

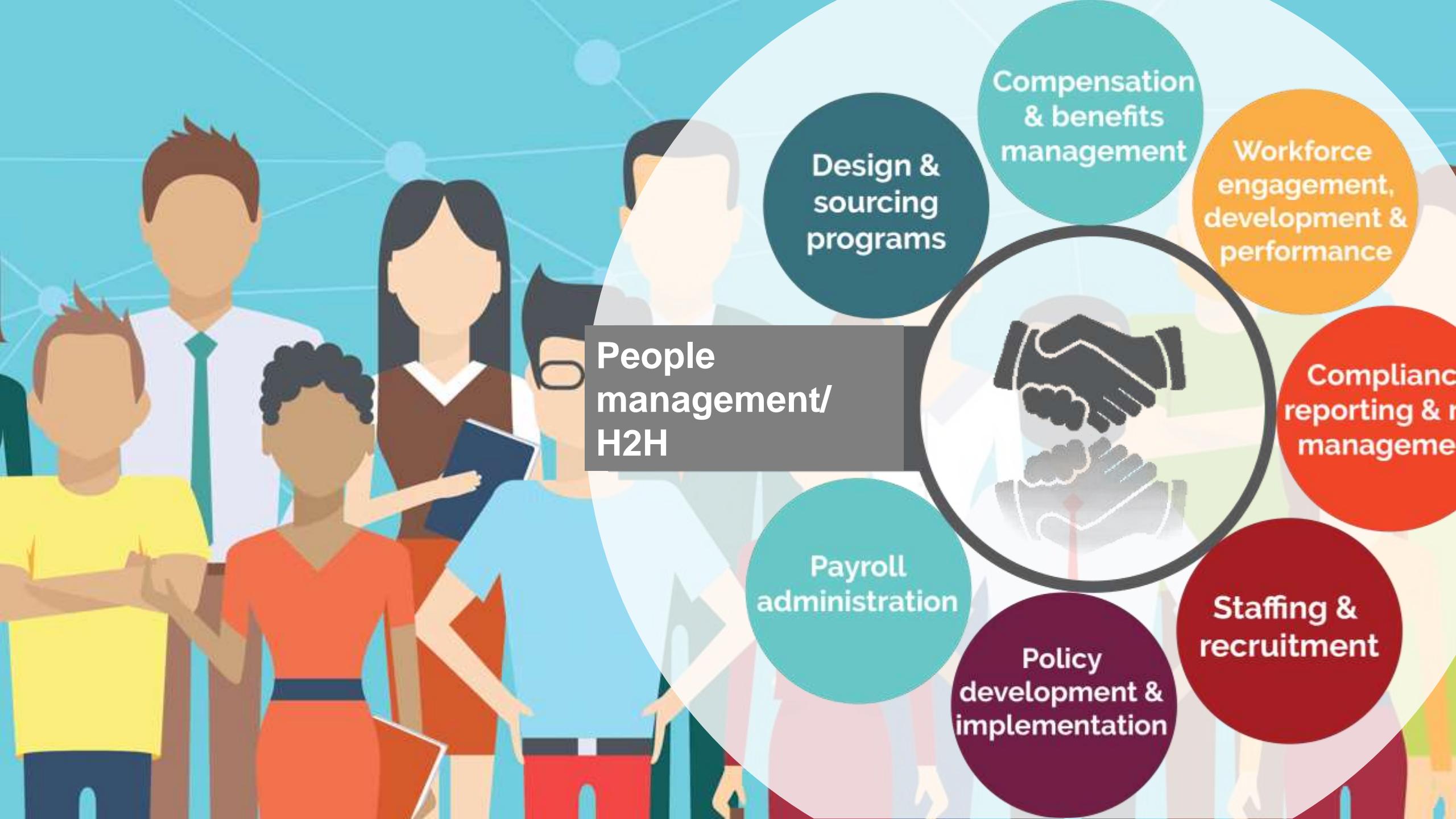
# HR в digital-агентстве: прихоть или необходимость?

