

## ➤ РУКОВОДСТВО по адаптации сотрудника: форма и содержание



**Анжела Смит,**  
*директор по работе  
с людьми Virgin Group  
(Лондон,  
Великобритания)*



**Светлана Граудт,**  
*копирайтер  
компании Start Creative,  
(Лондон,  
Великобритания)*

В период стремительных структурных изменений зачастую время становится гораздо более ценной валютой, чем деньги. При этом от новых сотрудников ожидается чуть ли не моментальное включение в рабочий процесс... Но разве это возможно?.. Эврика! Помочь новичкам скорее войти в работу, принять корпоративную культуру можно с помощью такого, на первый взгляд, заурядного HR-инструмента, как руководство по адаптации

**Д**ля очень многих людей *Virgin Group* ассоциируется, прежде всего, с лондонской студией звукозаписи. Но бизнес-интересы группы представлены также в сферах авиаперевозок, сотовой связи, кабельного телевидения и радиовещания. Сейчас ее собственник, сэр Ричард Брэнсон (*Richard Branson*), выводит на рынок свой новый бизнес — компанию *Virgin Galactic*, которая будет специализиро-

ваться на «космическом туризме эконом-класса». При таком обилии творческих людей и разнообразии сфер деятельности просто невозможно было допустить, чтобы отдел по работе с персоналом оставался унылым местом, набитым скучными офисными папками и наводящими тоску горами бумаг. Слово «кадры» всегда было окрашено в серые тона, но это не наш цвет. HR-подразделение тоже должно быть ярким, креативным!

- Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание
- Уроки кризиса для эйчара
- Пицца для ума (HR-кейсы)
- Позитивная дисциплинарная политика
- Подбор менеджера по продажам в IT-компанию от «А» до «Я»

А как иначе поддерживать бренд компании в глазах сотрудников?

Для организации самый надежный способ трансформироваться — это изменить своих людей. И если эйчары смогут творчески подойти к использованию выделенного на корпоративные коммуникации бюджета, эта инвестиция очень скоро принесет результат: компания сэкономит средства на рекрутинг, быстро проведет необходимые изменения и удержит своих ключевых сотрудников, и самое главное — вырастит из них носителей и «адвокатов» своего бренда.

К слову, в те далекие времена, когда дизайнеров на планете не было, брендом называлось клеймо, которое фермеры ставили на шкуру животных, чтобы отличать «своих». Сейчас в это слово вкладывается совсем другой смысл, но кое-что осталось и от оригинала, только теперь мы связываем с термином «бренд» более «высокие» материи: чувство общности.

Как мы пришли к выводу о том, что компании нужно единое руководство по адаптации? Всеми активами группы управляет *Virgin Management Ltd, VML* (ее называют «дом *Virgin*») — небольшая компания, в которой работает всего 120 человек, но при этом в каждом бизнесе есть свой собственный управляющий и отдельная HR-служба. Что же объединяет всех этих людей? — бренд *Virgin*

и наши корпоративные ценности, в списке которых лидирует *уважительное отношение к людям, отдающим свои силы компании*. Собственник группы *Virgin* Ричард Бренсон справедливо считает, что стиль отношения руководства к сотрудникам определяет, вернее, задает стиль их общения с клиентами. Поэтому принесут клиенты свои деньги в компанию или нет, зависит от того, какое место в организации занимают ее люди: если работа их не вдохновляет, акционеры напрасно будут ждать высокой прибыли.

Сэр Бренсон ожидает, что в компанию придут люди, разделяющие его ценности и отношение к работе — *Virgin people*. Эти люди будут демонстрировать «*Virgin-поведение*»: генерировать инновационные идеи, открывать новые бизнес-направления, создавать ценности для клиентов (предлагать им что-то «сверх» того, что клиенты ожидают) и одерживать победы над конкурентами. «Присвоение» (интернализация) ценностей людьми означает, что они не только говорят «правильные» слова, но

— Принятые правила поведения говорят: в первую очередь компания заботится о своих акционерах. На втором месте для нее — клиенты. И только в последнюю очередь она заботится о сотрудниках. В *Virgin* — все наоборот.

