

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



People management/ H2H

Design &
sourcing
programs

Compensation
& benefits
management

Workforce
engagement,
development &
performance

Compliance
reporting & management

Staffing &
recruitment

Policy
development &
implementation

Payroll
administration



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

С ЧЕГО
НАЧИНАЕТСЯ
DIGITAL-
АГЕНТСТВО?

Наём и подбор/ТА

Минимум, который стоит сделать:

- о опишите ключевые роли в агентстве (сейл, аккаунт, маркетолог, аналитик)
- о опишите уровни этих ролей (стажер/младший, менеджер, старший, тимлид, руководитель отдела)
- о опишите знания, действия и скиллы на каждом уровне для этих ролей
- о 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"> в коммуникации "плывет по течению", не ставит цели и не всегда может оценить результат 	<ul style="list-style-type: none"> в коммуникации составляет план разговора, не ориентируется на цель 	<ul style="list-style-type: none"> четко понимает цель конкретной коммуникации и что будет хорошим результатом 	<ul style="list-style-type: none"> четко ставит и понимает цель конкретной коммуникации и что будет хорошим результатом
	<ul style="list-style-type: none"> не всегда может подобрать слова для пояснения своей точки зрения, 	<ul style="list-style-type: none"> умеет подбирать аргументы для выражения своей точки зрения не всегда адаптирует аргументы под ситуацию и собеседника 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> четко и ясно выражает свою точку зрения,
	<ul style="list-style-type: none"> сфокусирован на своих интересах в беседе, 	<ul style="list-style-type: none"> сфокусирован на своих интересах в беседе, пытается предугадывать интересы собеседника, 	<ul style="list-style-type: none"> умеет выявлять интересы собеседника, 	<ul style="list-style-type: none"> умеет выявлять интересы собеседника и может строить коммуникацию исходя из них,
	<ul style="list-style-type: none"> перебивает в процессе диалога, игнорирует собеседника, 	<ul style="list-style-type: none"> слушает собеседника в формате "жду очереди сказать", может перебивать 	<ul style="list-style-type: none"> внимательно слушает сотрудника, не перебивает в процессе диалога, 	<ul style="list-style-type: none"> внимательно слушает сотрудника, не перебивает в процессе диалога,
	<ul style="list-style-type: none"> в беседе в основном отвечает на вопросы, сам не задает, 	<ul style="list-style-type: none"> заранее пишет вопросы к собеседнику, 	<ul style="list-style-type: none"> задает вопросы и отвечает на них в соответствии с целью 	<ul style="list-style-type: none"> задает вопросы и отвечает на них в соответствии с целью

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 ex-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	ДМС Амбассадоры well-being	Дисконтная программа	Благотворительность
Магазины медицинских товаров		Дни информирования по управлению финансами	Волонтерство
Клиники медицинских услуг		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 лендинг для сотрудников и кандидатов, почему бы и нет

Вопрос:

HR в вашем бизнесе:

это прихоть или необходимость?

Примеры документов

цели

Цели на уровне организации				
Увеличить рыночную долю компании	Увеличить уровень удовлетворенности клиентов	Увеличить производительность сотрудников	Разработать и запустить эффективную систему продаж	Увеличить уровень удовлетворенности сотрудников в компании
Цели на уровне области бизнеса/отдела/подразделения				
Отдел продаж регионов				
Увеличить рыночную долю в компании	Улучшить качество обслуживания клиентов	Сократить сроки решения проблем клиентов	Увеличить частоту взаимодействия с клиентами	
	Сократить уровень оттока средств от клиентов	Улучшить уровень взаимодействия с поставщиками и партнерами	Улучшить качество обратной связи от клиентов и партнеров	
ИИ-департамент				
Создать новые продукты и услуги	Повысить эффективность работы отдела продаж в цифровом пространстве	Увеличить взаимодействие с клиентами в социальных сетях и CRM системе в целях продаж	Запустить автоматизированную систему анализа данных и отчетности	Разработать и внедрить систему автоматизации для продажников
Разработать и запустить систему работы отдела продаж				Запустить систему мониторинга и анализа продажников

KPI

	Руководитель отдела продаж	Менеджер отдела продаж	Ассистент отдела продаж
Цель	KPI	KPI	KPI
Увеличить реализацию выручку в компании	выполнение годового финансового плана по регионам: выручка в 5 млрд 2020/2020 год 2,3	выполнение годового финансового плана по своей клиентской базе на 300% (по 1,6 в 1 квартал 1 млрд в 2021)	обработка всех входящих обращений от клиентов: количество обращений в 1 квартал 2021
Увеличить процент клиентов до активных отраслей	увеличение новых клиентов до 10%, неактивности и восток на 30% 10% к декабрю 2021	привлечь 150 новых клиентов в декабре 2021, 30 восток, 120 неактивности и 30 восток	сформировать базу потенциальных клиентов из 1000 рекламодателей и восток, неактивности и восток в марте 2021
Сократить уровень оттока среди активных клиентов	увеличение % стабильности рекламодателей до 50% среди активных рекламодателей	инвестиции 3000 долларов для повышения рекламаций среди своих клиентов и провести 100 образовательных встреч	разработать индивидуальные схемы для 3000 рекламодателей, адаптировать платформу для вебмастеров, сформировать базу из 100 встреч в апреле 2021
Увеличить зрелость и частоту взаимодействия с клиентами и вебмастер	внедрение CRM системы на уровне отдела продаж на 200% соответствие, перевод всех клиентов переводки в CRM в мае 2021	перевести все специалистов с клиентами в CRM в мае 2021, сократить время ответа на письмо до 2 часов	сформировать 10 шаблонов писем для специалистов, адаптировать платформу для вебмастеров и CRM

[illegible]

Работа с вовлеченностью

ФИО сотрудника	ФИО руководителя		
Текущая должность сотрудника	Должность руководителя		
Период оценки			
Профессиональная цель сотрудника			
Кем сотрудник видит себя через год:			
Профессиональная цель на 3 года			
Оценка текущего уровня ключевых компетенций сотрудника			
Компетенции	Необходимый уровень компетенций на этой должности	Списание текущего продвижения в рамках компетенции (за полугодие)	Степень текущего уровня компетенций сотрудника
Личная эффективность	продвинутой		
Инициативность	базовый		
Лидерство	продвинутой		
Клиентоориентированность	базовый		
Планы по развитию ключевых компетенций сотрудника			
Какие области для развития есть (компетенции, знания, навыки, умения, личностные качества и пр.)	Какие мероприятия по развитию помогут в развитии ключевые области (тренинги, курсы, книги, ментор и т.д.)	По каким критериям сможем оценить результат: понять, что навыки/компетенции развились до нужного уровня.	Сколько времени мы выделим на развитие компетенции, к какому сроку планируем ее 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. – новичок		
Знакомство и представление коллегам – наставник		
Экскурсия по офису, краткий 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

До начала выхода на работу		
Массовые специалисты	Линейные сотрудники	Руководители
Подготовка документов для оформления/внесение пакета/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