---

Настя Дрокина  
яндексоид со стажем, не HR  
тренер, спикер, крёстная фея ARDA,  
студент и преподаватель в Geek Brains

FB/adrokina





Design &  
sourcing  
programs

Compensation  
& benefits  
management

Workforce  
engagement,  
development &  
performance

Compliance  
reporting &  
management

Payroll  
administration

Policy  
development &  
implementation

Staffing &  
recruitment

THERE IS NO MORE  
B2B OR B2C  
IT'S H2H  
HUMAN TO HUMAN

С ЧЕГО  
НАЧИНАЕТСЯ  
DIGITAL-  
АГЕНТСТВО?

# Найм и подбор/ТА

## Минимум, который стоит сделать:

- опишите ключевые роли в агентстве (сейл, аккаунт, маркетолог, аналитик)
- опишите уровни этих ролей (стажер/младший, менеджер, старший, тимлид, руководитель отдела)
- опишите знания, действия и скиллы на каждом уровне для этих ролей
- ответьте на вопрос почему кандидаты вас выбирают и расскажите об этом на рынке

РОЛЬ/КОМПЕТЕНЦИЯ	СТАЖЕР	МЛАДШИЙ МЕНЕДЖЕР	МЕНЕДЖЕР/СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР	РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ
ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ	<ul style="list-style-type: none"><li>● в коммуникации "плывет по течению", не ставит цели и не всегда может оценить результат</li><li>● не всегда может подобрать слова для пояснения своей точки зрения,</li><li>● сфокусирован на своих интересах в беседе,</li><li>● перебивает в процессе диалога, игнорирует собеседника,</li><li>● в беседе в основном отвечает на вопросы, сам не задает,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● в коммуникации составляет план разговора, не ориентируется на цель</li><li>● умеет подбирать аргументы для выражения своей точки зрения не всегда адаптирует аргументы под ситуацию и собеседника</li><li>● сфокусирован на своих интересах в беседе, пытается предугадывать интересы собеседника,</li><li>● слушает собеседника в формате "яду очередь сказать", может перебивать</li><li>● заранее пишет вопросы к собеседнику,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● четко понимает цель конкретной коммуникации и что будет хорошим результатом</li><li>● четко и ясно выражает свою точку зрения ставит цель коммуникации, определяет желаемый результат, при необходимости меняет цель коммуникации под требуемую ситуацию, гибок в достижении цели.</li><li>● умеет выявлять интересы собеседника,</li><li>● внимательно слушает сотрудника, не перебивает в процессе диалога,</li><li>● задает вопросы и отвечает на них в соответствии с целью</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● четко ставит и понимает цель конкретной коммуникации и что будет хорошим результатом</li><li>● четко и ясно выражает свою точку зрения,</li><li>● умеет выявлять интересы собеседника и может строить коммуникацию исходя из них,</li><li>● внимательно слушает сотрудника, не перебивает в процессе диалога,</li><li>● задает вопросы и отвечает на них в соответствии с целью</li></ul>
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать свою деятельность</li><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать деятельность коллег</li><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать деятельность клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свою деятельность</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свою деятельность</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свою деятельность</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает деятельность клиентов</li></ul>
ЗНАНИЯ	<ul style="list-style-type: none"><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать свои знания</li><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать знания коллег</li><li>● не всегда может адекватно оценивать и описывать знания клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свои знания</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свои знания</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания клиентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● адекватно оценивает и описывает свои знания</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания коллег</li><li>● адекватно оценивает и описывает знания клиентов</li></ul>

# Onboarding

Минимум, который стоит сделать:

- составьте матрицу адаптации по общим принципам работы в компании
- составьте короткие инструкции на ключевые роли в агентстве
- выделите наставников/старших сотрудников для обучения и совместных обедов :)

# Offboarding

Минимум, который стоит сделать:

- разговаривайте с людьми, жаль вам, что уходит сотрудник или нет, спросите его в чем причина ухода, сохраните эту информацию/внедрите ех-интервью
- определите порядок действий при уходе сотрудника и стратегия замены
- к табличке компетенция добавьте сроки: сроки нахождения на одной позиции и примерные сроки закрытия позиции внешним кандидатом
- аналитика и дашборды пусть будут позже

# Управление эффективностью

## Минимум, который стоит сделать:

- начните планировать и ставить общие цели в команде, положите их на видное место
- каскадируйте цели до направлений и конкретных сотрудников
- сформулируйте конкретные KPI, которые будут говорить о достижении больших целей
- регулярно разговаривайте с сотрудниками про их результаты