**Сэр Ричард Брэнсон,  
основатель и руководитель  
*Virgin Group***

и ведут себя в соответствии с декларируемыми принципами. Это выгодно для компании: добровольный самоконтроль снимает необходимость в контроле внешнем, поскольку возрастает ответственность сотрудников за результаты деятельности (своей собственной и компании в целом). За развитие корпоративного бренда *Virgin* отвечает команда маркетологов, но ответственное поведение в соответствии с корпоративной этикой — личная обязанность каждого работника.

Профессиональные маркетологи знают, насколько увеличивает продажи высокая узнаваемость бренда. Парадокс, но в такой продвинутой ком-

пании, как наша, у специалистов по работе с людьми долгое время не было документа, где были бы описаны корпоративные ценности и их роль в организации высокопроизводительного труда! А ведь сейчас сотрудников нужно вдохновлять буквально «с порога», с первого же дня их работы — в любом подразделении, в любом направлении бизнеса. Кроме того, они должны чувствовать себя одной сплоченной командой.

Управление персоналом — это настоящее «минное поле»: своевременно не выявленная кадровая проблема вдруг «взрывается», причем в самый неподходящий момент... В творческом бизнесе управление людьми невозможно свести к набору формальных процедур и нормативов: это попросту «не работает». Ты стараешься привлечь в команду лучших людей, способных создавать космические технологии, находишь уникальных специалистов, проводишь сотни интервью... И первое, что они получают от менеджера по персоналу, — это скучный контракт на 20 страницах, в котором сложно разобраться. Сам вид этой кипы бумаг уже демотивирует...

В один прекрасный день эйчары компании задали себе вопрос: «Почему коммуникации внутри компании так долго оставались вне нашего поля зрения? Почему их качество намного ниже (по сравнению с внешними коммуникациями)?» Это похоже на неуважение к «своим», что попросту недальновидно.

Конечно, в HR-отделе никогда не было недостатка в регламентах... Но все же единого «кодекса внутренней жизни», в котором были бы четко сформу-

#### О КОМПАНИИ

**Группа компаний *Virgin***, основанная в 1970 году известным предпринимателем сэром Ричардом Брэнсоном, включает ряд успешных предприятий в различных сферах, (мобильная связь, транспорт, туристические и финансовые услуги, СМИ, музыка, фитнес и др.). В Группу *Virgin* входит более 300 компаний в 30 странах по всему миру, в них работают около 50 тыс. человек. Общие доходы Группы в 2009 году превысили 18 млрд. долл. США.

***Start Creative*** — британское интегрированное брендинговое агентство, оказывающее профессиональные консультационные услуги в области брендинга, цифровых технологий, а также разработки розничных форматов. Основано в 1996 году. Офисы компании расположены в Европе и Центральной Азии. Численность персонала — около 130 человек.

лированы ценностные основы, объединяющие сотрудников всех компаний Группы *Virgin*, описаны условия работы и правила общения, возможности для профессионального обучения, перспективы карьерного и личного роста, наконец, способы связи с определенными сотрудниками, если нужна их консультация или помощь — не было.

Профессиональные маркетологи знают, как важно поддерживать ценность бренда — узнаваемость, стиль, единые принципы... В *Virgin* этому вопросу уделяется огромное внимание. И при этом у нас — специалистов по работе с людьми — вообще не было документа, где были бы описаны ценности бренда компании как работодателя, их роль в управлении персоналом (при привлечении, адаптации, обучении, удержании талантов и пр.). Тогда-то и созрело решение о создании единой платформы, где была бы собрана вся необходимая информация для работы менеджеров и директоров по персоналу.

#### **Кредо *Virgin Group*:**

- Люди делают нашу компанию непохожей на другие.
- Люди создают и совершенствуют наши услуги.
- Люди обслуживают клиентов компании и общаются с ними.
- Люди стоят на защите наших идей и ресурсов.
- Люди — залог нашего успеха.

Без счастливых, хорошо обученных и мотивированных коллег, которые работают вместе, *Virgin* просто не будет *Virgin*.

