600+ закрытых вакансий
- 2 млн+ проведенных собеседований
- 1 млн+ оцененных резюме
- 5 млн+ сообщений с кандидатами

ПЕРВЫЙ КЛИЕНТ

Бизнес начинается с появлением первого клиента, год назад нам доверилась компания ППР

ППР - экосистема услуг для автопарков, включающая более 25 сервисов — от топливных карт до оплаты мойки и штрафов.

- 80к+ активных клиентов
- 18к+ сеть АЗС по всей России
- 4млн+ транзакций ежемесячно
- 950+ сотрудников компании

БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ

- потеря кандидатов из-за низкой скорости обработки откликов («я уже получил другой оффер»)
- падение мотивации рекрутеров из-за рутинных операций, занимавших значительную часть рабочего времени

«Мы изначально понимали, что нам нужен именно ИИ инструмент, а не чат-бот»

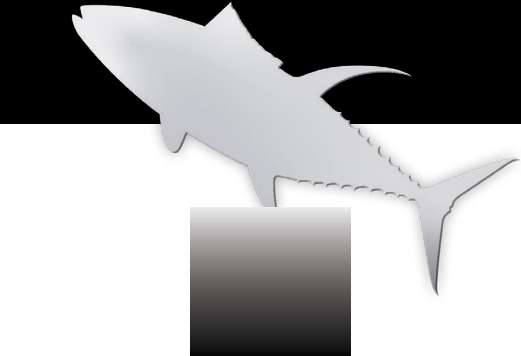
- боты быстро устаревают и требуют постоянных доработок
- путь кандидата остаётся долгим и фрагментированным
- приходится заниматься дополнительными настройками

Почему qooqa?

- увеличение скорости - разбирает каждый отклик за пару

qooqa

АВТОР:
МАРК БАСИС



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ «ЦИФРОВОЙ HR» КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

секунд, работает 24/7 без отпусков и выходных

- освобождение от рутины - рекрутерам можно сфокусироваться

- только на релевантных кандидатах

Виды ИИ рекрутеров

- Видео (<10% конверсии в ответы кандидатов)
- Аудио (<25% конверсии в ответы кандидатов)
- Текст (~ 74% кандидатов отвечают ИИ рекрутеру)

Размещение вакансии

- Публикация - размещаете вакансию на любом джоб борде, карьерном сайте или в социальной сети
- Брифование - описываете требования к кандидату и ответы на частые вопросы соискателей

Выбор стратегии

- Отклики - ИИ рекрутер проведет собеседование с каждым кандидатом, который откликнется на вакансию
- Поиск - ИИ рекрутер найдет самых релевантных кандидатов на HH и проведет собеседование

Проведение собеседования

- Вопросы - ИИ рекрутер сам сформирует и задаст вопросы, исходя из требований компании, резюме кандидата и задаст уточняющие вопросы соискателю
- Ответы - ИИ рекрутер ответит на вопросы кандидата, опираясь только на информацию из брифа и пришлет нанимателю вопросы без ответа

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

- Шорт-лист - ИИ рекрутер составит шорт-лист самых релевантных кандидатов и покажет особенности по каждому соискателю
- Встреча - ИИ рекрутер согласует время встречи / звонка с кандидатом и вставит её в календарь нанимателю



BAU ЭФФЕКТ

HR бренд - Qooqa ведёт кандидатов на карьерный сайт компании и собирает прозрачную аналитику по узнаваемости HR-бренда

Обучение рекрутеров - Рекрутеры учатся с помощью Qooqa формулировать вопросы для «новых» типов вакансий

РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 1 ГОД РАБОТЫ

Кадровые показатели улучшились:

Return on Time

3 из 8 FTE

полностью освобождены от рутинных задач при бюджете инструмента, эквивалентном

1,5

ставки рекрутера (Return on Investment)

Return on Quality

+40%

к скорости найма

+10%

к объёму закрытий

Рост индекса вежливости на HH

с 73 до 90%

Инструмент окупается за счёт высвобожденных ресурсов и улучшения качества найма и даёт измеримый прирост эффективности для бизнеса

ИИ повысил качество коммуникаций, качество найма и качество опыта кандидатов

«По итогам года ИИ показал лучшие показатели удержания и эффективности нанятых сотрудников по сравнению с другими каналами.»

Доля всех закрытий через ИИ

19%

~50%

нанятых через ИИ кандидатов работают дольше 6 мес

КАК УЗНАТЬ ПРАВДУ

ИЗ ОЦЕНКИ 360 С ПОМОЩЬЮ ИИ И СДЕЛАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ

ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА

РЕГИОНЫ
ПРИСУТСТВИЯ: РФ,
КАЗАХСТАН, ГРУЗИЯ

АВТОР:
ГЛУШКО СТАНИСЛАВ
EX-HRD PLONQ, НА БАЗЕ
КОМПАНИИ PLONQ,
ОСНОВАТЕЛЬ BEARING



ВВЕДЕНИЕ И ПРОБЛЕМА:

В компании Plonq с момента создания функции 360 была возможность глубоко изучить поведение руководителей и не использовать традиционные модели компетенций и оценки. Мы начинали как и все, с классики: стандартная модель компетенций, популярный инструмент оценки по принципу 360, опрос вовлечённости. При анализе результатов на уровне владельцев бизнеса и топ-команды оказалось, что инструмент перестал выполнять развивающую функцию: оценки были сглажены, серьёзные девиации отсутствовали, обратная связь звучала безопасно, и по общему опыту работы руководителей из других компаний, это уже был ритуал, а не инсайты. При этом бизнес находился в фазе ускоренных изменений, и цена ошибки руководителя росла.

Цели: достичь максимальной автономности лидерской команды и освободить CEO от операционных задач.

Для оценки руководителей применялась стандартная модель компетенций и классическая оценка по методике 360.

Компания была стартапом и у руководителей был прямой страх перед обратной связью. Циклического 360 добиться не удавалось из-за определённого подхода руководителей.

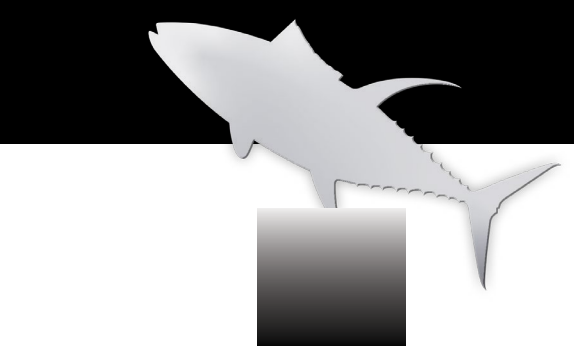
Основная формулировка проблемы:

Классическая оценка 360 в компании не показывала реального поведения руководителей и не позволяла управлять лидерскими рисками.

Мы разработали собственную методологию функциональных лидерских индикаторов (FLI), расширили подход к 360 за счёт новых категорий поведения руководителей, а затем дополнили её ИИ-аналитикой свободных комментариев и генерацией плана для дальнейших действий.

Что получилось достигнуть новым инструментом:

- выявлять реальные поведенческие риски, в том числе через метрику visibility risk (расхождение между самооценкой и наблюдениями окружающих, усиленное долей нулевых оценок);
- освободить функцию HR от рутины подготовки 360, передав настройку цикла и выбор вопросов самим руководителям через платформу;
- И уже после, за компанией - превратить решение в масштабируемый продукт, который уже применён в 90+ опросах руководителями среднего звена самостоятельно.



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ «ЦИФРОВОЙ HR» КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

В результате руководители получают не только оценки, но и прозрачную картину своих слепых зон в контексте конкретной организации, а HR-функция получает инструмент глубокой диагностики лидерства без перегрузки операционной работой.

РАЗРАБОТКА ИЗМЕНЕНИЙ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА НА МОМЕНТ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ

Цель проекта:

Создать и внедрить свою методологию оценки руководителей 360, которая:

- Позволяет выявлять реальные лидерские риски и поведенческие паттерны;
- Освобождает HR от операционной рутины;
- Работает как автономный инструмент;
- Может быть масштабирован на другие бизнесы.

Участники проекта:

Методология и архитектура – HRD Plonq;

Глубинные интервью – HR BP, L&D Manager Plonq.

Ключевые задачи:

- Провести аналитическую диагностику текущей 360° и выявить ограничивающие факторы (такие как: модель компетенций, формат опроса, поведение участников);
- Разработать функциональные лидерские индикаторы (FLI), отражающие наблюдаемое поведение руководителей в четырёх ключевых областях (см. ниже);
- Перестроить формат 360°: обновить вопросы и шкалы, ввести категорию «0 = отсутствие наблюдений» и метрику visibility risk;
- Ответить на вопрос: может ли нам помочь LLM в расшифровке контекста;
- Создать платформенное решение, позволяющее руководителям запускать 360 автономно, с минимальным участием HR.

СТЕЙКХОЛДЕРЫ И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Внутренние стейкхолдеры (на этапе внутри компании):

- Владельцы бизнеса - основные заказчики прозрачной картины лидерских рисков;
- Команда HR - владельцы процесса оценки и развития;
- Руководители всех уровней - основная целевая аудитория оценки 360 и последующих планов развития;
- Сотрудники, оценивающие руководителей - поставщики данных и бенефициары изменений в лидерском поведении.

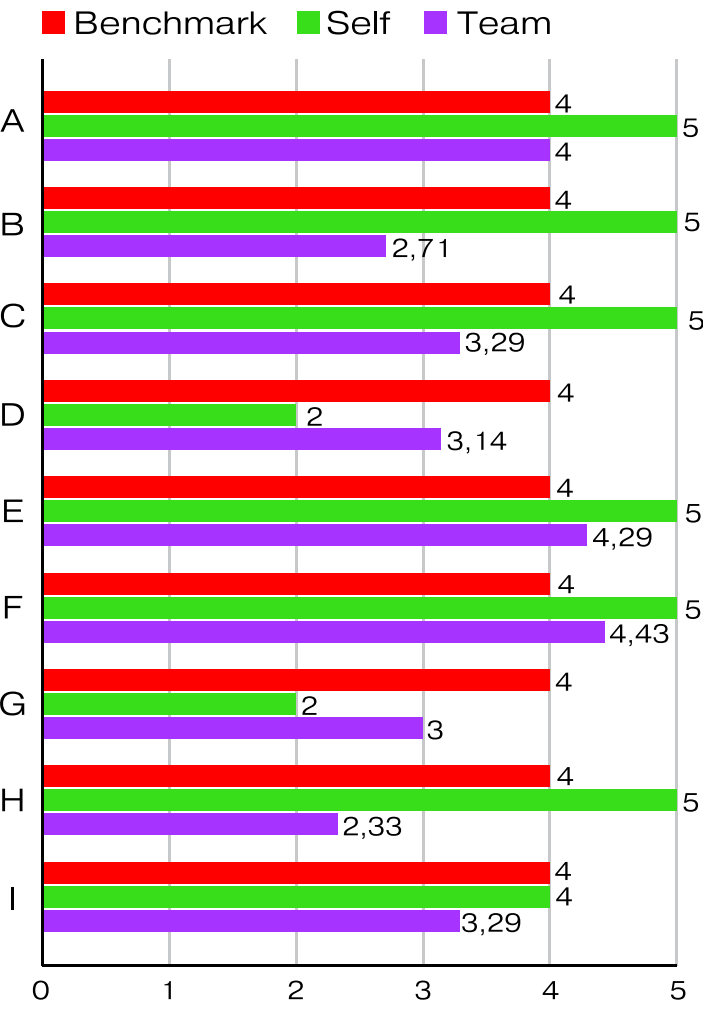
РЕШЕНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ FLI И НОВЫЙ СТАНДАРТ ЛИДЕРСТВА

Вместо узкой корпоративной модели компетенций была разработана система FLI (Functional Leadership Indicators) - функциональных лидерских индикаторов, фокусирующихся на наблюдаемом поведении, а не на абстрактных качествах. Слой руководителей и сотрудников с высоким потенциалом выделялся специально, в компании крайне важна была автономность и сплочённость лидерского состава.

Шкалу оставили без изменений (как была раньше в компании), где: 0 - не выявлено; 1 - никогда; 5 - всегда.

Тестируем первый выход на борде и сравниваем с результатами по модели компетенций:

LEADING MYSELF



- A. Он принимает смелые решения, действует интуитивно, даже, если ещё не вся информация известна;
- B. Он ведёт себя искренне со всеми;
- C. Он уверен в себе, заслуживает доверия и ответственен;

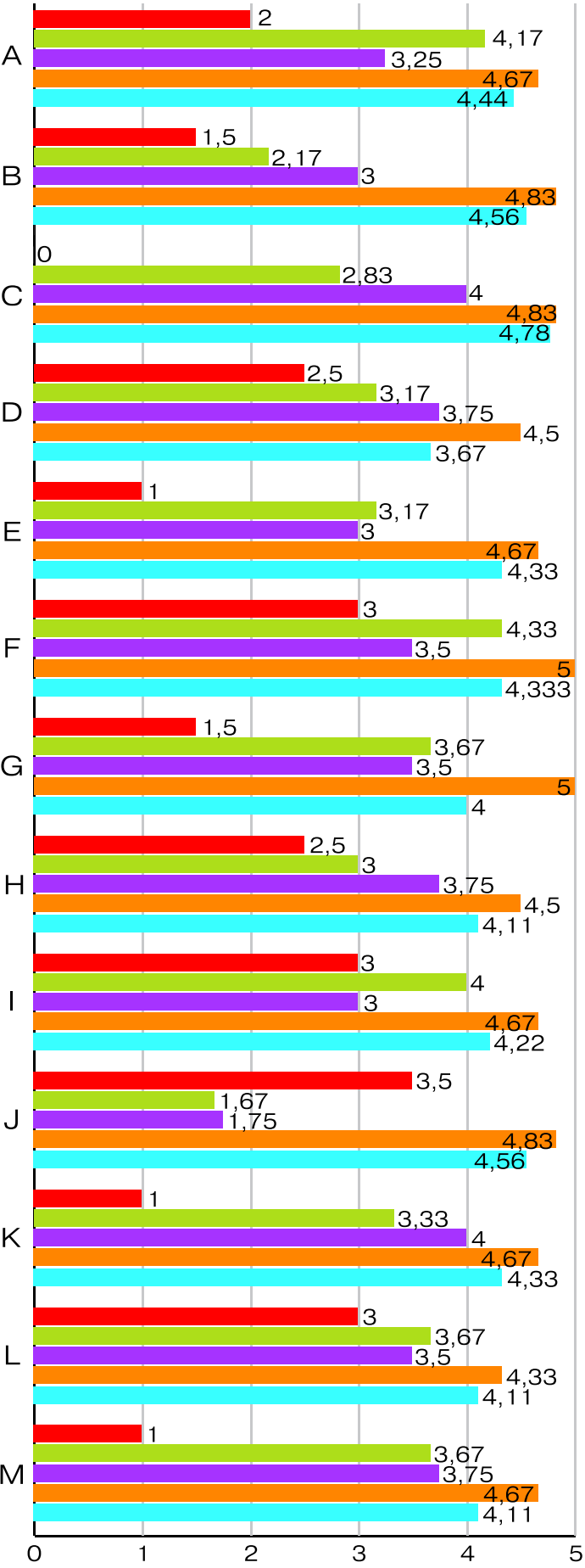
Внешние стейкхолдеры (на этапе продуктивизации):

- Компании малого и среднего бизнеса, у которых нет ресурса строить сложную HR-аналитику и свои модели компетенций (РФ и США);
- HR-провайдеры и консультанты, интегрирующие 360 в свои проекты;
- Международные клиенты, для которых важна контекстная оценка лидерства с учётом культуры и специфики рынка.

- D. Он всегда отстаивает свою позицию;
- E. Он фокусируется на решениях, а не на поиске недостатков или ошибок;
- F. Он идёт вперёд после неудач;
- G. Он организован и эффективен в работе и работает на высоком уровне;
- H. Он принимает решения, принимая во внимание все функции и финансовые возможности компании;
- I. Он быстро разбирается в ситуации и принимает оперативные решения.
- Девиации от оригинального инструмента, на примере управления командой (показано 50% опросника):
- Значительно расширились наблюдения, выявлены слепые зоны;
- Команда почувствовала больше уверенности в себе и давали более честные оценки;
- Все комментарии были по делу, большинство вопросов на проработку были из оценок, нового ничего не добавилось;
- Появилась возможность создать лидерский портрет и возникли первые артефакты, послужившие в последствии основой для программы развития руководителей в компании;
- Инструмент был также применён для самостоятельной оценки сотрудников с высоким потенциалом.

В дальнейшем, по итогам пилотов, была сформулирована более чёткая модель стандартов поведения руководителя:

LEADING BUSINESS



- A.** Он умеет говорить о сложных вещах на простом и понятном языке;
- B.** Он действует в интересах долгосрочных деловых отношений;
- C.** Он поощряет постоянное совершенствование и улучшения;
- D.** Он быстро разбирается в ситуации и принимает оперативные решения;
- E.** Он учитывает и интегрирует различные точки зрения в свои решения;
- F.** Он демонстрирует целостное понимание своей сферы ответственности;
- G.** Он использует все возможности для дальнейшего развития/расширения своего бизнеса (например: продуктов, процессов, географии и т.д.);
- H.** Он даёт чёткое представление о будущем своей функции и отдела;
- I.** Он активно продвигает инновации и перемены;
- J.** Он эффективно каскадирует актуальные задачи перед бизнесом;
- K.** Он устанавливает чёткие приоритеты;
- L.** Он адаптирует цели при изменении условий;
- M.**Он определяет стратегические цели, опираясь на корпоративную стратегию.

Для каждой области были сформулированы конкретные поведенческие примеры, которые включались в вопросы 360 и самооценки. Это позволило участникам давать более честные и точные оценки, опираясь на реальные ситуации, а не на общие впечатления.

Здесь мы обратили внимание на снижение оценок по категории Target manager (Непосредственный руководитель): количество нулей и переходим к следующему этапу усиления методологии.

ТЕХНОЛОГИИ: «ОРКЕСТР LLM» И МЕТРИКА VISIBILITY RISK

В первом запуске количество оценивающих было 36 человек (совокупно по всем группам).

Ключевые изменения в подходе к 360:

Переосмысление нулей

Оценка «0» была выделена как отдельная категория - не «нет данных», а отсутствие наблюдений. Вместо того чтобы выбрасывать нули из расчётов, мы встроили их в аналитику как сигнал: высокая доля нулей по отдельным поведенческим индикаторам указывала на низкую видимость поведения руководителя для команды и стейкхолдеров.

Метрика visibility risk

Был разработан показатель visibility risk.

Этот показатель выводился в отдельный блок отчёта и использовался в индивидуальной обратной связи с заказчиком как сигнал о слепых зонах и потенциальных рисках лидерства.

Оркестр LLM для анализа комментариев и создания последующих действий.

На этом этапе мы впервые использовали LLM для глубокой аналитики комментариев и проверки гипотез, которые ранее приходилось подтверждать вручную в интервью и на воркшопах.