# Совокупное вознаграждение

## Минимум, который стоит сделать:

- свяжите оплату сотрудникам и бизнес-цели, KPI и полугодовые достижения
- ответьте на вопрос: где стратегия вознаграждения у вас соединяет HR и финансовую стратегию
- как рационально управлять расходами на сотрудников, которые касаются не только вознаграждения (соц.пакет)

## Как запустить программу с минимальным бюджетом

Физическое здоровье	Ментальное здоровье	Финансовое благополучие	Социальное благополучие
ДМС		Дисконтная программа	Благотворительность
Магазины медицинских товаров	ДМС	Дни информирования по управлению финансами	Волонтерство
Клиники медицинских услуг	Амбассадоры well-being	Корпоративные условия в зарплатных банках	Мероприятия для членов семь
Амбассадоры well-being		Консультации pro-bono	Амбассадоры well-being
Дни здоровья	ППС (программы поддержки сотрудников)	Дни информирование, корпоративный дисконт	Онлайн и оффлайн активности

# Обучение и развитие

## Минимум, который стоит сделать:

- поговорите с каждым сотрудником и его траектории развития и обучения по карте компетенции и составить PDP
- составьте библиотеку курсов, книг, бесплатных материалов, включите обучение на рабочем месте и менторинг
- помогите сотруднику подобрать форматы и материалы для более детального изучения,
- создайте культуру обмена знаниями в компании: рассказывайте то, чему учитесь вы

# Вовлеченность

## Минимум, который стоит сделать:

- проведите самостоятельное анкетирование и проводите его регулярно, презентуйте результаты всем
- проработайте результаты, выделите приоритетные направления для развития и начните с ними работать
- расскажите команде о результатах и ваших планах, поговорите с ними

«Самая серьезная проблема в любом бизнесе — катастрофическая нехватка элементарных представлений о том, как он устроен. Представьте, что вы собрали бейсбольную команду, но не объяснили игрокам правила. Именно такую игру мы наблюдаем в бизнесе: сотрудник пытается добраться с первой базы на вторую, но понятия не имеет, как это повлияет на общий ход матча»

Никаких правил. Уникальная культура Netflix  
Рид Хастингс, Эрин Мейер

# Внутренние коммуникации

Минимум, который стоит сделать:

- регулярные письма по итогам отчетных периодов на всю компанию и отдельно на руководителей
- регулярные встречи всей компании в одном пространстве, с рассказами об итогах работы в компании ТОП+ миди и средний менеджмент про свои проекты
- создайте информационный канал в telegram/slack о достижениях и ключевых новостях в компании/встречи 1-2 раз в неделю
- открытый микрофон с возможностью задать любой вопрос

# HR brand

Минимум, который стоит сделать:

- начните сами рассказывать внутри и снаружи про то, что у вас в компании происходит и почему у вас классно работать
- попросите smm специалиста вести вашу страницу в Facebook или Instagram
- воспитывайте культуру публичности и открытости среди сотрудников
- сделайте лэндинг для сотрудников и кандидатов, почему бы и нет

Вопрос:

HR в вашем бизнесе:  
ЭТО прихоть или необходимость?

# Примеры документов

цели

Цели на уровне организации				
Инициативы изменения	Изменить уровень документации всем клиентам	Изменить правледение стимулами	Разработать и запустить эффективные бизнес-процессы	Изменить уровень удовлетворенности сотрудников компанией
Цели на уровне области бизнеса/отдела/подразделения:				
Отдел продаж/рекламы				
Инициативы изменения в контексте	Изменить уровень документации всем клиентам стимулами	Сократить сроки реализации решений клиентов в отделе продаж	Изменить качество изменений стимулами	
НВ-департамент				
Сократить время на поиск внешних источников информации	Поднять активность сотрудников внешней обратной связи	Увеличить прозрачность использования CRM систем в отделе продаж	Запустить активности развития личных компетенций менеджеров сегмента центр клиентов	Разработать и внедрить систему оценки личных компетенций клиентов
Разработать и запустить систему развития личных компетенций			Запустить систему/ поставщик личных программ для клиентов клиентов	