Главная задача руководства по адаптации персонала — введение в курс дела новых членов команды. Единый «Путеводитель по компании» используется во всех подразделениях *Virgin* по всему миру. Мы назвали его ***People Carrier***. На русском языке трудно передать игру слов, использованную в этом словосочетании, наверное, самым адекватным переводом будет вариант «Проводник к людям». Перед разработчиками стояли очень трудные задачи:

✓ и сайт, и руководство должны быть удобными для пользователей;

✓ здесь не должно было быть ничего скучного и непонятного, и в то же время — сленга, профессионального жаргона (этого наш собственник не выносит);

✓ все правила и нормативы должны быть одинаковыми — как для уборщиц в корпоративном спортклубе, так и для управляющих директоров.

Разработка прототипа руководства по адаптации была поручена агентству *Start Creative* не случайно: мы сотрудничаем уже более 15 лет, и за это время *Start Creative* прониклась духом *Virgin*.

И печатная, и электронная версии *People Carrier* выполнены в едином дизайнерском стиле (на рисунках 1 и 2 представлены оба варианта — книжка и странички на электронном портале компании). Их оригинальная форма и яркие цвета вызывают положительные эмоции уже с первого прикосновения и первого взгляда. Забавные рисованные человечки показывают, что и как нужно делать в компании *Virgin*, чтобы быть эффективным сотрудником, аккуратно «вписаться» в корпоративную культуру, соблюдать основополагающие принципы работы. В такой же «игровой» форме



Рис. 1. *People Carrier* («Проводник к людям») в виде брошюры

разъяснены методики оценки, оплаты труда и прочие вполне «серьезные» HR-политики. С помощью «мультяшных» помощников нашим реорле-менеджерам стало легче распространять необходимую информацию и получать от сотрудников обратную связь. Да и в целом статус отдела, столь наглядно продемонстрировавшего свою креативность, значительно повысился.

В руководстве отражен фирменный подход *Virgin* к работе с персоналом. Информация распределена по большим

тематическим рубрикам, которые, в свою очередь, подразделяются на более мелкие разделы. «Проводник» позволяет выдержать единый стиль управления персоналом во всех компаниях, входящих в Группу, помогает нашим коллегам в отделах по работе с людьми ориентироваться в планах топ-менеджеров. Благодаря «Проводнику» эйчары избавлены от необходимости «изобретать велосипед»: лучшие HR-практики теперь очень быстро передаются от одной компании к другой по всей Группе.



**Рис. 2. People Carrier в электронном виде**

В руководстве описаны практически все роли менеджера по персоналу и стандартные процедуры его работы — от рекрутинга и обучения до поощрения сотрудников. Причем сделано это в удивительно увлекательной для серьезного документа форме, без жаргонизмов, с уважительным отношением и к кадровикам, и к сотрудникам основных подразделений. Да и само оформление брошюры/сайта не дает скучать! Мы стремились к тому, чтобы все написанное в *People Carrier* находило отклик у наших людей, буквально «впечатывалось» в память.

Менеджер может заглянуть в «Проводник» для того, чтобы освежить в памяти порядок проведения мероприятий по оценке сотрудников или воспользоваться им в качестве пособия при подготовке обучающих семинаров, тренингов. Рядовые работники также нередко обращаются к этой приятной на ощупь, эмоциональной, яркой книжечке или заходят на красочную страничку корпоративного сайта. Для них «Проводник» играет роль и справочника, в котором можно узнать о правилах компании, и советчика, подсказывающего выход из затруднительной ситуации. В *People*

*Carrier* содержится множество форм, бланков, удобных для использования шаблонов документов, например:

- ✓ методики отбора кандидатов и сценарии проведения собеседований;
- ✓ примеры писем, содержащих корректный отказ «не подошедшему» соискателю;
- ✓ описание различных инструментов мотивации сотрудников;
- ✓ технологии и инструменты, используемые в обучении и развитии персонала;
- ✓ описание корпоративных правил поведения и особенностей корпоративной культуры *Virgin*;
- ✓ шаблоны всех необходимых эйчару документов и т. п.

Подготовка брошюры началась в 2007 году, весь процесс занял около полугода лет. Сначала нам хотелось найти простое решение: написать книгу о том, каково это — трудиться в компании *Virgin*. Но в процессе работы над проектом наше детище становилось все более емким... Мы поняли, что хотели бы дать этому проекту долгую жизнь, чтобы была создана площадка, на которой удобно (и интересно!) делиться лучшими наработками в области управления людьми.