Понимая интимность и чувствительность оценок 360, а также склонность людей смягчать формулировки в текстовых комментариях, мы подключили связку больших языковых моделей для:

- тематической классификации комментариев (по четырём областям лидерства и отдельным FLI);
- выявления скрытых паттернов (например, намёки на недоверие, микроменеджмент, пассивную агрессию в нейтральных формулировках);
- проверки консистентности текстов с числовыми оценками;
- генерации структурированной выжимки для отчёта руководителю.

В ходе тестирования разных моделей сделан вывод, что отдельные LLM по-разному сильны в понимании контекста, работе с математикой и обработке плавающих переменных. Я собрал их в единый оркестр: одни агенты отвечают за тематическую классификацию и понимание контекста, другие – за расчёты и проверку логики, третьи – за сборку рекомендаций и подсказок для руководителя.

LLM-оркестр управляет вычиткой информации, но не заменяет человека. Задача предоставить глубинную структурированную картину по комментариям, которую вручную собрать практически невозможно.

Продуктизация: Первая версия ‘Floating X’ = он же, организационный контекст

Floating X включает в себя дифференциацию по следующим признакам (выбирается заказчиком): Количество человек в компании, количество непосредственных подчинённых и средний возраст, режим работы (в офисе/гибрид/удалённо), частота и качество контакта с непосредственным руководителем, зрелость HR-процессов, зрелость обратной связи.

Все параметры переводятся в коэффициенты и накладываются на скоринг 360. В результате один и тот же профиль ответов интерпретируется по-разному в молодой распределённой команде стартапа и в зрелой иерархичной структуре. Цель переменной не подвести к абстрактной идеальной оценке, а к реалистичной картине поведения в контексте конкретной организации.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И КОНСТРУКТОР ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Диагностика текущей системы 360

- Анализ результатов прошлых циклов 360 (распределение оценок, доля низких оценок, наличие/отсутствие критических девиаций);

- Глубинные интервью с заказчиками, некоторыми сотрудниками;
- Формулировка гипотез о причинах «гладкости» результатов.

Разработка FLI и новой модели лидерства

- Описание функциональных индикаторов и поведенческих примеров;
- Согласование модели с бизнесом, адаптация под стратегию компании;
- Дизайн опросника 360 и самооценки на основе FLI.

Пилотная 360 по новой методологии

- Запуск пилота на группе 4 руководителей;
- Сбор данных, проведение индивидуальной обратной связи;
- Сравнение результатов с предыдущим циклом классической 360.

Введение нулей и метрики visibility risk

- Пересчёт результатов с учётом нулевых оценок;
- Разработка логики и визуализации показателя visibility risk.

Подключение LLM-оркестра и углубление аналитики

- Подготовка текстовых комментариев для анализа;
- Настройка цепочек LLM: классификация, извлечение инсайтов, агрегирование;
- Проверка корректности работы моделей и внедрение выводов в отчёты.

Создание платформы для автономных запусков

- Разработка MVP-платформы, на которой руководитель может сам:
- выбрать фокусные вопросы;
- сформировать список оценивающих;
- запустить цикл и получить отчёт;
- Интеграция с HR-аналитикой компании;
- Снижение участия HR до 10% от первоначального.

Выход в рынок и развитие организационного контекста (после выхода из компании)

- Продолжение разработки уже как независимого продукта.

Введение организационного контекста как переменной, учитывающей:

- отрасль и размер компании;
- локацию и культуру;
- зрелость HR-процессов;
- возрастной профиль сотрудников;
- Проведение 90+ опросов в разных организациях и калибровка скоринга под контекст.

Результаты и эффект

Обратная связь заказчиков

- Внутренние заказчики:
 - Владельцы бизнеса: приняли обратную связь, в корне поменяли модель коммуникации;
 - Директор, участник первого пилота: критически удивлён нулями в обратной связи, значительно пересмотрел свою политическую работу.
- Внешний рынок: критический страх перед обратной связью
 - Клиент 1 (средний бизнес), запустился самостоятельно, самооценка 4,5 средняя оценка команды 1,7. С помощью инструмента разработал план на 6 месяцев;
 - Клиент 2 (малый бизнес), запустился, прошёл, самостоятельно провёл все необходимые встречи с командой.

Экономический эффект

- Сокращение трудозатрат HR на подготовку одного цикла 360:
 - до проекта: в среднем 6 часов на одного руководителя (контрактинг, разъяснения, выбор участников, модерация воркшопа);
 - после внедрения платформы: Фактически участие HR сократилось с 6 часов до 1,5 часов на одного руководителя за цикл 360 (~75 % трудозатрат), время, высвобожденное из рутины, было перенаправлено на сопровождение индивидуальных планов развития и работу с риск-группами.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И МАСШТАБИРОВАНИЕ

С текущим продуктом:

А. Когда имеет смысл внедрять подобный подход к 360:

- Компания находится в фазе роста или трансформации и цена ошибок руководителей высока (ключевые люди перегружены, растёт риск выгорания и потерь);

- Текущие инструменты оценки (классическая 360, опросы вовлечённости) дают сглаженную картину и не приводят к реальным действиям;
- HR-функция перегружена операционной подготовкой оценочных циклов и важно не упустить сопровождение развития;
- У собственников и топ-команды есть готовность увидеть честную картину, включая неприятные выводы.

В. Необходимые условия:

- Готовность руководителей участвовать в оценке и обсуждать результаты с командой. Руководитель который не возвращается с обратной связью, усиливает выгорание сотрудников.

С. Ключевые шаги внедрения:

- Определить свои цели и цели использования оценки 360. Для галочки – не работает;
- Адаптировать модель (в случае продукта – поработать с конструктором, пример ниже);
- Выбрать целевые группы и запуститься.

Критические настройки и важные рекомендации по усилению методологии:

- самооценка обязательна. Сравнивать самооценку с оценками разных групп стейкхолдеров;
- учитывать долю нулевых оценок и распределение по группам;
- выделять зоны высокого риска отдельным блоком в отчёте;
- учитывайте формат работы и зрелость внутренних систем управления результатом;
- принимайте во внимание - группы сотрудников разные, близость заказчика со своим руководителем оказывает свой определённый эффект, сотрудники на удалёнке не сравнимы с сотрудниками в офисе.

Работа с LLM-аналитикой (при достаточном объёме данных), где модель может вам помочь:

- прописать классификацию комментариев по областям лидерства;
- оценить сопоставимость оценок и текстовых комментариев;
- составить по итогам план развития;
- вычленив повторяющиеся паттерны и латентные темы;
- составить обязательный мини-опрос через 3-5 месяцев с идентификацией сигналов (что стало лучше / что стало хуже).

Ограничения и риски

- При очень малом числе оценивающих по одному руководителю (менее 3-4 человек) показатели и выводы по комментариям могут быть статистически нестабильными;
- В культурах с низким уровнем доверия и сильным страхом последствий требуется отдельная работа по объяснению анонимности и целей оценки, иначе люди продолжают «подкрашивать» ответы. Особенно в тех случаях, когда в компании не было HR-функции;
- При наличии HR-функции, LLM-аналитика не заменяет живую обратную связь: она усиливает её, но не снимает ответственности с руководителя и HR за диалог.

Роли и компетенции, необходимые для внедрения:

- Методолог / HRD, который отвечает за логику модели лидерства, формулировки вопросов и связь с программами развития;
- (желательно) HR-аналитик / Data-специалист, который работает с данными оценок, HR-аналитикой и знает принципы построения социальных графов;
- Разработчик, обеспечивающий удобный запуск опросов и формирование отчётов;
- При необходимости, внешний партнёр по LLM-аналитике, если внутри компании нет компетенций и опыта работы с большими языковыми моделями.

СЕРОССИИСКАЯ
ТОВ И БРЕНДОВ



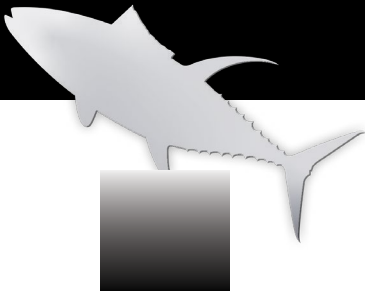
FORPEOPLE: HCM-СИСТЕМА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

ВСЁ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ, СТРУКТУРОЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ



kaspersky

АВТОРЫ:
**АВЕРЬЯНОВ АЛЕКСЕЙ
ЛЕОНИДОВИЧ**
«ЛАБОРАТОРИЯ
КАСПЕРСКОГО» —
МЕЖДУНАРОДНАЯ
КОМПАНИЯ,
РАБОТАЮЩАЯ В СФЕРЕ
ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ
И ЦИФРОВОЙ
ПРИВАТНОСТИ С 1997 Г



ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«ЦИФРОВОЙ HR»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

ПРЕДПОСЫЛКИ:

Предпосылками для запуска проекта стали текущие особенности российского HRIS рынка в 2023 году:

- Уход иностранных вендоров и отсутствие на рынке аналогов в 2023 году

SAP SF, который обеспечивал автоматизацию большинства наших HR-процессов стал недоступен.

- Отсутствие комплексного решения для автоматизации всех HR-процессов на рынке HR Tech.

Анализ рынка показал, что в сфере HR Tech отсутствуют решения, способные в формате единого окна полностью удовлетворить потребности нашего бизнеса. Мы искали систему, которая бы выступала в роли единого цифрового инструмента управления человеческим капиталом компании, соответствовала нашим потребностям, учитывала международный масштаб и особенности нашего бизнеса. Однако такую систему мы не нашли, что и побудило нас создать собственное решение.

РИСКИ ПОТЕРИ УПРАВЛЯЕМОСТИ.

Потребность в сохранении целостности и управляемости человеческим капиталом компании во всех странах присутствия и сохранении непрерывности бизнес-процессов и обеспечение преемственности.

Цель проекта:

Проект нацелен на разработку HR мастер-системы ForPeople, которая в «Лаборатории Касперского» заменила ушедшего иностранного вендора, обеспечивая качественную поддержку управления человеческими ресурсами, эффективное взаимодействие бизнеса и HR, повышение скорости и точности управленческих решений, стратегическое планирование и бюджетирование

Задачи:

- Реализовать и автоматизировать важный функционал управления организационной структурой, вознаграждением, бюджетом на персонал, а также таких процессов как постановка целей, проведение опросов, оценка сотрудников и KPI.

- Сохранить высокий уровень сервиса для HR, сотрудников, управленческого состава «Лаборатории Касперского».
- Обеспечить доступ к системе и гибкие настройки системы с учетом языка, законодательства и пр. для сотрудников во всех странах присутствия «Лаборатории Касперского».
- Внедрить автоматизированный расчет метрик и аналитики для поддержки управленческих решений, избавляя от необходимости ручного поиска и обработки данных.
- Коммерциализация продукта — выход на рынок, проведение клиентских демонстраций с успешным заключением сделок по внедрению.

Система запущена в «Лаборатории Касперского» численностью более 5000 человек, в 68 странах по всему миру.

Кроме того, ForPeople заключила сделки с 4 клиентами, суммарно количество активных пользователей системы - 12 000 сотрудников.

Команда проекта:

Над проектом создания экосистемы работала команда из 40 человек на протяжении 2 лет.

ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ЧТО МЫ ДЕЛАЛИ И КАК К ЭТОМУ ПРИШЛИ:

- Анализ рынка: провели обзор российского HR Tech и глобальных трендов;
- Определение потребностей: изучили внутренние запросы компании, сформировали набор требований к системе, определили управленческие метрики и учли международную специфику бизнеса;
- Разработка HRM-системы: привели в порядок данные и создали систему с функционалом, привычным пользователям SuccessFactors. Реализовали self-сервисы, модули для вознаграждения, оценки целей, опросов, обеспечили доступ к архиву за 28 лет;



- Технологии и безопасность: провели пентест, внедрили телеметрию нагрузки, сканеры уязвимостей, платформу анализа компонентов и security code review, обеспечив высокий уровень киберзащиты;
- Этапы разработки: спроектировали архитектуру и модель данных, декомпозировали задачи, провели внутреннюю разработку и многоуровневое тестирование. После опытной эксплуатации фокус-группой — поэтапно запустили систему в промышленную среду;
- Внедрение модулей
 - Оргструктура — загрузка исторических данных, настройка ролей и обучение администраторов.
 - Отсутствия — цифровизация отпусков, визуализация пересечений.
 - Вознаграждение — единый процесс пересмотра зарплат и бонусов.
 - Локализация — поддержка двух языков, календарей и локалей.
 - Опросы — единая площадка для вовлеченности и exit-интервью.
 - Оценка и цели — загрузка исторических данных, расчёт KPI и новая методология «от сотрудника к руководителю».
- Сопровождение системы
 - Разработаны SLA, каналы обратной связи, механизмы инцидент-менеджмента и аналитика сценариев использования совместно с командами ForPeople и Kaspersky.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Система успешно запущена без потери данных — мигрировано 100% исторических записей за 28 лет.
- Интеграции с ключевыми платформами (Skillaz, Эквио, 1С, СЭД) сохранились полностью.
- Переход прошёл без простоев и с нулевыми инцидентами, обеспечив непрерывность HR-процессов для 5000+ сотрудников.
- Реализованы и автоматизированы все ключевые HR-процессы: организационная структура, вознаграждение, цели, опросы и KPI.
- На момент выбора решений не существовало единой системы, способной закрыть весь этот функционал. Доступные на рынке решения либо были разрозненными и не интегрировались между собой, либо не обеспечивали требуемую глубину и гибкость.
- 100% процессов управления структурой и ФОТ — автоматизировано;
 - Сроки оргизменений и пересмотра зп, а также бонусов сокращены в 3 раза;
 - Согласования процессов теперь занимают минуты вместо дней;
 - Авторасчёт HR-метрик в реальном времени. 800+ HR-метрик ежедневно — от численности и ФОТ до вовлечённости. Вся аналитика доступна онлайн, без Excel и ручных выгрузок;
 - Система работает в 68 странах и 7 дочерних компаниях;
 - Интерфейс на 2 языках (RU/EN), учтены местные календари, валюты и праздники;

- Платформа прошла пентест и security code review, соответствует высоким стандартам кибербезопасности «Лаборатории Касперского»;

- Внедрена гибкая ролевая модель с 50+ сценариями прав доступа;

- Data-driven решения принимаются в 5 раз быстрее;

- 94% пользователей оценили интерфейс как «интуитивный и быстрый» (по внутренним опросам);

- Удовлетворённость пользователей, NPS системы — 78;

- Количество обращений в поддержку снизилось на 65% после внедрения самообслуживания;

- Вовлечённость в HR-процессы выросла с 60% до 92%. (в частности, участие в оценочных кампаниях и постановке целей);

- Снижение трудозатрат HR-команды на 30%. Экономия — более (считаем) человеко-часов в год.

HR-специалисты теперь тратят время не на администрирование, а на аналитику, развитие и поддержку бизнеса.

ForPeople превратил HR из операционной функции в стратегического партнёра бизнеса.

HR — к гибкости, автоматизации, аналитике и качеству данных.

Компания — к международной, управляемости, безопасности и стратегическому планированию.

Сотрудников — к удобству, доступности и скорости взаимодействия.

Требования, которые реализованы в рамках проекта.

HR — главный заказчик и основной пользователь системы.

Искушённые опытом работы с SAP SuccessFactors, мы стремились не просто воспроизвести весь привычный функционал, но сделать его гибче, удобнее и современнее. При этом нам удалось создать и новые блоки, которых в SAP вовсе не было — например модуль бюджетирования и управление отсутствиями сотрудников, усилив систему возможностями, которых прежде не существовало.

ДЛЯ HR:

- Централизованная база данных о сотрудниках, позициях, структуре;

- Доступ к данным за 28 лет.

- Полная замена SAP SuccessFactors с сохранением функциональности и качества сервиса.

- Полная автоматизация ключевых HR-процессов: Управление организационной структурой в реальном времени, Пересмотр вознаграждения и бонусов, Оценка и цели (performance, KPI, компетенции), Опросы (eNPS, exit-опросы, обратная связь), Управление отсутствиями, Бюджет на персонал и сценарное планирование, Модуль численности: драйверы, сценарии, прогнозы.

- Конфигуратор, который позволяет HR самим: создавать сущности, поля, формулы; менять роли

и права доступа; настраивать процессы и маршруты согласования; формировать отчёты и дашборды; управлять уведомлениями, доступами, видимостью полей;

- Data-driven управлениеАвтоматический расчёт HR-метрик (более 800 метрик ежедневно). Встроенная многоуровневая аналитика «сверху вниз»;

- Международность и соблюдение законодательства: Учёт особенностей 68 стран присутствия. Поддержка локальных календарей, рабочих недель, форматов дат;

- Возможность гибко задавать правила для разных групп сотрудников и стран;

- Интеграция с IT-ландшафтом компании (Skillaz, Эквио, 1C и др.);

- Гибкий OpenAPI для обмена данными со сторонними системами.

ДЛЯ КОМПАНИИ FORPEOPLE РЕШИЛА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ:

- Сохранение управляемости человеческим капиталом после ухода иностранного вендора;

- Бесшовный переход на новое решение без потери данных и эффективности. Импорт исторических данных;

- Возможность работы компании в 68 странах;

- Учет валют, локальных HR-регуляций, разных ролей и организационных моделей;

- Актуальные данные в реальном времени;

- Глубокая аналитика, поддерживающая стратегические решения;

- Прозрачность ФОТ, численности, структуры.

ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ:

Система создавалась как удобный инструмент ежедневной работы.

- Удобный и понятный интерфейс: Современный UX/UI;

- Быстрый доступ к профилю, задачам, целям, отсутствиям, опросам;

- Self-service для сотрудников и руководителей;

- Вся информация в одном профиле: история, цели, оценки, отсутствия;

- Просмотр карточек позиций, подразделений, структуры;

- Наглядное отображение статусов всех заявок;

- Профиль результативности команды;

- Управление вознаграждением команды;

- Работа с оргструктурой и изменениями прямо из оргчарта;

- Планирование численности, драйверы, сценарии;

- Разные правила для разных атрибутных групп сотрудников;

- Поддержка проектной, матричной, функциональной подчинённости;

- RU/EN интерфейс;

- Системные настройки под страну, календарь, локальные праздники.

Фундаментальные требования, которые были выполнены:

- сохранение непрерывности HR-процессов;

- замена SAP SF без потери качества сервиса;

- обеспечение управляемости в 68 странах;

- миграция всех данных за 28 лет.

ГЛАВНЫЕ ОТЛИЧИЯ НОВОГО РЕШЕНИЯ:

- Гибкость под любую HR-методологию.

Теперь процессы можно настраивать под свои практики - KPI, OKR, компетенции, любые формулы и логики для конкретной компании;

- Полная самостоятельность HR без привлечения разработчиков;

HR сами настраивают поля, сущности, роли, маршруты, формулы, отчёты, атрибуты и доступы - то, что раньше требовало ресурсов IT и вендора;

- Появился новый функционал, которого в прежнем решении не было.

Например:

- модуль бюджетирования и сценарного планирования;

- удобное планирование отпусков;

- автоматический учёт балансов отпусков, включая временно ограниченные дни;

- гибкие правила и настройки доступов и видимости для разных групп сотрудников и стран.

Важно, что на рынке не было решения, которое сочетало бы именно тот масштаб и функциональность, которые были нужны компании. Наши задачи приходилось закрывать разными разрозненными системами, но единой комплексной платформы, способной охватить весь контур, просто не существовало.