KPI

Цель	Руководитель отдела продаж	Менеджер отдела продаж	Ассистент отдела продаж
Увеличить развлечённую вовлеченность в компании	KPI	KPI	KPI
Увеличение количества финансового трафика по рекомендации инсайдера в 2- неделе 2022/2020. Учт. 2,3	увеличение количества финансового трафика по рекомендации инсайдера в 2- неделе 2022/2020. Учт. 2,3	избрать всех клиентов из списка финансового трафика по рекомендации инсайдера на 100% (WV 1,0) с изменением Q1-Q2 за 1 неделю (WV 0,5)	
Изменить приоритет клиентов изложив стратегии	увеличение новых клиентов из авто, недвижимости и вост. за 30%. Учт. в доказатель- стве 2021	приобрести 150 новых клиентов из автомобилей 2021. Задать 150 недвижимость и 20 вост.	сформировать базу потенциальных клиентов из 1000 различных сфер авто, недвижимость и вост. за неделю 2021
Сократить уровень отказов клиентов	увеличение % стабильности рекомендации клиентов до 50% среди альф рекомендаций	издвинуть 2000 потребителей для перевода рекомендаций в среди своих клиентов альф и показать 100 избранных потребителей	изобрести индивидуальные сталики для 3000 потребителей рекомендаций в среде клиентов потребителей
Увеличить скорость и качество изменений стимулами	изведение CRM системы на уровне отдела продаж на 300% внешней обратной связи к концепции личных компетенций	перевести все свое- потребление с итогом 2021 СБИ и насел. 2021, сократить время ответа на Несколько 2 часов.	сформировать 10 шаблонов токен для автоматизации изменений клиентов в CRM

DPD

Файл для заполнения данными	Показатель включенный в файл	Показатель в файле	Показатель по документу исходящему	Авторы
Файл для заполнения данными	Число	Число	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать и внедрить финансовый трафик по рекомендации инсайдера</li> <li>Добиться более высокого количества запросов на рекомендации</li> <li>Загрузить документы личных компетенций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>акт ТОР 00 заседания в комитете</li> <li>эта просьба вносится в ТОР Правления</li> </ul>
Файл для заполнения данными	Число	Число	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приобрести автомобиль для клиента из списка финансового трафика по рекомендации инсайдера</li> <li>Выдать запросы на рекомендации личных компетенций</li> <li>Вызвать клиентов из списка финансового трафика по рекомендации инсайдера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>акт ТОР 00 заседания в комитете</li> </ul>

Работа  
с вовлеченностью

ФИО сотрудника	ФИО руководителя
Текущая должность сотрудника	Должность руководителя
Первый оценки	
Профессиональная суть сотрудника	
Кем сотрудник видит себя через год	
Профессиональная Цель на 3 года	
Оценка текущего уровня ключевых компетенций сотрудника	
Компетенции	Необходимый уровень компетенции на этой должности
Список текущего уровня компетенций сотрудника	
Личная эффективность	продвинутый
Инициативность	базовый
Лидерство	продвинутый
Клиентоориентирован- ность	базовый
Планы по развитию ключевых компетенций сотрудника	
Какие области для развития есть (компетенции, - знания, навыки, умения, личностные качества и пр.)	Какие мероприятия помогут в развитии ключевых областей (тренинги, курсы, юмор, ментор и тд)
По каким критериям сможем оценить развитие: помимо личностных компетенций развиться до нужного уровня.	Состоится приемки мы выделим на развитие компетенции и намечу сроки планируем их развить

Первый рабочий день

Массовые специалисты	Линейные сотрудники	Руководители
Подписание всех необходимых документов для оформления, вручение Welcome пакета – HR		
Получение всех необходимых доступов для работы, настройка оборудования и пр. – инвайтчи		
Знакомство и представление коллегам – наставник		
Экскурсия по офису,ратный рассказ о принятых правилах в компании – HR		
Знакомство с планом адаптации, рассказ про этапы адаптации, знакомство с целью на ИС – руководитель или наставник		

Матрица  
адаптации

Массовые специалисты	Линейные сотрудники	Руководители
Подготовка документов для оформления/Welcome пакет/прохождение мед комиссии и др. – HR		
Определиться с наставником и при необходимости ознакомить его с планом адаптации – HR и руководитель		
Подготовка рабочего места и/или униформы – наставник или руководитель		
Подготовка рабочего места – наставник или руководитель		
Сформировать цели и зафиксировать в необходимом документе – руководитель		
Информирование отдела о новом руководителе – вышестоящий рук. ИО		