«Проводник к людям» — это, безусловно, продукт нашей корпоративной культуры. Более того, это ее (культуры) ответ на потребность в качественном «внутреннем сервисе».

Постепенно эйчары всей Группы *Virgin* сплотились в сообщество единомышленников, «местом обитания» которого

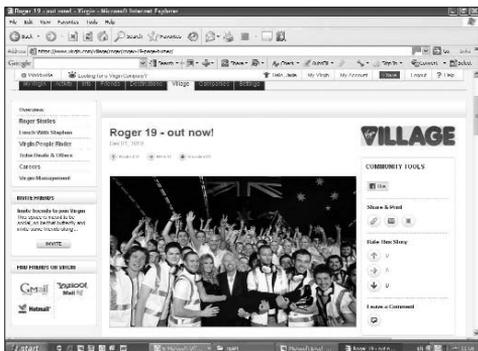


Рис. 3. *Village* («Городок») — внутренний сайт эйчаров компании *Virgin*

стал внутренний сайт (он так и называется *Village* — «городок», см. рис. 3). Ресурс постоянно обновляется; с его появлением мы получили основу — на ней можно было импровизировать и двигаться дальше. Однако документы и сайты полезны настолько, насколько важна и своевременна содержащаяся в них информация, поэтому в нашей компании есть человек, отвечающий за постоянное обновление HR-информации.

На сайте «живут» несколько форумов, здесь директора и специалисты по работе с персоналом обсуждают свои профессиональные темы, рассказывают о собственных успехах и проблемах, делятся с коллегами профессиональными секретами и своими размышлениями о самых разных аспектах жизни компании. (Например, когда нас затронуло извержение вулкана в Исландии, обсуждались меры по минимизации возникших проблем для сотрудников *Virgin*.) Тут же мы вывешиваем протоколы рабочих совещаний.

Наличие сайта значительно упростило все рабочие процессы. В компании и раньше велась оживленная пере-

писки по электронной почте, но не хватало центрального «перекрестка», где все смогли бы обмениваться знаниями и опытом. Мы искали правильный инструмент, который помог бы как можно лучше использовать имеющиеся у нас человеческие ресурсы, и нашли его — теперь наши сотрудники постоянно пользуются экстранетом\*.

Руководство позволило нам создать новую платформу для управления персоналом, не прибегая к «силовым методам»: мы ее не «внедряли», а создавали — все вместе. Что важно для нас (и, наверное, очень не похоже на другие крупные компании) — мы думаем о том, как привнести в рабочий процесс веселье (*fun*). Конечно, бизнес — это очень серьезно: людям нужно ставить цели и обязательно информировать о достигнутых результатах, но... Сделать это можно по-разному: мы хотим, чтобы важные документы читались легко, чтобы люди общались непринужденно, чтобы им *хотелось* работать! А ведь *заставлять* делать то, что весело, никого не нужно.

Разговоры о корпоративной культуре многие люди считают «ритуальной» болтовней: какие могут быть «вечные» ценности, когда главная цель любого бизнеса — прибыль... Действительно, говорить о ценностях легко, трудно жить в гармонии с ними. Инновационную корпоративную культуру невозможно имитировать: ее трудно создать,

\* **Экстранет** (англ. *extranet*) — защищенная от несанкционированного доступа корпоративная сеть, использующая интернет-технологии для внутрикорпоративных целей, а также для предоставления части корпоративной информации и корпоративных приложений деловым партнерам компании.

еще сложнее поддерживать в наше непростое время.

Для корпоративной культуры компании *Virgin* характерен особый дух свободы — интеллектуальной и креативной. Люди могут задавать руководителям «трудные» вопросы — по поводу развития бизнеса, новых продуктов, идей и рынков (зачем мы это делаем? и почему именно таким образом? и т. п.). Внутри компании практикуется политика «открытых дверей», которая создает особую атмосферу «сопричастности». Что важно, это была инициатива «сверху» — она исходила от самого Ричарда. Ежеквартально генеральный директор приглашает сотрудников к себе на ланч (он так и называется «Ланч со Стивеном»); чтобы встретиться с топ-менеджером, человеку достаточно подать заявку. За обедом подчиненные обсуждают с руководителем интересующие их темы, получают ответы на «острые» вопросы, предлагают новые идеи, указывают на недостатки.