Сегодня мы не только создали такую систему для себя — мы вышли с ней на рынок, у нас уже есть клиенты, и мы продолжаем активно развивать продукт.

ОТВЕТСТВЕННОЕ HR-ЛИДЕРСТВО В ЭКОСИСТЕМЕ МТС

ПОДДЕРЖКА, РОСТ И ИНКЛЮЗИЯ



ВВЕДЕНИЕ:

В компании работает более **64 000 сотрудников** по всей России, и в 2024 году МТС приняла около **1 500 стажёров**, половина из которых ($\approx 50\%$) затем перешли на постоянную работу.

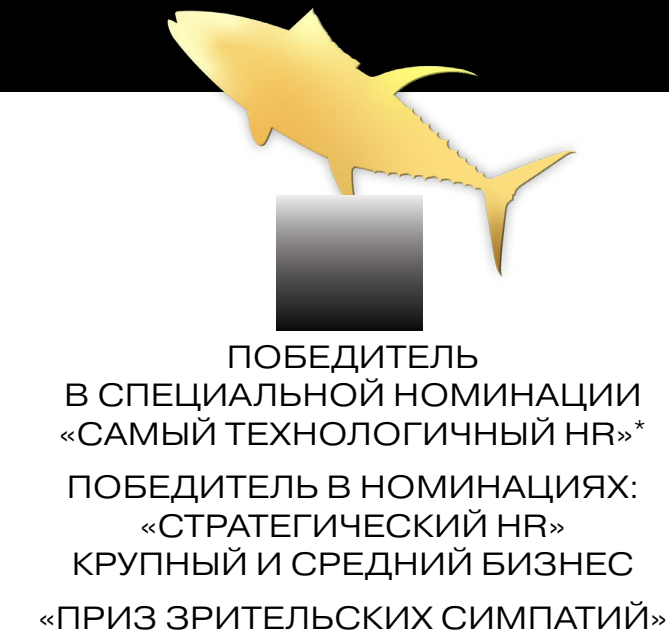
HR-подход МТС направлен не просто на найм, но на долгосрочное развитие и удержание людей: внутреннее продвижение, обучение, создание включающей культуры и заботу о благополучии сотрудников.

В 2024 и 2025 гг. МТС усилила свою стратегию устойчивого развития, в частности через направление «Ответственность перед сотрудниками», интегрируя ESG-принципы в HR-политику и бизнес-процессы.

ПРОБЛЕМА:

- Несмотря на большое число сотрудников и стажёров, глобальные тренды и внутренние вызовы ставили перед МТС следующие проблемы:
- **Сложность удержания молодых талантов и их перехода в штат.** Многие молодые специалисты приходили на стажировки, но не всегда становились постоянными сотрудниками. Это риск потери инвестиций в развитие и навыки новых людей;
 - **Неравномерный доступ к обучению и развитию.** С учётом географии и разнообразия сотрудников возникала потребность в стандартизированных, но локализованных программах обучения, чтобы каждый сотрудник мог расти, независимо от региона;
 - **Культура инклюзии, разнообразия и безопасность на рабочем месте.** В масштабной компании важно не просто нанимать, а создавать среду, где ценится разнообразие (по возрасту, опыту, способностям), а рабочие условия безопасны и поддерживающие;
 - **Корпоративная этика и комплаенс.** В условиях масштабной структуры необходимо было усилить культуру комплаенса, обеспечить, чтобы сотрудники понимали нормы поведения, безопасность, отчетность. Важно делать это через обучение, коммуникацию и вовлечение.
- Эти проблемы касались как внешней среды (конкуренция за таланты, социальные ожидания), так и внутренней (корпоративные процессы, обучение, культура).

* Номинация учреждена Оргкомитетом Премии совместно с Фондом «Сколково» для признания HR-лидеров, которые внесли личный наивысший вклад своей работой за период с 2024-2025 гг. по созданию и введению полезных новых технологий для развития человеческого потенциала.



ПОБЕДИТЕЛЬ
В СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ
«САМЫЙ ТЕХНОЛОГИЧНЫЙ HR»*
ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИЯХ:
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС
«ПРИЗ ЗРИТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ»

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цели проекта:

- Повысить качество и эффективность стажёрских программ, обеспечив более точное соответствие форматов потребностям бизнеса;
- Обеспечить доступность возможностей обучения и развития для сотрудников во всех регионах;
- Укрепить корпоративную культуру, основанную на инклюзии, этике и безопасности труда;
- Поддержать удержание сотрудников через внутренний кадровый резерв и карьерные траектории.

Задачи проекта:

- Разработать и масштабировать программу стажировок (МТС «ПРО», «Лидер», «Старт») для разных уровней и регионов;
- Организовать корпоративный университет (МТС Корпоративный университет) с широким набором курсов, в том числе по безопасности, комплаенса, профессионального развития;
- Внедрить и продвигать инициативы инклюзии: тренинги по разнообразию, образовательные кампании, волонтерские программы;
- Развить внутреннюю систему признания и вовлечения сотрудников через платформы, где сотрудники и команды могут предлагать идеи;
- Усилить комплаенс-обучение: тренинги по этике, антикоррупции, правилам работы с конфиденциальной информацией;



- Повысить стандарты здоровья и безопасности труда, проводить оценку условий труда, тренинги и контроль.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ И СТЕЙКХОЛДЕРЫ

- Стажёры и молодые специалисты – ключевая группа, нуждающаяся в карьерной траектории и мотивации;
- Руководители и менеджеры – должны участвовать в отборе, адаптации, развитии, быть лидерами изменений;
- HR-подразделения – ответственны за разработку программ, университет, обучение, оценку и компенсацию;
- Оперативные бизнес-единицы – они нуждаются в стабильных кадрах, готовых работать и развиваться;
- Сотрудники всех уровней – особенно в разных регионах, включение и обучение должны быть доступными;
- Корпоративное руководство (Board, Правление) – заинтересованы в устойчивом росте, удержании талантов и социальной ответственности.

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА РЕШЕНИЙ

- Программы стажировок (МТС «ПРО», «Лидер», «Старт») – потому что они позволяют «входной канал» для молодых талантов и дают возможность перевести их в постоянные сотрудники;

- Корпоративный университет и онлайн/офлайн курсы – эффективны для масштабного обучения, включая комплаенс, безопасность, лидерство;
- Инициативы инклюзии (разнообразие, здоровье, равные возможности) – соответствуют ESG-подходу и повышают лояльность и вовлечённость;
- Вовлекающие программы – дают сотрудникам пространство быть услышанными, предлагать идеи, чувствовать сопричастность;
- Усиление комплаенса и этики – критично для крупной корпорации: более 96% сотрудников прошли обновлённый тренинг по Кодексу поведения;
- Повышение стандартов HSE (health & safety) – снижает риски, укрепляет доверие и защищает сотрудников.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

- Диагностика и планирование: анализ текущих программ стажировок, уровня текучести, обучения; выявление пробелов;
- Разработка или масштабирование стажировочных инициатив: запуск/расширение программ МТС «ПРО», «Лидер», «Старт» в регионах;
- Создание учебных модулей в Корпоративном университете: разработка курсов безопасности, комплаенса, лидерства, инклюзии;
- Коммуникации и вовлечение: внутренние кампании, интерактивные форматы (квизы, конкурсы);

- Обучение комплаенсу и этике: обязательные тренинги по Кодексу поведения, защите данных, конфиденциальности;
 - Оценка и контроль HSE: проведение специальной оценки условий труда (СОУТ), регулярные тренинги по безопасности, внедрение системы мониторинга инцидентов;
 - Мониторинг и улучшение: анализ показателей (например, текучести после стажировок, внутреннего найма, удовлетворённости), корректировка программ.
- Программа инклюзии и культуры разнообразия
 - Проведена образовательная кампания: 1 050 менеджеров прошли учебные программы по diversity, equity, inclusion (DE&I);
 - На портале Pulse реализована кампания, охватившая 20 000 сотрудников, посвящённая инклюзии и правам человека.
 - Разработаны и внедрены специальные тесты:
 - «Инклюзивность – модный тренд или новая бизнес-этика?» оценивает уровень проникновения культуры инклюзии;
 - «Травля на рабочем месте» помогает выявлять случаи травли, предлагает рекомендации для жертв, свидетелей и менеджеров.
 - Создана коммуникационная программа с регулярными уведомлениями о теме инклюзии (гендерное равенство, этническое разнообразие, возрастные команды, люди с инвалидностью и др.);
 - Выпущена серия инклюзивных видео, демонстрирующих сотрудников с особыми статусами (инвалидность, родители-одиночки, сотрудники 50+ и т.д.), чтобы разрушать стереотипы и укреплять ценность инклюзии.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ В РАМКАХ ТРАНСФОРМАЦИИ

В течение 2024 года МТС реализовала широкий спектр HR-инициатив, направленных на укрепление корпоративной культуры, инклюзии, обучения и признания сотрудников. Эти мероприятия не были эпизодическими. Они составляют непрерывную программу трансформации, интегрированную в ESG-стратегию компании.

- Программа признания «Лига МТС»
 - Запущена платформа, где сотрудники могут номинировать себя, коллег или целые команды, рассказывая о своих достижениях и вкладе в бизнес;
 - Процесс признания включает трёхуровневый механизм: открытое голосование сотрудников, экспертная оценка и утверждение топ-менеджментом;
 - Номинации привязаны к ценностям компании, что позволяет транслировать культуру МТС и объединять сотрудников по общим принципам;
 - Образовательные инициативы через Корпоративный университет МТС;
 - На платформе МТС Корпоративного университета доступно свыше 7 500 онлайн-курсов: как профессиональных, так и по “мягким” навыкам;
 - В 2024 году добавлено и обновлено более 1 500 курсов, в том числе по менеджменту, лидерству, продажам, переговорам;
 - Проведены офлайн- и онлайн-события: вебинары, практикумы, мастер-классы: более 4 000 мероприятий, участие приняли более 16 000 сотрудников;
 - Запущены клубы развития “мягких” навыков (например, книжный клуб, киноклуб), в них участвует около 3 500 человек;
 - Специальный дистанционный курс “Как адаптироваться на новой работе”, а также обновлённая Welcome Day для нового персонала, чтобы повысить качество адаптации;
 - Значительный охват обучения: внутреннее продвижение – около 72% менеджерских вакансий и 48% прочих вакансий закрываются внутренними кандидатами.
- Мероприятия по здоровью, безопасности и культуре “Vision Zero”
 - Завершена специальная оценка условий труда (СОУТ) для ~94 % рабочих мест в корпоративном центре и офисах МТС;
 - Обучение по охране труда: 11 430 человек прошли внутренние и внешние тренинги (менеджеры, специалисты, члены комиссий по охране труда);
 - Обновлён курс “Культура безопасности” и обучение оказанию первой помощи;
 - В рамках стратегии «Vision Zero» нацеленной на нулевой травматизм и регулярное построение системы управления рисками, карты рисков и участие работников в мониторинге и планировании мероприятий безопасности.
 - Коммуникация и вовлечение через HR-платформы
 - Активная внутренняя коммуникация: публикации, рассылки и видео на темы инклюзии, разнообразия, поведения, равенства;
 - Формирование сообщества волонтёров: 1 900 активных волонтёров в экосистеме МТС, готовых участвовать в социальных проектах;
 - Корпоративный театр кукол “Мобильный театр сказок” как часть волонтёрской инициативы: выступления, гастроли, участие в инклюзивных фестивалях;
 - Семейные и социальные проекты: например, образовательный проект «Кодиленд», посвящённый

В ЦИФРАХ:

На платформе доступно более 7500 курсов, как профессиональных, так и по “мягким” навыкам. Из них добавлено и обновлено более 1500 курсов, в т. ч. по лидерству, продажам, менеджменту, переговорам	В клубах развития “мягких” навыков (книжный клуб, киноклуб) участвует около 3500 человек Обучение по diversity, equity, inclusion прошли 1050 менеджеров Кампания по инклюзии и правам человека охватила 20000 сотрудников Стажёрские программы: около 1500 стажёров приняты в 2024 году	В 2024 г. проведено более 4000 офлайн и онлайн мероприятий, в которых приняли участие более 16 000 сотрудников Внешние и внутренние тренинги по охране труда прошли 11430 сотрудников (менеджеры, специалисты, члены комиссий по охране труда) Конверсия в штат: около 50% стажёров перешли на постоянную работу
---	---	--

Признание:



Платиновый статус в списке лучших работодателей России



1 место среди телеком-компаний

15 место (+5) среди бизнес-специальностей

Впервые в ТОП-10

9 место (+2) среди IT-специальностей



18 место (+5) в общем рейтинге

18 место (+1) в рейтинге среди своей целевой аудитории

12 место (+4) в рейтинге среди востребованных ВУЗ-ов

детям сотрудников, а также спартакиады для сотрудников (спорт, квизы, онлайн и офлайн активности). Эти проекты способствуют единению сотрудников и укреплению корпоративной культуры.

- Обновление комплаенс- и этической культуры
 - Переподготовка по “Правилам обращения с конфиденциальной информацией и персональными данными”: около 30 000 сотрудников прошли обновлённый курс;
 - Усиление цифровизации системы комплаенс: развитие инцидент-менеджмента, автоматизация контроля, чат-боты, платформенные технологии;
 - Регулярные проверки и обучение сотрудников: антимонопольный комплаенс, внутренние расследования и контроль.

ПРОДУКТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

- Стажёрские программы: около 1 500 стажёров приняты в 2024 году;
- Конверсия в штат: ~ 50% стажёров перешли на постоянную работу;
- Обучение: более 7 500 курсов доступны в корпоративном университете;
- Обучение HSE: 11 430 человек прошли внутренние и внешние тренинги по охране труда;
- Инклюзия: более 1 050 менеджеров прошли обучение по разнообразию, равенству и инклюзии;
- Безопасность и комплаенс: 30 000 сотрудников прошли тренинг «Правила обращения с конфиденциальной информацией и персональными данными»;
- Комплаенс-культура: 96% новых сотрудников завершили курс по Кодексу поведения;
- Признание: МТС получила “платиновый статус” в рейтинге лучших работодателей России (Forbes). В рейтинге Best Company Award МТС заняла 1 место среди телеком-компаний, 15 место среди бизнес-специальностей (+ 5 мест), впервые вошла в ТОП-10 среди IT-специальностей и заняла 9 место (+2 места), 14-15 место среди технических специальностей (+1 место). В рейтинге работодателей Future Today среди студентов МТС в общем рейтинге заняла 18 место (+5 мест), в рейтинге среди своей целевой аудитории заняла 18 место (+1 место). А в рейтинге среди востребованных вузов МТС поднялась на 4 позиции вверх и заняла 12 место.

ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Формирование единой корпоративной культуры.
- Рост вовлечённости и укрепление внутренней мотивации.
- Развитие экосистемы непрерывного обучения.

- Укрепление культуры инклюзии и уважения.
- Повышение уровня безопасности и качества рабочих условий.
- Эффективная трансформация внутренних коммуникаций.
- Формирование устойчивой цифровой HR-инфраструктуры.
- Укрепление бренда работодателя.
- Развитие социальной ответственности сотрудников.
- Масштабирование опыта и устойчивость трансформации.

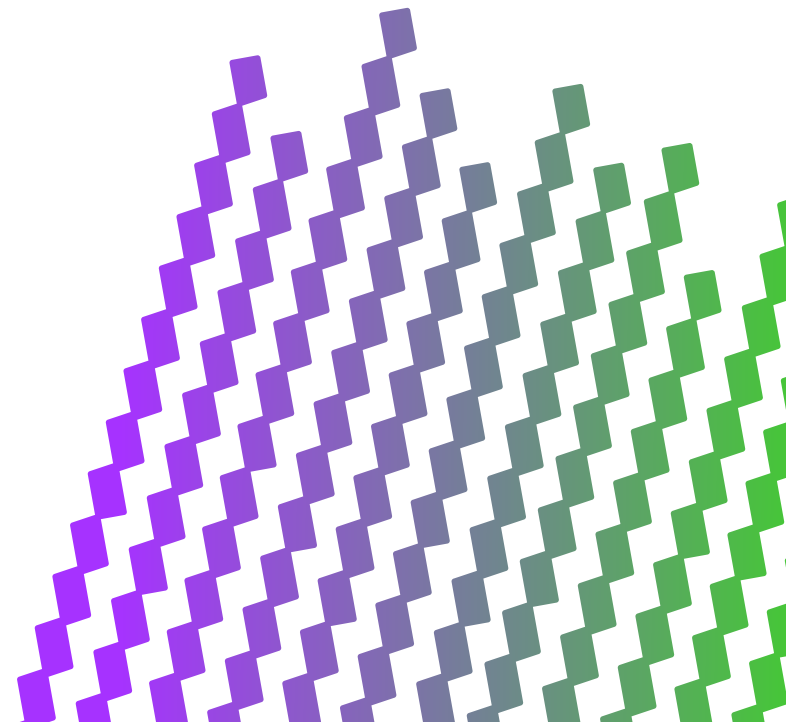
Большинство проектов стали ежегодными (например, «Лига МТС»), что подтверждает системность изменения и его устойчивость. Формируется цикл постоянного улучшения корпоративной культуры и опыта сотрудников

С точки зрения бизнес-стратегии и поставленных целей, трансформация корпоративной культуры также повлияла на:

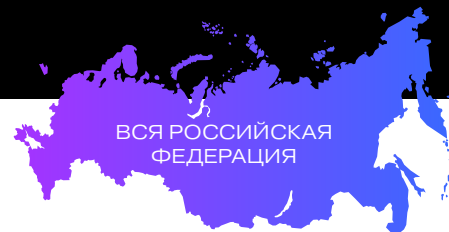
- Рост привлекательности HR бренда. В 2024 году выросло количество откликов на вакансии МТС в 5 раз по сравнению с 2023 годом, при этом доля трудоустроенных с карьерного сайта выросла в 2 раза, а за первое полугодие 2025 года выросла еще в 2,5 раза, что говорит о росте привлекательности компании у кандидатов;
- Повышение лояльности сотрудников и, как следствие, их эффективность и рост прибыльности компании. Особенное внимание обращаем на рост экосистемных проектов, так как мы усиливаем взаимодействие внутри между бизнесами. Объединяя культуру едиными ценностями, коммуникациями и мероприятиями, мы влияем на результат в деньгах.

В 2024 ГОДУ:

- выручка Группы МТС составила 703,7 млрд. руб., + 16% год к году
- количество экосистемных клиентов составило 17,5 млн, +15% год к году



ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



АВТОРЫ:

ДЕПАРТАМЕНТ ПО РАЗВИТИЮ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ
И ВНУТРЕННИМ КОММУНИКАЦИЯМ

ВВЕДЕНИЕ:

В 2023 году Экосистемы МТС провела глобальный ребрендинг – появился не только новый логотип компании, но и были заложены новые смыслы бренда. В фокусе оказались технологичность и инновации, усилен упор на экосистемность бренда, структура зонтичного бренда стала более чёткой – все саббренды получили айденитику материнского бренда, логически вписываясь в него. Вслед за изменениями внешнего восприятия продуктового бренда требовалась и трансформация корпоративной культуры внутри компании.

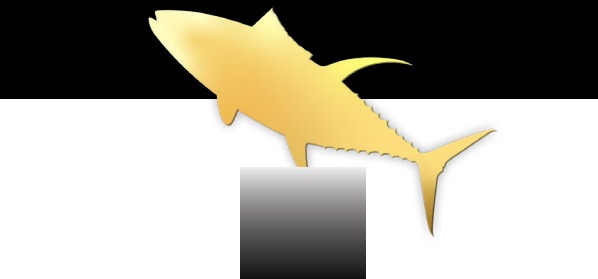
ПРОБЛЕМА:

- Экосистема МТС – это 62 тыс. специалистов по всей стране из разных профессиональных областей и направлений бизнеса. Учитывая разнообразную специфику бизнеса и постоянное расширение продуктового портфеля, корпоративная культура могла различаться от бизнеса к бизнесу, так как почти не существовало единых стандартов и объединяющих смыслов. Сотрудники из разных продуктовых команд, подразделений, направлений, регионов не знали, что происходит у своих же «соседей» из-за редких точек пересечения, отсутствия поводов. Чтобы преодолеть этот разрыв, необходимы были специальные мероприятия и коммуникации;
- Ежегодно наша компания проводит опрос вовлечённости среди сотрудников, в рамках которого каждый из них реально может повлиять на дальнейшее развитие компании как работодателя, корпоративной культуры и улучшение условий труда. В 2023 году по итогам опроса мы обнаружили потребность сотрудников в мероприятиях, объединяющих активности, спортивных программах и корпоративных программах признания. Также провели исследование удовлетворённости внутрикорпоративными коммуникациями – и здесь требовались значительные улучшения.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цель:

Трансформировать корпоративную культуру и HR-бренд Экосистемы МТС с фокусом на единый подход.



ПОБЕДИТЕЛЬ
В СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ
«САМЫЙ ТЕХНОЛОГИЧНЫЙ HR»*
ЛАУРЕАТ В НОМИНАЦИИ
«HR – ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ»
КРУПНЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

Задачи проекта:

- Создать единые принципы для развития корпоративной культуры и HR-бренда цифровой экосистемы МТС;
- Усилить внутренний бренд работодателя цифровой экосистемы МТС за счёт проведения мероприятий для всех сотрудников с объединяющими и полезными активностями;
- Развивать культуру признания на уровне всей компании;
- Пересмотреть подход ко внутренним коммуникациям: сделать их экосистемными и человекоцентричными, увеличить удовлетворённость и эффективность;
- Разработать EVP – ценностное предложение бренда работодателя для Экосистемы МТС.

ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ И МЕТОДЫ, ПРИМЕНЕННЫЕ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Сложность в достижении поставленной цели заключалась в упорядочивании внутренних процессов, связанных с коммуникациями, необходимости согласованности действий. У дочерних компаний МТС действуют независимые команды по внутренним коммуникациям и развитию бренда работодателя, которые на протяжении долгого времени выстраивали собственные процессы, так как не существовало единого подхода к построению корпоративной культуры.

Для трансформации корпоративной культуры и HR-бренда были выбраны следующие инструменты:

Внутрикорпоративные исследования

Чтобы понимать, как и что менять, нужно знать, в какой отправной точке находилась корпоративная культура и HR-бренд перед началом трансформации. Для этого был проведен ряд исследований среди сотрудников:

- Исследование удовлетворённости внутренними коммуникациями. Выяснили, какие каналы работают наиболее эффективно, а какие устарели; какие темы для сотрудников наиболее важны, что они хотели бы узнавать с помощью внутренних коммуникаций; какой формат и способ подачи информации наиболее эффективен.
- Исследование вовлечённости. Проводится в компании раз в год, с его помощью отслеживаем западающие метрики, относящиеся, в том числе, к корпоративной культуре. Полученные результаты смотрим не только в общем по всей группе компаний, но и в разрезе отдельных бизнесов, направлений, подразделений, регионов. А также можем получить обратную связь от сотрудников, что бы им хотелось улучшить в компании.
- Исследование в рамках разработки EVP. Был проведён глубокий аудит всех внутренних процессов и опрос целевых аудиторий. Несмотря на то, что основная цель исследования была в том, чтобы подтвердить или опровергнуть предполагаемые преимущества экосистемы МТС как работодателя, полученные результаты также показали нам конкретные точки роста.

Стратегия

Создали стратегию развития HR-бренда и внутренних коммуникаций, которая основывается на единых принципах. В ней прописан новый подход к управлению корпоративной культурой и системой коммуникаций, который строится по принципу каскадирования. Общегрупповые коммуникации закрепляются за корпоративным центром и включают в себя:

- Стандарты внутренних коммуникаций, мероприятий, единые концепции;
 - Трансляцию ключевой информации на всех сотрудников: EVP и ценности, цели и результаты бизнеса, ключевые изменения, назначения, проекты, коммуникации топ-менеджеров, экосистемные проекты и др.;
 - Систему антикризисных коммуникаций: обеспечение оперативной информацией;
 - Внедрение и управление каналами коммуникаций.
- В ведении дочерних компаний/блоков также остаются локальные коммуникации:
- Поддержка общегрупповых коммуникаций и проектов;
 - Трансляция важной локальной информации в дополнение к федеральным коммуникациям: цели и результаты подразделения, локальные изменения, назначения, проекты, коммуникации руководителей;
 - Дополнительные проекты ДК/функций/блоков.

Стандарты и политики.

Вслед за новой стратегией были обновлены стандарты и политики по внутренним коммуникациям и мероприятиям, разработан «Tone of voice», даны рекомендации по использованию каналов коммуникаций, тем, форматов. Главный приоритет - развитие и поддержка единых процессов в коммуникациях и проектах внутри компании.



Интегрированные коммуникации и кросс-функциональное партнёрство

Чтобы проекты и идеи охватывали весь масштаб и специфику компании и были эффективны, к их разработке и реализации привлекались команды с разной экспертизой: HR, PR, мероприятия, маркетинг, внутренние коммуникации, произошло объединение офлайн и онлайн форматов. А самое главное – в общегрупповые проекты были вовлечены коллеги-внутрикомы из дочерних компаний. Проводим с ними регулярные встречи и обмен лучшими практиками, учитываем их пожелания в работе, помогаем друг другу и поддерживаем.

Такой подход ярче всего иллюстрирует экосистемность корпоративной культуры.

EVP экосистемы МТС

У компании не существовало ценностного предложения бренда работодателя. Впервые его разработали в начале 2024 года. В контексте внутреннего бренда работодателя EVP играет большую роль, так как с помощью него получилось объединить всех под зонтичным брендом экосистемы МТС и создать единое позиционирование. Выделенные 8 целевых аудиторий для исследования были представлены абсолютно во всех бизнесах МТС, а подтвержденные преимущества экосистемы МТС как работодателя релевантны для всех из них. Наш EVP также тесно взаимосвязан с продуктовым брендом.

Основные мероприятия, которые были проведены в рамках трансформации.

В течение 2024-2025 годов осуществлялась как непрерывная поддержка локальных событий, так и реализовывались несколько крупных проектов, направленных на объединение персонала всей группы компаний цифровой экосистемы, развитие единой корпоративной культуры и заботу о сотрудниках.

ЛИГА МТС

В огромной компании не всегда просто заметить отдельные достижения сотрудников и их вклад в развитие бизнеса. Это влияет на мотивацию персонала. Поэтому в цифровой экосистеме была запущена особая программа признания, чтобы любой сотрудник Экосистемы МТС мог рассказать о своих успехах и получить объективную оценку заслуг от коллег и топ-менеджеров – просто подав заявку на специальной платформе.

«Фишка» программы – народное голосование. Определить

лучших из лучших должны были сами сотрудники МТС с помощью открытого голосования. Таким образом, номинантам не только удалось получить объективную оценку, но и рассказать о своей работе всей экосистеме.

Ценности – это ДНК культуры МТС и то, что объединяет сотрудников и помогает достигать результатов вместе. Поэтому номинации программы признания «Лига МТС», куда можно подавать открытые заявки, напрямую связаны с ценностями компании.

Программа признания охватила всю группу компаний через разные каналы коммуникаций и HR-системы. В 2024 году было получено более 1 100 анкет, а в результате народного голосования 84 сотрудников признали лучшими. А в 2025 – уже 1300 заявок.

«Лига МТС» стала ежегодной программой признания в компании. По завершению программы награжденные сотрудники вступают в экспертное сообщество лучших сотрудников. Кроме признания и наград, они также смогут получить определённые привилегии: приглашения на крупные мероприятия, участие в дополнительных образовательных программах и т.д. Победители следующих сезонов расширят это сообщество.

КОДИЛЕНД

В 2024 году впервые к международному Дню защиты детей была запущена онлайн-платформа «Кодиленд», чтобы в игровой форме познакомить детей сотрудников всей экосистемы с современными технологичными профессиями, востребованными в Экосистеме МТС: программист, менеджер по продажам, креатор-маркетолог, аналитик данных, финансист, инженер, специалист клиентского сервиса.

«Кодиленд» - это виртуальный город, в котором участники от 7 до 17 лет могли посетить разные локации, выполнять задания, зарабатывать баллы и получить шанс выиграть призы. Для каждой из специальностей были созданы мини-игры на профориентацию, проверяющие логику, внимательность и творческое мышление. Не забыли и про самых маленьких – принять участие в проекте могли и дошкольники, для них в «Кодиленде» доступны развивающие игры.

В основу «Кодиленда» заложена концепция, подчеркивающая сразу две важные темы: преемственность поколений и профориентация юного поколения. Платформа реализована через edutainment –подход, то есть обучение и профориентация ребят проходит через развлечение и игры.. А ещё – это возможность родителям и детям провести время всем вместе, чтобы соблюдать здоровый баланс работы и личной жизни.

Изначально проект планировался только для внутренней аудитории – детей сотрудников, но мы решили также пригласить поучаствовать их друзей – ведь вместе веселее.

Кроме онлайн-части мы также провели офлайн праздники во всех регионах присутствия МТС, а в День защиты детей в Москве устроили фестиваль «Город профессий» под открытым небом с несколькими локациями в парке. Дети участвовали в различных активностях и попробовали себя в разных ролях: от маркетолога до финансиста.

В 2025 году мы продолжили проект Кодиленд, в котором приняло участие 9 600 детей.

СПОРТАП

Корпоративный спорт – один из самых эффективных

инструментов для привлечения и удержания сотрудников. Он не только поддерживает корпоративную культуру и ценности компании, но и дает уникальный опыт сотрудникам, возможность объединяться, общаться, вести здоровый образ жизни. Мы решили использовать запрос сотрудников на проведение спортивных мероприятий, чтобы это, чтобы объединить сотрудников из разных регионов и дочерних компаний в рамках экосистемной трансформации.

Так в 2024 году МТС запустила СпортАп — главное спортивное событие года для сотрудников. Летом спортсмены из разных регионов встретились на соревнованиях по семи видам спорта: футболу, волейболу, лёгкой атлетике, кроссфиту, настольному теннису, шахматам и практической стрельбе.

В рамках программы спортсменов ждали офлайн- и онлайн-тренировки, а потом — соревнования между командами разных регионов и финал в августе в Москве.

Для болельщиков МТС подготовила задания внутри платформы, за выполнение которых начисляются баллы — за них можно получить билет на полуфинал в их регионе.

Что было на платформе:

- Онлайн-тренировки для дома;
- Спортивные викторины и квизы;
- Конкурсы и задания;
- Полезные и вкусные рецепты;
- Полезные рекомендации от экспертов;
- График тренировок для спортсменов.

Всего в СпортАпе приняли участие 12 000 сотрудников — это каждый пятый сотрудник экосистемы. В 2025 году проект СпортАп продолжился. По запросу сотрудников мы добавили два новых вида спорта: бадминтон и стритбол. А еще появилась возможность приглашать близких и детей на офлайн-мероприятия. Количество участников выросло до 16 300 человек, 40% из которых участвовало в спартакиаде во второй раз.

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

Чтобы ориентировать внутренние коммуникации на развитие и поддержку экосистемности, а также сделать более эффективными, мы полностью пересмотрели подход к работе с ними.

- Сделали упор на самые популярные каналы коммуникации: e-mail рассылки, дайджесты, лента новостей на корпоративном портале. Они стали топ-3 каналами, из которых сотрудники хотели бы получать информацию по результатам исследования внутренних коммуникаций в компании;
- Разделили информацию по каналам коммуникации: выстроили приоритетность между общегрупповыми и локальными коммуникациями. Раньше в публикацию на портале или почтовые рассылки забирались все инфоповоды без разбора, из-за чего создавался информационный шум. Сейчас вся информация таргетируется по регионам/блокам, а для единых

В ЦИФРАХ:

Общая вовлечённость сотрудников

92,8%
+1,1%
к 2023 году

Охват аудитории сотрудников онлайн

64400 чел.
41%
человек, рост на
к 2023 году

Рост количества трудоустроенных с карьерного сайта

в 2 раза
к 2023 году

Рост количества трудоустроенных с карьерного сайта

в 2,5 раза
в первом полугодии 2025 года
(год к году)

Узнаваемость HR-бренда МТС выросла на

7 п.п.
к 2023 году

За счёт оптимизации и приоритизации контента число рассылок сократилось на

16%
к 2023 году

рассылок ориентировано на поддержку экосистемных мероприятий

Рост количества откликов на вакансии

в 5 раз
к 2023 году

57%
сотрудников получают информацию из рассылок

Охват аудитории сотрудников офлайн

10700 чел.
24%
человек, рост на
к 2023 году

Просмотры новостей в экосистеме выросли на

54%
к 2023 году

Рост вовлечённости сотрудников к 2023 году

400%
по количеству комментариев

Рост удовлетворённости и эффективности

с 7,9 до 8,6
к 2023 году

Выручка группы МТС составила

703,7 млрд руб
+16%
в 2024 году
год к году

Количество экосистемных клиентов составило

17,5 млн
+15%
в 2024 году
год к году

общегрупповых коммуникаций берутся только важные темы, касающиеся всей компании;

- Усовершенствовали инструменты коммуникации, которыми сотрудники были недовольны: скринсейверы, заставки на плазмах, бейджи на портале. Был обновлён не только дизайн и контент-план, но и появились более глубокие смыслы, транслирующие фокус на бизнес-цели;

- Повысили качество контента: тексты стали проще, полезнее и понятнее. Среди тем – только те, что точно интересуют сотрудников. Добавили больше иллюстраций – для цифр, графиков и просто красивых элементов.

EVP

В 2024 впервые в Экосистеме Экосистемы МТС мы разработали EVP. Для этого было предварительно проведено большое исследование – как среди соискателей, так и сотрудников компании. В рамках исследования мы выделили для себя 8 целевых аудиторий, на которые ориентировано ценностное предложение: массовые специальности, бэк-офис, digital-специалисты, креативные специалисты, продажи, офисных техблок, молодые специалисты и временный персонал. Эти ЦА были выбраны исходя из того, что они представлены абсолютно во всех бизнесах. Изначально было предположение, что каждая команда уникальна, и у сотрудников разных команд отличаются ожидания от работы в компании. Однако опросы сотрудников показали обратное: более 80% респондентов отмечали схожие сильные стороны и преимущества компании.

Когда мы проанализировали результаты исследований, выявили подтверждённые сильные стороны компании, сопоставили их с ожиданиями соискателей и посмотрели на конкурентное окружение, так было сформировано наше EVP: «Люди, меняющие привычное». Особенность этого ценностного предложения также в том, что оно тесно взаимосвязано с продуктовым брендом. В МТС мы создаем технологии и цифровые продукты, чтобы помогать людям видеть вокруг себя больше — возможностей, идей и способов действовать. Это наша миссия. Суть бренда МТС – технологии, меняющие привычное.

Наше EVP дополнительно подкрепляется четырьмя преимуществами, которые помогают его раскрыть. Они важны для соискателей при выборе работодателя и полностью соответствуют реальным возможностям в компании:

- Работа над интересными задачами, которые развивают тебя, компанию и мир;

- Созидательная среда для увлеченных команд;

- Приветствуем новые идеи и ценим вклад каждого;

- Делаем так, чтоб вам было хорошо на работе и в жизни.

ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

- По итогам опроса вовлеченности, проведённого в декабре 2024 года, мы увидели влияние начатой трансформации на метрики, связанные с корпоративной культурой. Общая вовлечённость сотрудников составила 92,8% (+1,1% к 2023 году)

Важно отметить, что небольшой прирост метрик играет значение, так как общий уровень вовлеченности в компании один из самых высоких на рынке. Чем выше общий показатель, тем медленнее растёт оценка в отдельных категориях.

Результат 2025 года пока не известен, так как исследование проводится раз в год (ноябрь-декабрь).

- Благодаря сильной коммуникационной поддержке экосистемных проектов и их регулярном PR-освещении, узнаваемость HR-бренда цифровой экосистемы МТС выросла на 7 п.п. по сравнению с 2023 годом.

- Охват аудитории сотрудников офлайн мероприятиями вырос в на 24% (до 10 700 чел.), онлайн – на 41% (64 400 чел)

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ:

Мы усовершенствовали систему внутренних коммуникаций: разработали новый шаблон и сократили число рассылок. Число рассылок сократилось на 16% за счёт оптимизации и приоритизации контента. При этом 30% рассылок ориентировано на поддержку экосистемных мероприятий. -Корпоративная почта – основной канал коммуникаций в целом по экосистеме: 57% сотрудников получают информацию из рассылок.

- На 54% выросли просмотры новостей в 2024 году по сравнению с 2023, на 400% выросло количество комментариев в аналогичном периоде, что говорит о значительном росте вовлеченности сотрудников в общую HR-повестку;

- Удовлетворенность и эффективность внутренних коммуникаций по итогам исследования 2024 года выросла с 7,9 до 8,6.

С точки зрения бизнес-стратегии и поставленных целей, трансформация корпоративной культуры также повлияла на:

- Рост привлекательности HR_бренда. В 2024 году выросло количество откликов на вакансии МТС в 5 раз по сравнению с 2023 годом, при этом доля трудоустроенных с карьерного сайта выросла в 2 раза, а за первое полугодие 2025 года выросла еще в 2,5 раза, что говорит о привлекательности компании у кандидатов;

- Повышение лояльности сотрудников и, как следствие, их эффективность и рост прибыльности компании. Особенное внимание обращаем на рост экосистемных проектов, так как мы усиливаем взаимодействие внутри между бизнесами. Объединяя культуру едиными ценностями, коммуникациями и мероприятиями, мы влияем на результат в деньгах.

В 2024 году:

- выручка Группы МТС составила 703,7 млрд. руб., + 16% год к году

- количество экосистемных клиентов составило 17,5 млн, +15% год к году



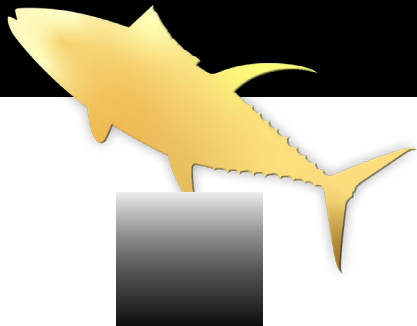
СИСТЕМА АДАПТАЦИИ И НАСТАВНИЧЕСТВА “ПРОЗРАЧНЫЙ ПУТЬ К УСПЕХУ”

ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА



BRAINSTORM

АВТОРЫ:
КИЗИЛОВА ЭЛИНА
АБУСАЛАТОВНА



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ
«HR – ГЕНЕРАЛИСТ / МАЛЫЙ БИЗНЕС»

Инсайт 3: Формальное наставничество без мотивации и четких обязанностей.