Наши ценности не появились «по мановению волшебной палочки», их не написали за нас консультанты... Мы постоянно над ними работаем, хотим и для себя, и для других сформулировать — что для нас существенно, чем мы живем и ради чего. Это важно как для тех людей, которые уже работают у нас, так и для кандидатов — потенциальных сотрудников.

Мы считаем, что на работу необходимо принимать людей с правильным настроем, предоставлять им возможности для роста, достойно их поощрять. Чтобы оставаться лучшим работодателем, постоянно проводим фокус-группы, опросы мнения, оцениваем удовлетворенность сотрудников.

РЕКЛАМА

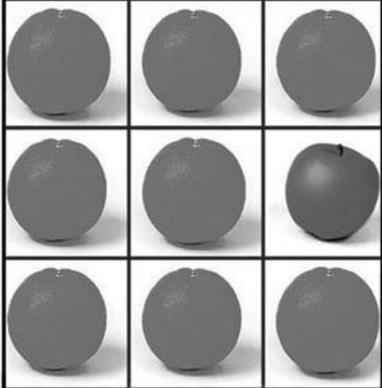
**ХТО** керуватиме компанією через 10 років?  
**Є** таланти у вашій компанії?  
**ХТО** найкраще підходить на цю позицію?

ЗНАЙТИ ВІДПОВІДІ МОЖНА,  
ВИКОРИСТОВУЮЧИ МЕТОДИ  
І ТЕХНОЛОГІЇ

**DeTech**  
Development Technologies

- ЦЕНТРИ ОЦІНКИ
- ТЕСТУВАННЯ
- ОЦІНКА 360
- РОЗРОБКА КОМПЕТЕНЦІЙ
- НАВЧАННЯ HR-ФАХІВЦІВ  
ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНКИ

+380 50 311 65 07  
[www.de-tech.ru](http://www.de-tech.ru)





«Я счастлив сообщить вам, что не прочитал в своей жизни ни одной книжки по управлению людьми... Наши руководящие принципы: дать людям нужные ресурсы, установить внутренние стандарты работы и — не мешать им делать свое дело.

Идеи приносят только ваши люди — если вы позволяете им это...»

**Сэр Ричард Брэнсон**

Из интервью журналу  
*People Management*

Создав *People Carrier*, Группа получила множество преимуществ:

- ✓ эффективный способ распространять важную внутреннюю информацию, позволивший минимизировать затраты;

- ✓ единые для материнской компании и зарубежных филиалов HR-политики;

- ✓ эффективное формирование системы управления людьми во вновь открываемых подразделениях при выходе на новые рынки;

- ✓ постоянное содействие творческому (и при этом последовательному) подходу к управлению персоналом;

- ✓ донесение ключевых аспектов политики компании до каждого сотрудника;

- ✓ укрепление бренда лучшего работодателя.

А сами эйчары получили очень удобный инструмент для работы. В руководстве описаны цели и задачи *Virgin*, собраны примеры того, как воплощаются в жизнь ценности бренда. Это настоящий путеводитель по корпоративной

#### ОБ АВТОРЕ

**Анжела Смит** (*Angela Smith*) возглавляет HR-службу *Virgin Group* уже 15 лет. До этого занималась работой с персоналом в британской телевизионной компании *Granada Television*.

**Граудт Светлана Викторовна** в 2000 году окончила Московский государственный лингвистический университет. В 2004-м получила степень магистра международной журналистики в Школе журналистики лондонского *City University*. Более 10 лет занимается коммуникациями; рабочие языки — русский и английский. В лондонский офис *Start Creative* пришла в 2009 году на должность копирайтера. Участвует в разработке медиастратегий, креативных идей и медийных коммуникаций для клиентов агентства («МТС», *Virgin Media*, *Virgin Atlantic*, *adidas*, *Barclays*).

культуре. Кроме того, в нем собраны все внутренние нормативные документы, HR-методики и пр.

Чтобы идти дальше иногда следует вернуться к истокам: еще раз задумать — почему мы делаем то, что делаем? чего хотим достичь? почему используем именно такие процедуры? почему так проводим собрания? Нередко мы по инерции продолжаем делать то, что всегда делали. И получаем то, что всегда получали... Чтобы изменить бизнес, нужно начать изменения с себя.