- Цитата (потенциальный наставник): «Мне «повесили» новичка в дополнение к моим основным задачам. Никакого бонуса за это не было, только лишняя нагрузка и ответственность. Естественно, я не был мотивирован тратить на это время»;
- Цитата (руководитель): «Мы назначали наставников по остаточному принципу — кто был менее загружен в тот момент. Единых стандартов, чему учить, не было».

КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Методы:

- Анонимный опрос среди всех сотрудников, прошедших испытательный срок за последний год;
- HR-аналитика: анализ данных по увольнениям из CRM-системы рекрутинга и 1С.

Результаты анкетирования (Топ-5 проблем адаптации):

- Отсутствие четкого плана действий на первые дни/недели 78%;
- Не понимал, к кому обращаться с вопросами 65%;
- Не получал регулярной обратной связи от руководителя 58%;
- Нехватка информации о продуктах/процессах компании 55%;
- Формальное отношение наставника 47%.

Анализ HR-аналитики:

Пик увольнений приходился на 4-6 неделю работы. Это критический период, когда личный энтузиазм заканчивается, а понимание процессов и поддержка отсутствуют.

Цель исследования:

Выявить коренные причины высокой текучести (25%) в течение испытательного срока и определить точки воздействия для разработки эффективного решения.

Материал исследования: качественное исследование (Глубинные интервью и фокус-группы)

Выборка:

- 10 сотрудников, уволившихся в течение испытательного срока за последние 6 месяцев;
- 7 действующих сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;
- 4 линейных руководителя, в чьи команды приходили новички;
- 5 ключевых специалистов, которые формально выступали в роли наставников.

КЛЮЧЕВЫЕ ИНСАЙТЫ И ЦИТАТЫ:

Инсайт 1: «Информационный вакуум» и отсутствие структуры.

- **Цитата** (уволившийся разработчик): «Мне выдали ноутбук и доступ к рабочим папкам. Я сидел первые два дня и не понимал, с чего начать. Задачи были непонятны, а спросить было не у кого — все заняты. Наставник представился в первый день и исчез»;
- Цитата (действующий сотрудник): «Я первую неделю потратил на то, чтобы просто понять, кто за что отвечает и где какие документы лежат. Было ощущение, что я мешаю всем своими глупыми вопросами».

Инсайт 2: Отсутствие регулярной обратной связи и ощущение «заброшенности».

- Цитата (уволившийся маркетолог): «Я месяц делал задачи, но никто не сказал мне — хорошо это или плохо. Руководитель был всегда на совещаниях. В итоге я решил, что моя работа никому не нужна, и ушел».



Наибольшая текучесть наблюдалась в отделах Разработки (30%) и Маркетинга (28%) — областях с высокой сложностью внутренних процессов.

- Непонимание наставниками своих ролей и обязанностей;
- Отсутствие обучения для наставников.

СИНТЕЗ И ВЫВОДЫ АНАЛИЗА: ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ

На основе собранных данных мы построили т.н. «Дерево проблем», которое наглядно показало причинно-следственные связи.

Следствие (Вершина дерева): Высокая текучесть персонала в испытательный срок (25%).

Ключевые проблемы (Ствол):

- Деадаптация новичка: Сотрудник не чувствует себя частью команды, не понимает своих задач и ценностей компании;
- Низкая скорость выхода на продуктивность: Сотрудник долго не может начать приносить полноценную пользу.

Корневые причины (Корни):

- Организационные:
 - Отсутствие единого, структурированного процесса адаптации;
 - Нет ясных целей и плана на испытательный срок;
 - Информация разрознена и труднодоступна.
- Коммуникационные:
 - Отсутствие регулярной, запланированной обратной связи от руководителя и наставника;
 - Непрозрачность организационной структуры и зон ответственности.
- Мотивационные:
 - Отсутствие системы мотивации и признания для наставников;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ

Проведенное исследование однозначно показало, что проблема носит системный характер, а не является следствием случайных ошибок рекрутинга или личных качеств новичков. Существовавшая модель адаптации была реактивной (ответ на вопросы, если их задали), а не проактивной (последовательное ведение сотрудника).

Гипотеза, выдвинутая по итогам анализа: Внедрение централизованной, структурированной и измеримой системы адаптации с мотивированным институтом наставничества позволит значительно снизить уровень стресса у новичков, ускорить их интеграцию и как следствие, сократить текучесть в испытательный срок.

Именно это заключение и стало основанием для разработки и запуска проекта «Прозрачный путь к успеху», представленного в основном кейсе.

Период реализации: Q2-Q4 2024 года

ВВЕДЕНИЕ

Как мы снизили текучесть персонала на этапе испытательного срока на 25% за 9 месяцев и повысили вовлеченность новичков, сэкономяв компании более 550 000 рублей в год?

Компания и вызов: В ООО БС Центр, динамично растущей компании, столкнулись с проблемой высокой текучести персонала (более 25%) в течение первых 3 месяцев работы. Это приводило к значительным прямым затратам на повторный рекрутинг (около 60 тыс. рублей на позицию) и косвенным потерям: повышенной нагрузке на команды, снижению морального духа и упущенной выгоде из-за незакрытых проектов. Существовавшая система адаптации была неструктурированной и неформализованной, что создавало у новых сотрудников чувство заброшенности и непонимания своих задач.

Цель проекта:

Разработать и внедрить комплексную систему адаптации и наставничества, чтобы к концу 2024 года:

- Снизить текучесть в испытательный срок на 25%;
- Повысить индекс вовлеченности новых сотрудников до 85%;
- Сократить время выхода на полноценную продуктивность на 15%.

ПРОБЛЕМА (ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ КОРЕННЫХ ПРИЧИН)

Перед началом проекта мы провели глубинные интервью с уволившимися сотрудниками, опросы среди действующих новичков и менеджеров. Анализ выявил три ключевые проблемы:

- Отсутствие четкой структуры;
- Неэффективная коммуникация: Новички не понимали, к кому можно обратиться с вопросом, не получали регулярной обратной связи о своем прогрессе;
- Отсутствие системы наставничества: формально закрепленные наставники не были мотивированы и не понимали своих задач и зон ответственности.

Измеримые последствия:

- Прямые затраты на рекрутинг: ~1.2 млн руб./год (20 уволившихся Ч 60 тыс. руб.);
- Косвенные потери (оценка): ~800 тыс. руб./год (снижение скорости проектов, переработка команд);
- Общий ущерб: ~2 млн руб./год.

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Была сформирована проектная группа из HR, руководителей отделов и ключевых специалистов. Решение получило название “Прозрачный путь к успеху” и состояло из трех основных блоков;

Блок 1: Разработка структурированной программы адаптации

- Созданы «Дорожные карты новичка» для каждой ключевой должности. Карта включала цели на первый месяц с разбивкой по неделям, список необходимых материалов для изучения и контакты ключевых коллег;
- Разработан онлайн-портал адаптации со всей необходимой информацией, организационной схемой.

Блок 2: Запуск программы корпоративного наставничества

- Разработана ролевая модель наставника с четкими KPI (например, успешное прохождение ИС подопечным, положительные отзывы);

- Внедрена мотивационная схема для наставников: денежный бонус за успешно заверченный испытательный срок подопечного + признание на корпоративном уровне (звание «Лучший наставник квартала»);
- Проведены обучающие тренинги для будущих наставников по навыкам фасилитации и предоставления обратной связи.

Блок 3: Внедрение системы контроля и обратной связи

- Внедрен обязательный цикл встреч: «Знакомство с менеджером» (1-й день), «Итоги первой недели» (с HR и наставником), «Промежуточная оценка» (через 1.5 месяца), «Финальная оценка» (перед окончанием ИС);
- Запущены анкеты обратной связи для новичков на 7-й и 60-й день работы.

ХРОНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ:

- Апрель-Май: Анализ, разработка концепции и материалов;
- Июнь: Презентация проекта руководству, отбор и обучение первых 5 наставников;
- Июль: пилотный запуск программы в двух департаментах (разработка и маркетинг);
- Август: Сбор обратной связи, доработка программы;
- Сентябрь: Масштабирование программы на всю компанию.

ВЫВОД (РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ)

Проект был запущен, и его результаты были измерены через 9 месяцев после полного внедрения.

Количественные результаты:

Показатель было (до проекта) стало (после проекта) изменение
Текучесть в ИС 25% 18% ▼ 28%
Индекс вовлеченности новичков 65% 87% ▲22
Время до полной продуктивности 90 дней 75 дней ▼16.7%
Средняя оценка программы - 4.7 / 5
Экономия на рекрутинге - ~ 1.68 млн руб./год (28 сотрудников Ч 60 тыс. руб.)

Качественные результаты:

- Улучшение employer brand: В отзывах на hh.ru и других порталах обратной связи появились положительные упоминания о сильной программе адаптации;
- Повышение лояльности наставников: Ключевые специалисты стали более вовлечены в развитие компании;
- Снижение нагрузки на менеджеров: Руководители отметили, что новички быстрее вливаются в процессы и требуют меньше внимания.

РЕКОМЕНДАЦИИ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ

Успех проекта «Прозрачный путь к успеху» демонстрирует, что системный подход к адаптации окупается многократно. На основе извлеченных уроков сформированы следующие рекомендации:

- Масштабирование на удаленные команды: адаптировать программу для сотрудников, работающих полностью удаленно, с акцентом на цифровые инструменты коммуникации и регулярные встречи онлайн
- Развитие программы: запустить программу «менторинга» (отличного от наставничества) для развития талантов внутри компании после прохождения ИС.

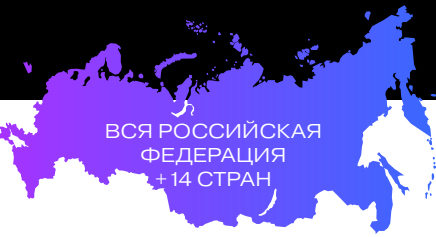
3. Постоянная метрика: внести показатель «текучесть в ИС» в OKR всех руководителей отделов для повышения их ответственности за процесс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Внедрение системы «Прозрачный путь к успеху» не только позволило достичь поставленных целей и сэкономить значительные средства, но и заложило фундамент для культуры развития и поддержки, что является ключевым конкурентным преимуществом в «войне за таланты».



ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ



ВСЯ РОССИЙСКАЯ
ФЕДЕРАЦИЯ
+ 14 СТРАН

Этажи

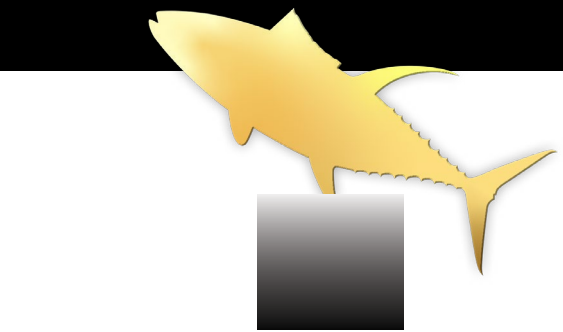
АВТОРЫ:
**ТИМГАНОВА
НАТАЛЬЯ**
HRD
ТАРИК СВЕЛАНА
РУКОВОДИТЕЛЬ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

«Этажи» - одно из крупнейших российских агентств недвижимости, насчитывающее 25-летний опыт работы не только на российском, но и на зарубежном рынке.

Компания “Этажи” имеет широкую сеть, которая работает более чем в 290 городах в России и за рубежом, а также компания имеет международные офисы в 14 странах.

ВВЕДЕНИЕ И КОНТЕКСТ ПРОБЛЕМЫ

- Ключевая ставка выросла с 2024 года, рынок недвижимости охладел. Введение нового налогового режима второй год подряд заставило пересматривать финансовые модели бизнеса;
- Децентрализованная система управления. Ключевые решения по внедрению изменений в филиалах принимаются директором на месте;
- В 2024 году компания сгенерила серьёзные убытки из-за несбалансированного роста в 2023 и сформировала у филиалов очень осторожную политику, города теперь предпочитали не набирать риелторов экстенсивно. Это вызывало естественный отток численности, текучесть росла;
- Основной фокус всегда был направлен на рост количества риелторов, не затрагивая административный управленческий персонал;
- Отсутствие внешнего бенчмаркинга по управлению численностью из-за сильно отличающейся бизнес-модели от других агентств недвижимости;
- Маржинальность бизнеса напрямую коррелирует с численностью риелторов делающих сделки, если падает численность - падает маржа;
- Бизнес-модель построена таким образом, что необходимо не только увеличивать численность риелторов, но и повышать показатель доли риелторов делающих сделки (РДС) в общей численности;
- Рост риелторов приводит к кратному росту численности АУП персонала, при снижении численности риелторов количество АУП персонала должно снижаться, оно на прежнем уровне;
- Нормативы АУП не привязаны к финансовому результату города.



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ
«HR - ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРТ»

ПРОБЛЕМАТИКА:

- Отсутствие единой логики управления численностью АУП (административно-управленческий персонал). Средняя нагрузка по городам АУП к риелторам составляла 2,9 (т.е. на 1 единицу административно-управленческого персонала приходилось 2,9 риэлтора при нормативе в 5);
- Мотивации АУП кроме продаж не учитывали финансовый результат филиала по итогам отчетного периода. Это означало, что если город работал в убыток, АУП оставался на том же уровне. Финансовая ответственность и структура расходов не были синхронизированы;
- Отсутствие бенчмарков и регуляторов делало невозможным оперативную корректировку — только интуитивные, локальные решения;
- Отсутствие у ЦО рычагов влияния на франчайзинговые филиалы. 90% филиалов — независимые партнёры. Центральный офис не мог напрямую внедрять HR-стандарты, включая управление численностью. Каждый ДФ решал «по своему усмотрению». Это создавало неравные условия, не сопоставимую эффективность и риски для бренда;
- Рост ФОТ АУП без роста производительности;
- Нарушение баланса «рост численности - рост выручки».

ИССЛЕДОВАНИЕ:

- Численность АУП росла органически с ростом риелторов — но не снижалась при их оттоке. Это привело к «накоплению» АУП, который не генерил прямой выручки, но потреблял ресурсы;
- В условиях падающей маржинальности и высокой волатильности рынка недвижимости компания не имела механизма гибкого масштабирования АУП;
- Нормы численности АУП не учитывали: валовую выручку, чистую прибыль, долю риелторов делающих сделки, эффективность команды;

- ФОТ АУП постоянно увеличивался, но не сопровождался ростом KPI (например, скорость найма, качество адаптации, поддержка риелторов делающих сделки (РДС)). Это превратило АУП в постоянные фиксированные издержки, а не в драйвер роста;
- Бизнес-модель «Этажей» требует не просто роста числа риелторов, а роста доли риелторов делающих сделки (РДС). Однако без контроля за качеством найма и поддержкой новых сотрудников — рост численности превращался в нагрузку, а не в ресурс, усугубляя отток и снижая маржинальность;
- Стратегии и планы по численности разработанные городами на год теряли актуальность каждый квартал из-за изменения внешней ситуации, что затрудняло планирование;
- Для того, чтобы численность риелторов росла, необходимо было сначала нанять руководителя группы продаж (РГП), а это инвестиции. Учитывая, ситуацию прожитую в 2023 и 2024 годах филиалы не охотно инвестировали в новых руководителей. Таким образом, на одного РГП могло приходиться до 20 человек в управлении, что сильно затрудняло администрирование и не вовремя отслеживались опережающие показатели;
- В некоторых же городах ситуация была обратная, были набраны РГП, но из-за оттока риелторов из их групп и низкого найма группы были не укомплектованы и доход руководителя падал. Не было единственного стандарта по норме численности в группе риелторов у одного РГП;
- Планы по найму были не сбалансированы. То есть, рекрутеру требовалось нанимать то много, то мало. Из-за этой ситуации сильно колебалась стоимость найма на 1 сотрудника. Руководителям групп продаж каждый месяц могли заводить по 2-3 новичка, средний срок выхода на сделку риэлтор без опыта 6-8 недель. Руководители групп продаж выгорали не получая отдачи от новых сотрудников и не охотно набирали в команду новеньких;
- Система мотивации рекрутеров зависела от выполнения плана по найму, но не зависела от результатов адаптации;
- Не было норматива численности в городах, где находится филиал для рекрутера по найму. Например, в Ишиме с маленькой численностью должен быть один норматив, а в Москве другой;
- Города интуитивно понижали план по найму, при этом не просчитывали, насколько нужно увеличить закрепляемость или снизить текучесть, чтобы выйти на плановый укомплектованность;
- Всем городам ставился от ЦО одинаковый план на прирост численности 10% в год, вне зависимости от внутренней ситуации в филиале. То есть, какие-то города могли расти в численности больше, но мы их потенциал не учитывали;
- При планировании годовой стратегии учитывалась внешняя ситуация, но не учитывался внутренний потенциал филиала или региона;
- Если филиал проседал по чистой прибыли, то продолжали набирать активно по стратегии, то есть по плану;

- Доля руководителей групп продаж по сети полностью укомплектованных, чтобы выйти на рыночный доход, составляла менее 60%.
- Не было норматива рекрутера по стажам, то есть сколько он должен набирать в зависимости от того, сколько месяцев или лет работает.
- Не было нормативов для АУП, например, ипотечных брокеров, юристов или страховых агентов, в зависимости от численности риелторов, делающих сделки в филиале.

ЧТО ДЕЛАЛИ:

- Создали инструмент динамического найма, который рассчитывал оптимальное количество сотрудников, которых нужно нанимать для филиала на следующий квартал или месяц, исходя из пропускной способности руководителя группы продаж и затрат на найм;
- Разработали калькулятор, по которому филиал мог рассчитать, при изменении показателей (найм, закрепляемость или текучесть) как меняются целевые значения по другим этим показателям;
- Разработали нормативы по стажу для рекрутеров, зашили их в рейтинг HR;
- Ввели новую систему мотивации для рекрутеров с грейдами, где учитывалось, что чем больше ты набираешь риелторов, которые быстрее выходят на производительность, тем выше у тебя зарплата;
- Разработали нормативы по численности риелторов в группе у одного руководителя группы продаж;
- Внедрили сценарное планирование найма риелторов руководителей групп продаж и АУП. То есть, при достижении каких показателей выручки и численности РДС, можно было расширять штат;
- Разработали модель окупаемости риелторов в скобках роль найма и адаптации. Начали отслеживать, у каких руководителей групп продаж окупаются новички быстрее;
- Рассчитали оптимальную численность по найму по месяцам, исходя из этого и необходимую ресурсность рекрутеров в каждом городе;
- Разработали методологию расчета предельной стоимости найма, чтобы город мог понимать, выше какой стоимости за найм одного сотрудника выходить уже будет неэффективно;
- Скорректировали у каждого города стратегию по основным показателям (найм, закрепляемость, текучесть). Появился разный план по приросту у разных городов;
- Ввели нормативы для АУП персонала. Перед тем, как нанимать нового сотрудника в АУП, то есть открыть ставку на расширение филиала, HRD города должен был внедрять факторы экономии численности;
- Определили для каждой системы от XS до XL плановую нагрузку АУП к риелторам. Она стала разной, где-то превышала 5, где-то превышала 8;

- Ввели целевые пороги по доле ФОТ, АУП каждого подразделения к выручке;
 - Обучили руководителей и HR, как между собой должны работать показатели предельной стоимости найма, адаптации и доли ФОТ в выручки по каждому подразделению;
 - Изменили мотивацию ответственных лиц в АУП на новые показатели. Например: бизнес-тренера стали мотивированы на закрепляемость и производительность, а не на количество проведенных обучений.
- Рост закрепляемости на испытательном сроке на 12% по участвующим городам;
 - С уверенностью можно сказать, что новый процесс управления численностью работает одинаково эффективно и на малых системах и на крупных вне зависимости от степени влияния на бизнес центрального офиса.
- СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ:

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Снижение нагрузки АУП к риелторам было 2,9 стало от 5 по сети, участвующей в кейсе;
 - Доли ФОТ в Валовой Выручки (ВВ) всех сервисных подразделений в целевых значениях от 2,5% до 3,5%;
 - Повышение производительности АУП персонала в 2,5 раза;
 - Увеличение численности риелторов + 10% к декабрю 2024 года в абсолютных значениях (прирост составил более 1000 риелторов в активной численности);
 - Рост маржинальности бизнеса от 2 до 8 % в разных по размеру системах в месяц;
 - Изменились показатели этих в 32 городах по отношению к остальным городам во франшизе;
 - Стоимости найма риэлтора сократилась с 53000 средней до 28560 средней, это более 31 773 рублей в целом по этим городам;
 - Положительный ROI найма и адаптации на 3- 5 месяц вывода нового сотрудника, ранее выходили на окупаемость в лучшем случае через 9-11 месяцев;
- Повышение eNPS;
 - Города начали верить в стратегии и теперь более обдуманно подходят к планированию численности и найма на 2026 год;
 - При снижении найма филиал стал понимать какие другие показатели ему нужно улучшить в точных целевых значениях, началось управление по результатам;
 - Выполнение целевых показателей по приросту, рост доходов персонала филиала;
 - Прозрачная система оценки по эффективности АУП персонала вне зависимости от размера города;
 - Собственник доволен.

[▲ к оглавлению](#)



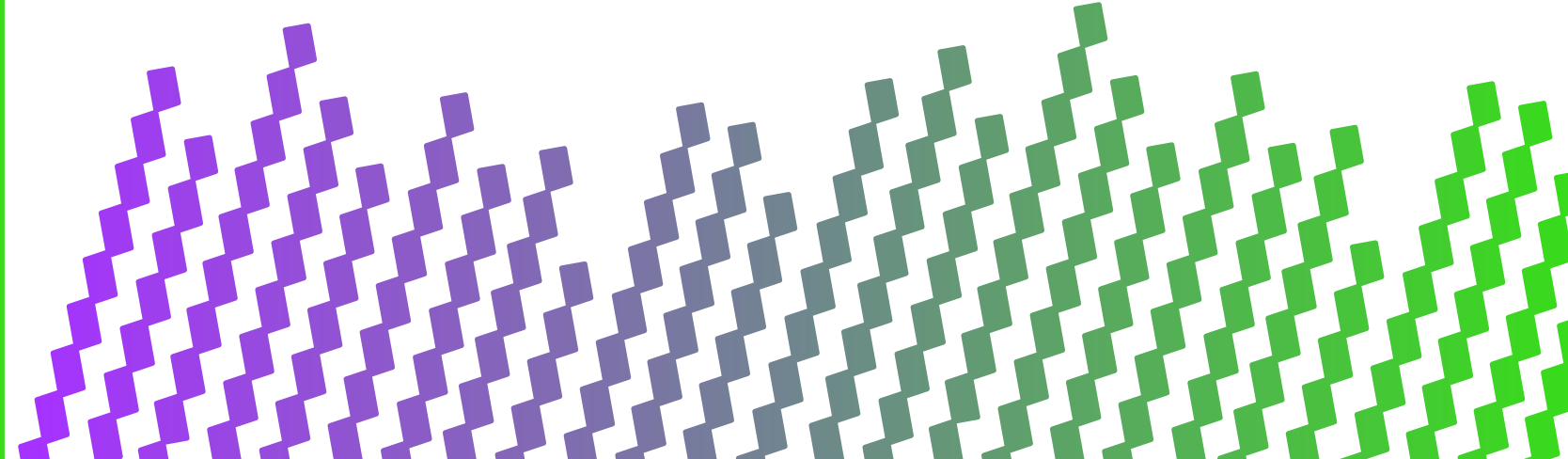
РЕЗУЛЬТАТЫ:

	1 МЕСЯЦ	2-3 МЕСЯЦ	4+ МЕСЯЦ	Показатели (выполнение)	мин	макс
Оклад*	р.180 000,00	р.150 000,00	р.100 000,00	Укомплектованность СПН	80%	150%
KPI	р.0,00	р.50 000,00	р.100 000,00	Укомплектованность МОП	80%	150%
Проектный бонус	р.0,00	р.0,00	р.20 000,00	Найм СПН	80%	150%
Квартальный бонус	р.0,00	р.0,00	р.90 000,00	Количество R дел.сделки	80%	150%
Итого	р.180 000,00	р.200 000,00	р.250 000,00			

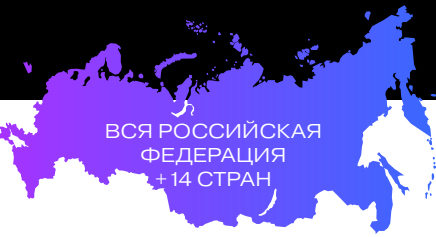
Оклад	100 000,00	Рабочих дней в мес	23	Отрабо- тано по факту	23	Итого в зп		100000	целевая метрика
-------	------------	--------------------	----	-----------------------	----	------------	--	--------	-----------------

	Сумма	Бизнес показатели	План	Факт	% дости- жения показа- теля	с учетом обну- латора	Вес цели	Итого, руб.	
KPI	р.100 000,00	Укомплек- тованность СПН	286	246	86,00%	86,00%	25%	21 503,50	если город выполнил менее 80 %, то премия за все не выплачивается
		Укомплек- тованность МОП	27	26	96,30%	96,30%	20%	19 259,26	
		Количество R дел.сделки	0	105		0,00%	20%	0	
		Найм СПН	39	34	87,20%	87,20%	35%	30 512,82	
							Итого по KPI	71 275,58	

	Сумма	План (Область результата) ПРИМЕР		Вес	ШТ	Факт	% дости- жения пока- зателя	Итого, руб.
Проектный бонус	р.20 000,00	1	Провести обучение Ф1/Ф3	0,2	1	1	100,00%	р.4 000,00
		2	Разра- ботать программу	0,3	1	1	100,00%	р.6 000,00
		3		0,5	1	1	100,00%	р.10 000,00
							Итого проектный	20 000,00
							Итого с учетом оклада	191 275,58



ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ ПО ЕДИНЫМ ПРАВИЛАМ



Этажи

АВТОРЫ:
ТИМГАНОВА НАТАЛЬЯ
HRD
ТАРИК СВЕЛАНА
РУКОВОДИТЕЛЬ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

КОНТЕКСТ:

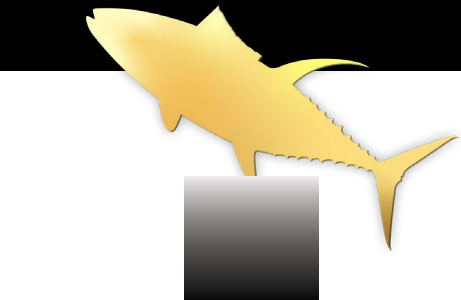
Компания «Этажи» представлена филиальной сетью, самому старшему из которых в 2025 году исполнилось 25 лет, а также сетью франчайзи, среди которых есть “малыши” моложе года.

С 2014 года компания ежегодно входит в рейтинг крупнейших работодателей России по версии HeadHunter. В 2020—2021 годах «Этажи» возглавили рейтинг агентств недвижимости в Москве и Санкт-Петербурге по версии ЦИАН.

- HR-функция долгое время держала фокус на глобальный найм и адаптацию сотрудников. Оценки, развития и организационного дизайна не было;
- Основной фокус всегда был направлен на рост количества риэлторов, не затрагивая административный управленческий персонал (АУП) и уровень мидл-руководителей;
- До 2024 года компания не чувствовала яркого управленческого кризиса. В 2024 году контекст рынка поменялся и произошел пересмотр управленческого профиля;
- При росте системы качественных управленцев стало не хватать;
- Децентрализованная система управления. Ключевые решения по внедрению изменений внедряемых центральным офисом (ЦО) проходит через партнерскую позицию, в переговорах с директором филиала (ДФ).

ПРОБЛЕМАТИКА:

- Отсутствие потенциальных сотрудников на вышестоящие позиции в филиалах
- Мотивация сотрудников и оценка их эффективности не всегда соответствует единым критериям;
- Критерии эффективности по должностям отличаются в городах и в функции центрального офиса, сложно сказать в каком городе команда сильнее;
- Доля защищенности ключевых позиций менее 30%, основные назначения на руководящие происходят с внешнего рынка, которые не закрепляются в системе более чем на год;



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ «HR – ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ»

- За 2024 год в компанию зашло 24 руководителя уровня -1, -2 с внешнего рынка. по истечению года в компании осталось 2 сотрудника (8%) с треком входа в компанию через проект с дальнейшим ростом до руководителя -2, -1. За 2024 год компания потеряла более 14 млн.рублей (в затраты включены ФОТ новых сотрудников, релокационный пакет);
- Были проведены интервью текущих сотрудников занимающих позиции ТОП-1, -2. И оказалось, что 92% сотрудников выросли внутри системы и имели как минимум 1 повышение, а то и 3;
- Нет культуры подачи регулярной обратной связи от руководителя сотруднику.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ:

Совместно с первым лицом и исполнительным директором компании была обозначены и приняты проблематики перечисленные выше. Сформированы цели на 2025 год:

- Определить и внедрить единый инструмент оценки для всех уровней должностей. От специалиста до ТОП-руководителя;
- Выстроить прямую взаимосвязь мотивации сотрудника с критериями оценки;
- В оценке должна быть часть, которую оценивает руководитель по проявлениям и компетенциям;
- На основании принятого инструмента понять количество талантов внутри сети, выявить их ключевую мотивацию, определить трек развития;
- Обучить руководителей в разных филиалах инструменту, внедрить в систему и передать в управление. Выстроить систему таким образом, чтоб управленческие решения первоначально опирались на оценку;
- Сформировать защищенность позиций ТОП, ТОП-1,-2 в городах и Центральном офисе;
- Определить экономическую эффективность процесса.

Определение единых критериев оценки для всех должностей.

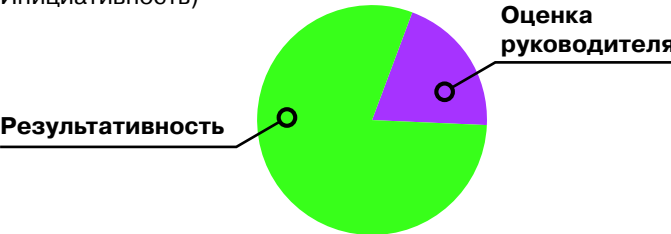
Каждый сотрудник может иметь разный формат мотивации.

Есть два варианта:

А. Сотрудник с переменной частью (бонусы, KPI, проектные выплаты):

80% — Результативность: (KPI, проектные цели, плановые показатели, соблюдение сроков и бюджета.)

20% — Оценка руководителя:(Ценности, Гибкость и адаптивность, Саморазвитие, Результативность, Инициативность)

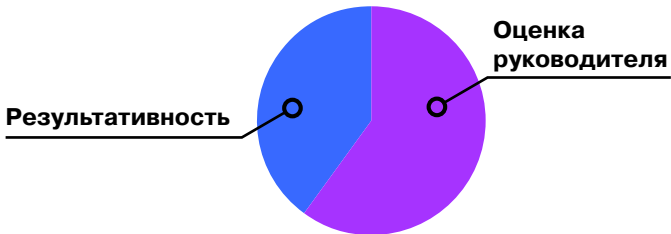


Б. Сотрудник на фиксированной заработной плате (без переменной части):

60% — Результативность:

(Выполнение обязанностей, соблюдение сроков, качество задач, влияние на бизнес/подразделения.)

40% — Оценка руководителя: (Ценности, Гибкость и адаптивность, Саморазвитие, Результативность, Инициативность)



Прямая взаимосвязь мотивации сотрудника с критериями оценки.

Показатели эффективности должны полностью совпадать с тем, что стоит в системе мотивации, т.е. выполнение KPI.

Уровень выполнения KPI	Оценка	Описание
110,01% и более	A	Превышение плановых показателей. Сотрудник демонстрирует выдающиеся результаты, значительно превышающие ожидания.
100,01% – 110%	B	Полное выполнение плана с небольшим превышением. Уверенная работа на высоком уровне, показатели выше нормы.
90,01% – 100%	C	Выполнение плана на удовлетворительном уровне. Ожидания в целом оправданы, возможны незначительные отклонения.
75,01% – 90%	D	Ниже ожидаемого уровня. Требуется улучшение результативности и/или корректирующие действия.
75% и менее	E	Критически низкая результативность. Показатели не соответствуют требованиям, необходима срочная управленческая реакция.

*F (серая зона) - первые три месяца работы в компании сотрудник находится на адаптации и не участвует в оценке

Пример мотивации из калькуляторов с весом результативности 60%

KPI	Сумма	% выполнения	Факт + оклад
Обзвон сотрудников ЦО по итогам оценки 14-25 августа (минимально 20% сотрудников от общего числа по городам Ф1/Ф3 кроме Мск, Нск, Ижевска, Тюмени.) - есть общий список сотрудников в разрезе города, который знает про оценку + информация доведена до HRBP городов и руководителей - 3	20 000,00	100	20 000,00
Организованы и записаны 5 курсов (Бочарникова Юлия, Марева Мария, Болдырева Дарья, Казанцева Анастасия)	10 000,00	100%	10 000,00
3 курса переданы Шайнберг для размещения на платформе с тестами и домашним заданием, кому они назначаются, настроен БП назначения, определено кто и как часто контролирует	10 000,00	100%	10 000,00
Аттестация РОП - проведение 20 АЦ, данные отражены в графиках, отчёты прикреплены	10 000,00	45%	4 500
Текущие операционные задачи по инвестпроекту “Свои люди”	15 000,00	100%	15 000,00
		89%	89 500,00
		D - частично соответствует ожиданиям	

После подтягивания показателей эффективности считается средняя оценка по кварталу.

Пример:

Эффек- тивность июль	Эффек- тивность август	Эффек- тивность сентябрь	Средняя результативность Q3	Оценка результативности	Оценка руководителя Q3	Итоговая оценка
110,00%	89,00%	100,00%	99,67%	C	C-соответствует	C-Норма

Оценка руководителя

Оценка руководителя производится по шкале ABCDE по 5 параметрам:

1. Ценности компании

Критерий	оценка	
Полностью вовлечен в корпоративную культуру – активно поддерживает и продвигает ценности компании, транслирует их в работе и является примером для коллег.	5	A - значительно превосходит ожидания
Разделяет и поддерживает корпоративные ценности – поддерживает культуру компании и старается следовать ее принципам в работе, но не всегда проявляет инициативу в этом направлении.	4	B - превосходит ожидания
Принимает корпоративные ценности частично – поддерживает некоторые принципы корпоративной культуры, но не считает их ключевыми в своей работе и не всегда активно им следует.	3	C - соответствует ожиданиям
Относится к корпоративной культуре нейтрально – осознает ценности компании, но не придает им большого значения, соблюдает их скорее формально.	2	D - требует улучшения
Не разделяет корпоративные ценности.	1	E - требуется ротация

2. Гибкость и адаптивность

Критерий	оценка	
Является амбасадором изменений. Быстро адаптируется к новым условиям, видит в них возможности для роста.	5	A - значительно превосходит ожидания
Легко адаптируется к изменениям, но не всегда проявляет инициативу. Принимает нововведения, если видит в них пользу, предпочитает, чтобы ключевые решения принимало руководство.	4	B - превосходит ожидания
Принимает изменения, но ему требуется время на адаптацию. Может испытывать сложности при резких изменениях и нуждается в дополнительных разъяснениях или поддержке коллег.	3	C - соответствует ожиданиям
Скептически относится к изменениям и с трудом адаптируется. Если изменения неизбежны, принимает их, но без энтузиазма.	2	D - требует улучшения
Не принимает изменения и сопротивляется нововведениям. Нововведения воспринимает как источник дополнительных сложностей, старается их минимизировать или игнорировать.	1	E - требуется ротация



3. Результативность (исполнительская дисциплина)

Критерий		оценка
Работает на максимальной производительности, результат превышает ожидания. Выполняет все задачи в срок, старается находить наиболее эффективные решения.	5	A - значительно превосходит ожидания
Стабильно выполняет все задачи, иногда превосходя ожидания. Действует ответственно, умеет расставлять приоритеты.	4	B - превосходит ожидания
Выполняет все задачи в срок, но без стремления к превосходству. Работу выполняет на требуемом уровне, придерживается стандартов, редко выходит за рамки поставленных задач.	3	C - соответствует ожиданиям
Производительность нестабильна, возможны задержки и частичное выполнение задач. Иногда испытывает трудности с расстановкой приоритетов, может не укладываться в сроки или нуждается в дополнительной поддержке.	2	D - требует улучшения
Не проявляет заинтересованности в результатах, часто игнорирует поставленные задачи. Выполняет работу формально, без стремления к качественному результату, регулярно нарушает сроки.	1	E - требуется ротация

4. Саморазвитие

Критерий		оценка
Активно развивается, постоянно обучается. Самостоятельно изучает новые темы, посещает тренинги и курсы. Делится полученной информацией с коллегами.	5	A - значительно превосходит ожидания
Проявляет инициативу в обучении, совмещает корпоративное и самостоятельное развитие. Участвует в программах компании, а также проходит дополнительные курсы, читает, старается применять полученные знания на практике.	4	B - превосходит ожидания
Обучается, когда это организует компания. Готов развиваться, если обучение проходит в рабочее время и не требует значительных дополнительных усилий.	3	C - соответствует ожиданиям
Развивается только при необходимости. Не проявляет инициативу в обучении, может участвовать в тренингах, если это строго требуется руководством.	2	D - требует улучшения
Не стремится к обучению и саморазвитию. Избегает тренингов и курсов, считает, что накопленного опыта достаточно для выполнения работы.	1	E - требуется ротация

5. Инициативность

Критерий		оценка
"Высокий уровень инициативности Часто ищет способы улучшить процессы и работу команды, берет на себя дополнительные задачи, которые выходят за рамки должностных обязанностей."	5	A - значительно превосходит ожидания
"Выше среднего уровня инициативности Регулярно предлагает идеи по улучшению работы, старается взять на себя задачи, которые могут быть полезны для команды, даже если они не входят в прямые обязанности."	4	B - превосходит ожидания
"Средний уровень инициативности В основном выполняет свои обязанности, но готов(а) взять дополнительные задачи, если это необходимо для работы команды."	3	C - соответствует ожиданиям
"Низкий уровень инициативности Следует установленным задачам и процессам, редко предлагает изменения, предпочитает выполнять работу в рамках своих обязанностей."	2	D - требует улучшения
"Минимальный уровень инициативности Не проявляет инициативу и предпочитает работать только в рамках четко определенных обязанностей."	1	E - требуется ротация

Синхронизация оценок (результативность + оценка руководителя)

Синхронизация оценок происходит автоматически в шаблоне, который подтягивает данные с внутренней системы учета. В крайнем случае, можно проводить оценку подтягивая список сотрудников в ручную (для других компаний).

ФИО	Функция	Уровень должности	Должность	Дата, когда дана ОС сотруднику/партнеру	Итоговая оценка Q1	Итоговая оценка Q2	Итоговая оценка Q3
№ 1	Дирекция	2	Заместитель директора	10.10.2025	B-1*1+проект	B-1*1+проект	B-1*1+проект
№ 2	HR-депаратмент	2	HR-директор	15.10.2025	A-ИПР+проект+менторство	A-ИПР+проект+менторство	B-1*1+проект
№ 3	HR-депаратмент	3	HR-Менеджер	18.10.2025	B-1*1+проект	A-ИПР+проект+менторство	C-Норма
№ 4	HR-депаратмент	3	HR-Менеджер	18.10.2025	D-Action plan	D-Action plan	C-Норма
№ 5	Отдел продаж	2	Руководитель отдела продаж	10.10.2025	B-1*1+проект	A-ИПР+проект+менторство	C-Норма
№ 6	Отдел продаж	3	Менеджер отдела продаж	10.10.2025	C-Норма	C-Норма	C-Норма
№ 7	Отдел продаж	3	Менеджер отдела продаж	10.10.2025	B-1*1+проект	A-ИПР+проект+менторство	A-ИПР+проект+менторство
№ 8	Юридический отдел	3	Ведущий юрист	12.10.2025	Адаптация	D-Action plan	D-Action plan
№ 9	Ипотечный дипартамент	3	Специалист по ипотеке	12.10.2025	C-Норма	B-1*1+проект	B-1*1+проект
№ 10	Маркетинг	3	Маркетолог	15.10.2025	C-Норма	C-Норма	D-Action plan

Норматив распределяется по кривой Гаусса

Сотрудники категории “**A**” - (ЗКФ - золотой кадровый фонд) - **5%**
Сотрудники категории “**B**” - HiPo - **15%**
Сотрудники категории “**C**” - Норма - **60%**
Сотрудники категории “**D**” - Точки роста - **15%**
Сотрудники категории “**E**” - Кадровые решения - **5%**

Последующие действия

Последовательность принятия решений при стабильной высокой оценке сотрудника (“A”)

Квартал подряд с оценкой “A”	Управленческие решения
1 квартал	Формирование ИПР и регулярное проведение 1:1 с руководителем
2 квартал	Дополнительный проект, наставничество со стороны сотрудников и руководства
3 квартал	Включение в кадровый резерв, рассмотрение повышения (должность/грейд/бонус)

Последовательность принятия решений при оценке сотрудника, превышающей нормативные значения или требования (“B”)

Квартал подряд с оценкой “B”	Управленческие решения
1 квартал	Проведение ежеквартальных 1:1 с руководителем, индивидуальный план развития — по инициативе сотрудника
2 квартал	Предоставление возможностей для участия в дополнительном проекте либо расширение функционала по текущей роли
3 квартал	Подключение к программе менторства в качестве наставника
4 квартал	Включение в список сотрудников с потенциалом развития (ЗКФ / кадровый резерв)

Последовательность принятия решений при нестабильной оценке сотрудника или не соответствующей требованиям компании (“D”)

Квартал подряд с оценкой “D”	Управленческие решения
1 квартал	Разбор показателей, составление Action plan, подведение итогов по кварталу
2 квартал	Установление испытательного срока
3 квартал	Рассмотрение возможности понижения в должности или увольнения
Дополнительно	Сотрудник может остаться в системе под ответственность руководителя, но не более чем на 2 месяца

Последовательность принятия решений при стабильной низкой оценке сотрудника (“E”)

Квартал подряд с оценкой “E”	Управленческие решения
1 квартал	Разбор показателей, составление Action plan, подведение итогов по кварталу, установление испытательного срока
2 квартал	Увольнение

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ:

- Мы внедрили единые, прозрачные, измеримые правила для всех этапов: оценка, назначения, цели, мотивации. Никто не выходит за принятые рамки;
- За 2024 (4 квартал) -2025 год проведено пять квартальных оценок с вытачиванием инструмента, пересмотра мотивационных механизмов. Оценка проходила в 21 регионе. Средняя среднее количество сотрудников, которые участвует в оценке ежеквартально составляет 830 человек по городам и более 300 человек по центральному офису;
- Оценка распространяется как на ТОП-менеджеров так и на линейных сотрудников. Это новый стандарт работы HR, который контролируется со стороны ЦО через:
 - Кадровые комитеты (2 раза в год) - пример формата кадровых комитетов приложен;
 - Ревью функции (1 раз год совмеща с кадровыми комитетами) - пример подготовки к ревью приложен;
 - Пульс опросы по предоставлению ОС и удовлетворенности - пример результатов приложен.

- Пересмотрены системы мотивации в 32 должностях, определены критерии для оценки, которые тянутся из мотиваций напрямую;

У сотрудника уровня специалист, балл по результатам оценки эффективности, не может составлять более 100%, то есть специалист, который если сотрудник напрямую не влияет на бизнес-результат он не может быть сотрудником категории “А”, но может быть сотрудников категории “В” только при наивысшей оценки руководителя;

- Доля защищенности позиций на 3 квартал 2025 года составляет 60% (по отношению к 2024 году - 30%);

- Доля внутренних назначений за 2024 год не превышало 8% (по линейным и мидл позиции внутри системы) - 90 человек от общей численности (1 130 человек). По результатам 2025 года показатель назначений составляет 14,7% - 166 человек. Рост на 76 человек;
- Для руководителей ТОП - уровня в годовые контракты вшиты условия по обязательному наличию кадровых резервов и “Силы команд” - не менее 20% сотрудников категории АВ в регионе/департаменте. На декабрь 2024 года на 16 ТОП позиций в ЦО мы имели 3 кадровых резерва - 18%. На текущий момент количество кадровых резервов составляет - 50% и еще 3 (18%) сотрудника имеют трек к развитию.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ:

Рассчитывая упущенную выгоду изложенную ранее - 1 не закрепившийся в системе руководитель стоил компании 583.000 рублей, без учета затрат на найм и привлечение на уровень ТОП. Наличие кадрового резерва и назначений в уровне ТОП сэкономило компании 5.300.000. Линейный/Мидл руководитель обходится компании - 280.000 (затраты на найм + адаптацию) - выгода наличия кадрового резерва 21.280.000



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ ФОТ: КАК NEXUTE УДЕРЖАЛА КОМАНДУ НА ЦЕННОСТНОМ ПОДХОДЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ



NEXUTE

АВТОРЫ:
ТАРИК СВЕТЛАНА
HRBP
ТОПОРИН ВАСИЛИЙ
СОБСТВЕННИК

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ И ВЫЗОВ:

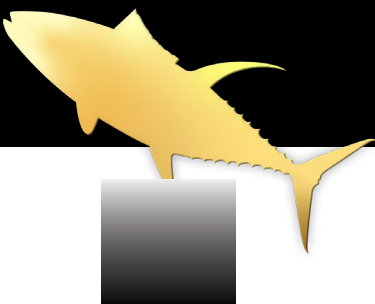
Компания появилась в 2023 году. Основная деятельность — это реализация товаров обуви и верхней одежды на маркетплейсах.

Открывая компанию, мы не могли себе позволить привлекать дорогих людей с рынка и обеспечивать их высокими окладами, так как уровень компании находился в формате запуска. Была выбрана стратегия подбирать людей под ценностям, которые соответствуют ценностям собственника компании. А также оценивать потенциал кандидатов для того, чтобы выращивать внутренние кадры и далее удерживать их в системе. Собственник имеет наставнический тип управления, поэтому, опираясь на это мы точно знали, что у него получится выращивать команду.

- В 2024 году общая численность сотрудников составляла - 10 человек. ФОТ не превышал 3,5%;
- eNPS составлял - 82%;
- В начале 2025 года компания запустила свое производство обуви в Китае в связи с этим необходимо было подбирать людей работающих над разработкой продукта + взаимодействие с Китаем;
- В условиях низкой маржинальности было принято решение выстраивать альтернативный канал продаж для премиум линейки в виде сайта и социальных сетей, а тем самым это подразумевало расширение штата в связи с функционалом маркетинга и CMM;
- Компания находится на переходе от «фиолетового» уровня по спиральной динамике к «красному» — требовалось создать прозрачную систему ролей, целей и мотивации, не увеличивая расходы.

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ:

- Текущие сотрудники ощущали рост нагрузки и ответственности, что приводило к снижению мотивации и риску потери ключевых специалистов;
- Прежняя система управления оставалась линейной и негибкой, не позволяла распределять ответственность и эффективно управлять целями. Собственник находился в операционном управлении;
- Не было возможности расширять ФОТ, но необходимо было;



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ «ТАНДЕМ HR-СОБСТВЕННИК/МАЛЫЙ БИЗНЕС»

- Стратегия компании в треке 5 лет стать “единорогом” в своей нише. Так как текучести сотрудников по собственной инициативе не было и многие совмещали несколько функций мы получили “риск потери ключевой фигуры”;
- eNPS упал до 45%.

ЗАДАЧИ:

- Перестроить систему мотивации с учетом грейдов и KPI;
- Внедрить систему нематериальных бенефитов и инструментов вовлеченности;
- Повысить выручку на одного сотрудника;
- Перейти от линейной модели управления к формату agile;
- Повысить прозрачность, доверие и осознанность в команде.

ОСНОВНОЙ БЛОК:

- Был проведен цикл встреч с собственником компании по HR-стратегии. Определение основных принципов, под которые была выстроена система подбора. (В приложении);
- После этого мы провели стратегическую сессию в Москве с ключевыми сотрудниками, на которой определили основные приоритеты по направлениям;
- Перестроили организационную структуру и систему подчинения (была линейная структура) стала линейно-функциональная и в процессе перестроилась в проектную;

Мы не стали прописывать многотомные регламенты, пошли по направлению описания бизнес-процессов через блок - схемы и максимально отдали ответственность сотрудникам за результат;

- Была проведена оценка текущего состояния: мотивация сотрудников, мониторинг рынка. Определены ключевые сотрудники и им выстроены калькуляторы под



выполнение целевых показателей (целевые показатели они выставляли сами так как у нас нет бенчмарков и опыта).

- Определена система грейдов по мотивации менеджеров по продажам:
 - Менеджер - стажер - фикс;
 - Менеджер junior критерии фикс + 20%, критерии:
 - ведение 3-6 артикулов;
 - 2 месяца подряд по +100.000 на 1 артикул продаж (3 артикула);
 - Прирост от максимального количества +20 заказов (2 арт);
 - Вывести на дпр меньше 4 процентов по итогам месяца;
 - Операционная прибыль +300 тыс руб (При большом наличии распродажных артикулов установить планку по распродаже и операционку считать только по продаже);
 - 2 миллиона в продажах.
 - Менеджер-middle - фикс + 40%, критерии:
 - Вывод 3 артикулов нового товара на 2 000 000 в заказах за мес;
 - Операционная прибыль за месяц 800 000+ рублей 2 месяца минимум;
 - 3 артикула +60 заказов;
 - Ведение 10 артикулов;
 - 5 + миллионов в продажах.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО УДЕРЖАНИЮ СОТРУДНИКОВ

- 1. **Квартальные призовые фонды для отдела продаж:**
 - II и III кварталы — 100 000 Р
 - IV квартал — 300 000 Р

Эти средства можно направить на отдых и впечатления: поездки, билеты, перелёты, отели. Не деньги.

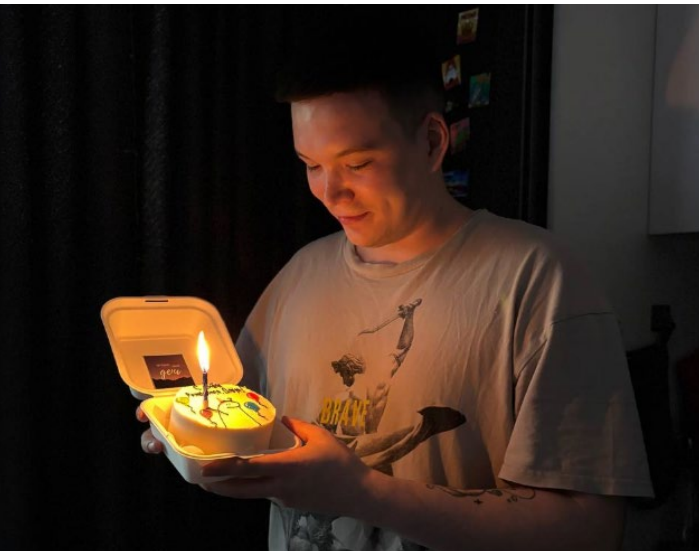
2. Бонус за продажи:

По итогам квартала каждый менеджер получает 1 000 Р за каждые 2 000 000 Р продаж.

Его можно использовать только на нематериальные ценности, которые улучшают качество жизни: SPA и бьюти-сертификаты, услуги салонов, ДМС, частичное закрытие кредита и другие инвестиции в себя.

3. Для всех сотрудников (не только отдел продаж):

За каждые 10 миллионов в продажах каждый сотрудник получает доставку (суши, пицца, шашлыки) - лимит 1.500 на сотрудника



4. Для всех сотрудников в день рождения:

Доставка бенто-торта с свечой которую сотрудник задувает на камеру в общей группе + найтеплейшие поздравления от коллег.

5. Один раз в месяц мы встречаемся и проводим геймификацию с всей командой на разные темы.

От трансформационных игр, типологии сотрудников до квизов с другими компаниями.

Мы всегда разыгрываем собственную продукцию среди наших сотрудников.

6. На знаковую дату для компании, а именно в годовщину компании и в новый год, каждый сотрудник получает мерч от компании.

Уже подарены: чемоданы, кожаные обложки для паспортов, шары на новогоднюю елку,

футболки, кепки, худи, спортивные костюмы (у сотрудника есть выбор, что выбрать)

7. Для всех сотрудников на любой повод:

У нас рожают, женятся, покупают квартиры, празднуют годовщины. На все поводы компания всегда отправляет цветы+приятный сюрприз и искренние слова написанные индивидуально для каждого.

8. Для всех сотрудников есть мотивация на общекомандную цель:

В самом начале года мы спланировали 4 сценария выполнения показателей по выручке компании. Мотивацию можно потратить исключительно на общий выезд команды, деньги не выдаются наличкой. Был промежуточный результат, это поездка в Сочи, при выполнении операционной прибыли - 17.270.000. В результате команду (13 человек) вывозили на 3 дня в Сочи. По результатам 2025 года (уже понятно, что план будет выполнен более чем на 80%) и 23-28 января вся команда летит в Китай. Там и будет презентована новая HR-стратегия по команде.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТ:

- Выручка на одного сотрудника по результату 2025 года выросла на 24%, учитывая, что штат с 2024 года увеличен с 10 человек до 18. Запущено свое производство, склад, отдел продвижения и CMM;
- Текущий уровень вовлеченности по результатам внутренних опросов - 82%;
- Ни один ключевой сотрудник (5 человек) - не покинул компанию;
- Количество расширения функционала или участия в дополнительных проектах есть у 9 человек из 18 (50%);
- Формирование культуры самоуправления и ответственности;
- Изменения реализованы без дополнительного финансирования. Бюджет на бенефиты был выделен, как инвестиция и далее, как следствие рост продаж и удержание % ФОТ до 3,5. Основные ресурсы — внутренняя экспертиза, собственные HR-инструменты и управленческое время. Затраты на бенефиты не превышают 0,3% от общего оборота и входят в ФОТ

НАШИ ЛЮДИ ГОВОРЯТ:

«Мы перестали работать “на начальника” и начали работать на результат. Появилось чувство участия и справедливости».

«Отсутствие жестких требований и регламентов привели к тому, что я могу сам влиять на ход событий».

«Теперь даже без повышения оклада я вижу, что мои усилия влияют на общее дело».

[▲ к оглавлению](#)



ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ЧЕРЕЗ ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕКРУТИНГОВОГО ЦЕНТРА В КОМПАНИИ



ВСЯ РОССИЙСКАЯ
ФЕДЕРАЦИЯ
+ 14 СТРАН

ЭТАЖИ

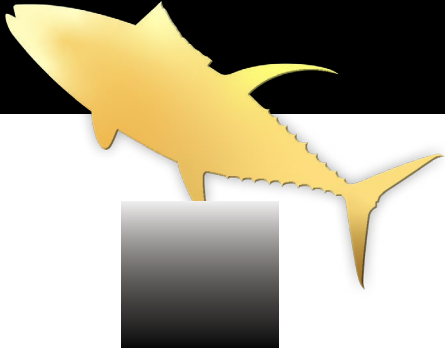
АВТОРЫ:
**ТИМГАНОВА
НАТАЛЬЯ**
HRD
ТАРИК СВЕТЛАНА
РУКОВОДИТЕЛЬ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

ПРОБЛЕМАТИКА:

- Текущий бизнес-процесс не позволяет нанимать топовые позиции в нужные бизнесу сроки;
- В 2024 году в компанию не было принято ни одного ТОП-руководителя ЦО и заместителя, на позиции уровня мидл закрепляемость 14,2%;
- Средний срок закрытия вакансий был от 120 дней;
- Неэффективное распределение рекрутинговых ресурсов: рекрутеры свободно выбирали заявки по принципу «что проще/быстрее закрыть», из-за чего доля стратегически важных позиций в общем потоке закрытий не превышала 10–15%;
- Размытая ответственность в процессе подбора. Не было разделения ролей между инициатором, непосредственным руководителем и лицом, принимающим решение (ЛПР);
- Избыточно сложный и нерелевантный процесс отбора;
- Отсутствие внутренней конкуренции снижает эффективность работы подразделений;
- Отсутствие новых профильных компетенций с рынка не обеспечивает должный рост системы;
- Культура/Руководители не заинтересованы в закрепляемости руководителей с внешнего рынка (не открывают вакансии, низкая вовлеченность и ответственность);
- Риск потери внешних ТОП-руководителей зашедших в 2025 году, так как руководители не держали на этом фокус.

ИССЛЕДОВАНИЕ:

- У заказчиков были разные правила и критерии оценки при подборе кандидатов;
- Не было понимания, сколько и с какими компетенциями стоит кандидат. Циклические мониторинги перед наймом не производились;
- Много согласователей, размытие ответственности. Проводили панельное интервью, на которое приглашали 5-6 человек, в том числе руководителей смежных подразделений, которые не имеют отношения к руководителю, которого берут;



ПОБЕДИТЕЛЬ В НОМИНАЦИИ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR»

- Не было чек-листа, в котором фиксировались бы оценки от каждого согласователя. Непонятно, как между ними распределялись веса и влияли на общий итог согласования кандидата;
- Города и подразделения в центральном офисе разные по размеру, но на согласование/собеседование всегда приглашали первое лицо (собственника) или исполнительного директора. То есть, автоматически повышались требования при согласовании кандидата, так как собственник оценивал всех по одинаковым параметрам;
- Поиск сразу начинали с рынка без внутреннего конкурса;
- Офферы составлялись под задачи без целевых цифровых значений. Оффер готовил отдел мотивационного менеджмента по установленному ранее одинаковому шаблону;
- Система оплаты труда отдела рекрутинга была часто сдельная и оплачивалась за прием ТОП-руководителя. Премирование было дополнительно м в случае прохождения испытательного срока. То есть, рекрутер ничего не терял, особо если ТОП-руководитель не закреплялся;
- Наставник и руководитель всегда были одно лицо, а так как у директоров департаментов занятость была высокая, то соответственно времени на социальную адаптацию не уделялось;
- Любой рекрутер мог взять любую заявку, которая есть списки из открытых вакансий и начать параллельно искать кандидатов. Или мог взять в работу ту вакансию, которая легче или быстрее закроется. Таким образом, доля ключевых закрытых позиций в общей массе закрытых позиций составляла менее 10%;
- Изменения портрета. Все портреты собирались в Google формах и в случае изменения условий портрета менялась в этом же документе. То есть сложно было отследить, сколько раз заказчик менял портрет и радикально ли там изменились какие-то договоренности;
- Не было единого автоматизированного дашборда по всем вакансиям. Отслеживали только стоимость найма и количество закрытых заявок в месяц или квартал;



ПЕРВАЯ НЕЗАВИСИМАЯ ВСЕРОССИЙСКАЯ
ПРЕМИЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ И БРЕНДОВ



- После согласования кандидата, то есть после собеседования, на оффер уже выходил рекрутер и все договоренности и согласования вел напрямую с кандидатом. То есть, у руководителя контакт с выходящим сотрудником складывался только в первый рабочий день;
- Не измерялась корпоративная компетенция у топов, только управленческие и харды;
- Очень много было этапов отбора на любую руководящую позицию (от 7 до 9). Вот некоторые из них: Собеседование с HR, Проверка службы безопасности, Собеседование с руководителем, Панельное интервью, Профессиональное тестирование, Тестовый день, Ассессмент-центр;
- Модель компетенции была разработана в 2023 году с привлечением компании “Экопси” под задачи бизнеса и на тот момент не прошла валидацию на текущих успешных руководителях через оценку компетенции, то есть носили теоретический характер;
- Кандидатов при согласовании первым лицом брали сильно на вырост, сразу со стратегическим или инвестиционным мышлением. Когда они выходили в малые системы, не знали, что делать в этих системах при ограниченности ресурсов.

ЧТО ДЕЛАЛИ:

- Утвердили список согласовав его с собственником и исполнительным директором, кто относится к ТОП в компании;
- Утвердили матрицу согласователей в зависимости от размера города и уровня иерархии сверху. Исключили собственника, исполнительного директора из согласования некоторых позиций;
- Провели оценку ТОП-состава, скорректировали и валидизировали модель компетенций по должностям.

- Разработали функциональные карты для разного уровня должностей в HR (HRG, HRD, PGN,) для того, чтобы понять достаточность какого уровня должности нужно для системы;
- Разработали новый бриф для снятия портрета заказчика, автоматизировали его во внутренней системе;
- Утвердили техники оценки при найме для каждой топ-позиции и структуры интервью;
- Разработали и утвердили чек-листы для панельных интервью с визами каждого участника. Определили, кто должен участвовать в панельном интервью на каждую позицию;
- Развели понятие инициатор и ЛПР. То есть, инициатор это тот, к кому идет работать непосредственное подчинение сотрудник. ЛПР - это вышестоящий руководитель. Утвердили порядок согласования портрета и кандидатов;
- Внедрили новый бизнес-процесс согласования оффера. Включили методики расчета цифровых целевых значений;
- Разработали приоритизацию заявок к поиску. Выравнили доли закрытия приоритетных заявок и других заявок в работе;
- Провели аттестацию рекрутеров и классифицировали их по группам должностей;
- Провели обучение для руководителей по техникам найма и новым системам работы;
- Собрали дэшборд, начали замерять производительность рекрутеров по категориям персонала и средний срок закрытия вакансии, а также много другой полезной информации;

- Изменили систему мотивации центра рекрутинга. Теперь им интересно стало, чтобы кандидаты закреплялись. Это влияло в том числе на стоимость найма;
 - Разработали шаблоны планов адаптации под задачи, не только общая ознакомительная информация;
 - Выявили ядерным методом корпоративную компетенцию. Определили, как будем измерять, каким инструментом и включили на самое первое интервью для всех позиций;
 - Сократили количество этапов подбора за счет внедрения техник оценки при найме и их оцифровки;
 - Развели понятия наставника и руководителя. Теперь наставник больше выполнял функцию ознакомления
- с бизнес-процессами, руководитель чекал выполнение задач и фокусировал основное внимание;

 - Дали больше свободы в подходах при адаптации, особенно тем, кто зашел с недостающими в команде компетенциями. То есть, стали отслеживать промежуточные результаты по офферу;
 - На согласовании оффера теперь всегда есть заказчик. И сделку заключает с кандидатами, приглашает на работу именно он;
 - Утвердили три схемы найма для всех заказчиков и всех категорий персонала для того, чтобы сократить сроки подбора. Обучили рекрутеров этим схемам, проинформировали заказчиков.

	1. “Отбор по резюме” (АУП)	2. “Потоковое интервью” (АУП и МИДЛ)	3. “Классический” (АУП, МИДЛ, ТОП)	4. ТОП в ЦО
Сроки закрытия	ответственность Заказчика	30-45 дней	Более 60-90 дней	90-120 дней
	Когда у руководителя есть время на отбор резюме/ собеседования	Позволяет наладить коммуникацию инициатора/ЛПР и рекрутера для более точного подбора в будущем. Экономия времени на подбор и вычитку резюме	Ответственность за сроки закрытия вакансии лежит на рекрутере (при условии исполнения всех правил инициатором/ЛПР), т. к. уровень его экспертизы максимален	Ответственность за сроки закрытия вакансии лежит на рекрутере (при условии исполнения всех правил инициатором/ЛПР), т. к. уровень его экспертизы максимален
Ответствен-ность сторон за сроки закрытия	Инициатор	Рекрутер + инициатор (50/50)	Рекрутер	Рекрутер
Экспертиза рекрутера	junior	middle	senior	senior
Отбор резюме	Рекрутер и/или инициатор	Рекрутер	Рекрутер	
Порядок действий	1. Подготовка пула резюме (до 10 резюме) 2. Передача на рассмотрение Инициатору 3. Инициатор отбирает резюме для назначения интервью 4. Обзвон HR резюме с фильтр-вопросами 5. Интервью с инициатором 6. Тестирование/ Тестовый день (при необходимости) 7. Принятие решения по кандидатам	1. Скрининг резюме 2. Экспресс- интервью с HR по фильтр-вопросам 3. Интервью с инициатором 4. Проф. Тестирование или Тестовый день (при необходимости) 5. Принятие решения по кандидатам	1. Скрининг резюме 2. Глубинное интервью с HR по оцифрованной методике (структура интервью согласована с Заказчиком) (возможно запись интервью на видео по согласованной структуре интервью) 3. Интервью совместно с инициатором + ЛПР + HR 4. Принятие решения по кандидатам	1. Скрининг резюме 2. Глубинное интервью с HR по оцифрованной методике (структура интервью согласована с Заказчиком) (возможно запись интервью на видео по согласованной структуре интервью) 3. Панельное интервью (веса, ЛПР, оцифрованная структура) 4. Внешний ассессмент (при необходимости) 5. Итоговое согласование кандидата (ОД) в ЦО с инициатором, ЛПР и HR 6. Принятие решения по кандидатам

- Начали считать окупаемость инвестиций в найм руководителей, передали ответственность нанимающему ТОП-руководителю. Начали транслировали показатель закрепляемости на совещаниях;
 - Прошли в календаре рекрутерам встречи с новичками на снятие настроения и отдельно встречи
- с руководителями новичком по динамике выполнения целевых показателей по офферу;

 - Проанализировали используемые источники найма, разработали правила по эффективному их использованию.

	1. “Отбор по резюме” (АУП)	2. “Потоковое интервью” (АУП и МИДЛ)	3. “Классический” (АУП, МИДЛ, ТОП)	4. ТОП в ЦО
Особые правила	1. Если найм не случился (до 4-х итоговых кандидатов) — пересмотр профиля кандидата по данной вакансии совместно с РЦР и ЛПР (в присутствии инициатора). 2. Если за первую неделю направлено менее 5 резюме, инициатор вправе обратиться к экспертизе РЦР. 3. Все последующие собеседования проводятся только совместно с рекрутером. Возможен пересмотр схемы взаимодействия.	1. Все предоставленные рекрутером кандидаты (прошедшие установленные этапы) должны быть приняты инициатором на собеседование. 2. По данной схеме проводится минимум 4 потоковых интервью инициатора. В случае, если никто не подошел — корректировка профиля с РЦР и/или смена схемы подбора. Также следующие потоковые интервью проводятся сразу инициатором и ЛПР и рекрутером.	1. Все предоставленные рекрутером кандидаты по данной схеме подбора должны быть приняты инициатором на собеседование. 2. Если по такой схеме было показано 2-3 кандидата, и они совсем не соответствуют портрету - рекрутер обязан эскалировать вопрос РЦР для прояснения противоречий в портрете. Данная схема невозможна в работе, когда после данного этапа есть еще собеседования с инициатором и ЛПР по отдельности и тестовые задания.	1. Все предоставленные рекрутером кандидаты по данной схеме подбора должны быть приняты инициатором на собеседование. 2. Если по такой схеме было показано 4 и более кандидата, но они совсем не соответствуют портрету - рекрутер обязан эскалировать вопрос РЦР для прояснения противоречий в портрете.

СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА:

- Рекрутеры перестали выгорать от длительных сроков введения заявок, появился явный положительный результат;
- В коллективе снизилась тревожность, так как стали закрепляться руководители, текучка стала меньше;
- Линейные сотрудники стали развиваться на рабочем месте. В компанию вошли новые компетенции и новые взгляды;
- Качественное развитие системы управления, в том числе через появление новых инструментов. Появилась внутренняя конкуренция;
- Появилась ответственность у нанимающих ТОП-руководителей за закрепляемость руководителей;
- Чек-листы и новые техники найма позволили руководителям более четко подходить к формулированию заявок на поиск и оценке кандидатов. Появилась ценность рекрутинга;
- Процесс стал прозрачным для обеих сторон. Градус негатива снизился;
- Стали приходить в кавычках свои люди с такими же ценностями и взглядами;
- Удалось держать фокус у новичков на цифровых показателях в оффере и быстрее принимать решения по корректирующим действиям его руководителю;
- Снижение страха инвестиций в найм топа с внешнего рынка;
- Собственник доволен.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ:

- Увеличение доли закрытых приоритетных вакансий в отчетном периоде с 15% до 40%;
- Вывод подразделения рекрутинга на самоокупаемость;
- Сокращение срока окупаемости ТОП с 12 до 9 месяцев (мидл руководителей, для ТОП с 24 месяцев до 14- 15);
- Повышение процента закрепляемости с 14% до 52%;
- Более эффективное использование источников найма;
- Количество закрытых позиций: во третьем квартале выросло в 2,7 раза по сравнению с первым. Прогнозно рост закрытых вакансий в 4 квартале по отношению ко второму ожидается в 1,24 раза;
- Средний срок закрытия вакансий в третьем квартале сократился на 36% по сравнению с первым и вырос на 24% по сравнению со вторым кварталом. Были закрыты “сложные вакансии” открытые в 1 кв. 2025г., которые повлияли на показатель;
- Доля закрытых позиций (МИДЛ и ТОП) в третьем квартале (без сентября) по сравнению с первым уже выросла на 20%, прогнозно ожидается рост на 80%;
- Стоимость закрытия 1 заявки Центром рекрутинга за 3 квартал снизилась: в 3,3 раза по отношению к первому кварталу, и в 1,1 раза по отношению ко второму кварталу.

МЕТРИКИ И КРІ:

- Закрепляемость топ позиций с внешнего рынка - 12 и более месяцев
- Сроки закрытия ключевых позиций (в днях) - до 120 дней
- Рентабельность (по офферу нанятого топа) - расчеты приложены в инвест модели.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



**ЕВГЕНИЙ
ДЕМИН**

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, СО-ОСНОВАТЕЛЬ
КОМПАНИИ SPLAT GLOBAL



**ИРИНА
ЖИЛЬЦОВА**

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА,
РУКОВОДИТЕЛЬ АДМИНИСТРАТИВНОЙ
ДИРЕКЦИИ, РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ
HR ФОНДА «РОСКОНГРЕСС»



**ВЛАДИМИР
ЗАТЫНАЙКО**

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ФОНДА
РОСКОНГРЕСС, ДИРЕКТОР ФОРУМОВ:
ВНОТ; РЭН; КИФ; МЕЖДУНАРОДНОГО
ТУРИСТИЧЕСКОГО ФОРУМА
«ПУТЕШЕСТВУЙ!»



**ИЛЬЯ
ЗУБКОВ**

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ТПП РФ, К.Э.Н



**МАДИНА
КАРСАКБАЕВА**

KUSTO GROUP/ HRD, КАЗАХСТАН



**МАРИЯ
КИСЕЛЕВА**

ТРЁХКРАТНАЯ ЧЕМПИОНКА
ОЛИМПИЙСКИХ ИГР, ДЕПУТАТ МГД



**РУСЛАН
КОРЧАГИН**

ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ
АКАДЕМИИ (РАНХИГС)



**ДАРЬЯ
КРЯЧКОВА**

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКЕ КОМПАНИИ
ПАО ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»



**ЮЛИЯ
УЖАКИНА**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ
РОСАТОМА



**ЕКАТЕРИНА
УСПЕНСКАЯ**

ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**АЛЕКСАНДР
ШМЕЛЕВ**

ДОКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК,
НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА
«ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

НЕЗАВИСИМОЕ ЖЮРИ



**НАТАЛЬЯ
ЕДАЛОВА**

ПРЕЗИДЕНТ И ОСНОВАТЕЛЬ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО КЛУБА
МШУ СКОЛКОВО.
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ООО «КЕПЛЕР - МАГИСТРАЛИ»



**ЕЛЕНА
ЛОНДАРЬ**

HR-ЭКСПЕРТ, РУКОВОДИТЕЛЬ
ПРОЕКТОВ NN.RU,
ПАРТНЕР RETAIL TECH NET



**ОЛЬГА
МАМОНТОВА**

ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ
И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА,
МЕТОДИСТ, ДИЗАЙНЕР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ
КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ РЖД



**ЮРИЙ
ЕРЕМЕНКО**

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«ХОЛОДИЛЬНИК.РУ»



**НАТАЛЬЯ
ЖУРАВЛЕВА**

ПОСОЛ ИНСТИТУТА ТЕХНОЛОГИЙ,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
И ДИЗАЙНА HARBOUR.SPACE;
КОНСУЛЬТАНТ В ОБЛАСТИ HR
И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ



**ЕЛЕНА
РЕЧКАЛОВА**

ЧЛЕН СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ,
ПОПЕЧИТЕЛЬСКИХ СОВЕТОВ (12+)
КОМПАНИЙ И БАНКОВ



**ЭДУАРД
БАБУШКИН**

ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ
HR-АНАЛИТИКИ, ИССЛЕДОВАНИЙ
И РЫНКА ТРУДА



**ДАРЬЯ
ОСТРОВСКАЯ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ВЫСТАВОЧНОГО
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ЦЕНТРА (ВНИЦ) R&C



**НАТАЛЬЯ
ТОЛСТАЯ**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
"АМПЛУА"



**ТАТЬЯНА
КОЖЕВНИКОВА**

ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ,
КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК,
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР



**ЕКАТЕРИНА
МОВСУМОВА**

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ИВЕНТИШЕС»



**ЕЛЕНА
ДРОВОСЕКОВА**

HR-ДИРЕКТОР ЮВЕЛИРНОГО
ДОМА CHAMOVSKIHN



**АНАСТАСИЯ
ЮРЛОВА**

ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ
ЭКСПЕРТОВ КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ
"ЛЮДИ.БИЗНЕС.БУДУЩЕЕ"



**ЛИЛИЯ
БЕТЛИНСКАЯ**

HRD MTC LIVE



**АЛЕКСАНДРА
БОКОВА**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
АГЕНТСТВА СТРАТЕГИЧЕСКИХ
КОММУНИКАЦИЙ «АСК»



**ЕЛЕНА
ГОРБАЧЕВА**

УЧРЕДИТЕЛЬ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ПРОДЮСЕР МЕЖДУНАРОДНОГО
ФЕСТИВАЛЯ СОБЫТИЙНОГО
МАРКЕТИНГА И ИНТЕГРИРОВАННЫХ
КОММУНИКАЦИЙ — ВЕМА!



**ДАРЬЯ
БАРКОВА**

HR-ПРОФАЙЛЕР,
ПСИХОЛИНГВИСТ, ОСНОВАТЕЛЬ
И ДИРЕКТОР UNICORN SEARCH



**АЛЕНА
МИНОЧКИНА**

РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ
ПО РАБОТЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ
СЕКТОРОМ, МЕЖДУНАРОДНАЯ
ШКОЛА ПРОГРАММИРОВАНИЯ
«АЛГОРИТМИКА»



**КОНСТАНТИН
БРЯЗОВ**

ДИРЕКТОР ANTAL TALENT



**ВЕНИАМИН
КИЗЕЕВ**

СООСНОВАТЕЛЬ, УПРАВЛЯЮЩИЙ
ПАРТНЕР ГК WINBD



ПОД ПАТРОНАЖЕМ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ
ПАЛАТЫ РФ



LENТА.RU

Алгоритмика

НЬЮТОН
business gifts



TALENT
ROCKS

EXPONIC

HRbazaar



РОСКОНГРЕСС
Пространство доверия

DIGITAL
HR

HEALTHY
LEADER
Learning Thinking Leading

DIVENT
DIGITAL INTERACTIVE

Хелпингер
Открой новую Россию



Деловая Россия



ЛЮДИ
БИЗНЕС
БУДУЩЕЕ
Ассоциация рестораторов
и отельеров России

АКАР
АССОЦИАЦИЯ
КОММУНИКАЦИОННЫХ
АГЕНТСТВ РОССИИ



СТРОИТЕЛЬНЫЙ
ЭКСПЕРТ

АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

HR
по-русски

РОСКОНГРЕСС
Пространство доверия



CHAMOVSKIKH

/bit.in

АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ AIF.RU

LENТА.RU

РОСКОНГРЕСС
Пространство доверия



CHAMOVSKIKH

/bit.in

АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ AIF.RU

LENТА.RU



ПЕРВАЯ НЕЗАВИСИМАЯ ВСЕРОССИЙСКАЯ
ПРЕМИЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ И БРЕНДОВ



Национальное
конгресс-бюро

/bit.in



газета.ru



CHAMOVSKIKH



CongressTime
время конгрессов

АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ AIF.RU



Digital club HR



[▲ К оглавлению](#)

