УДК 331.1

JEL: M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-2-253-259

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ HR-СЛУЖБЫ С ПОМОЩЬЮ ЭЛЕМЕНТОВ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

© Е.Г. Козлова 2020

*Московский государственный областной университет
г. Мытищи, Московская область, Россия*

Автор описывает, как позиционировать внутренних клиентов HR-службы и какие основные группы можно выделить; какими качествами должен обладать соискатель на вакансию специалиста по работе с персоналом в первую очередь; при каких условиях можно считать, что служба персонала предоставляет сервис, который доступен каждому сотруднику; как определить, полезен ли продукт и услуга внутреннему клиенту, готов ли он начать с ней работать и нравится ли ему результат. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что в организации не нужно перестраивать все процессы. Достаточно, если учитывать потребности разных групп внутренних клиентов, создавать под них проекты и работать на опережение.

Ключевые слова: HR-служба, персонал, HR-продукт, специалист по работе с персоналом, HR-сервис.

OPTIMIZATION OF HR SERVICE OPERATION USING CLIENT SERVICE ELEMENTS

© E.G. Kozlova 2020

*Moscow State Regional University,
Mytishchi, Moscow region, Russia*

The author focuses on how to position internal HR service clients and which core groups can be singled out; what qualities should the applicant have for the vacancy of a personnel specialist in the first place; under what conditions can the HR service be considered to provide a service that is available to each employee; how to determine whether a product and service is useful to an internal customer, whether he is ready to start working with it, and whether he likes the result. The main methods of a research are analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. As a result of the study, the author concluded that the organization does not need to rebuild all processes. It is enough, taking into account the needs of different groups of internal clients, to create projects for them and to work ahead.

Keywords: HR service, personnel, HR product, HR specialist, HR service.

Введение

Сервисный подход предполагает, что важно прогнозировать риски и действовать на опережение. Основная задача такого подхода – перейти от реактивной HR-службы к проактивной. Чтобы усилить позицию службы персонала в компании, необходимо включить в ее работу элементы клиентского HR-сервиса, тогда HR-продукты будут отвечать запросам конечного потребителя по содержанию, качеству и срокам.

Далее в статье рассмотрим основные способы оптимизации работы HR-службы с помощью элементов клиентского сервиса.

Способ 1. Сегментировать внутренних клиентов и сделать HR-услуги адресными. Для этого необходимо учитывать потребности и запросы разных категорий внутренних клиентов. Условно их можно разделить на три корпоративные группы: это топ-менеджмент, руководители подразделений и линейный персонал. Далее следует составить список запросов, которые могут поступать от каждой группы, которые отличаются по целям и содержанию, в итоге HR-услуга станет адресной. Группа внутренних клиентов, куда входит линейный персонал, самая многочисленная. Для удобства планирования всех сотрудников можно разделить на три сегмента.

Текущий сегмент. В эту подгруппу входят кандидаты на вакансии, сотрудники, которые проходят испытательный срок, молодые специалисты, стажеры [10]. Основные услуги для них – это подбор и адаптация. Доля задач для клиентов этого сегмента может достигать до 50 процентов.

Развивающий сегмент. Это подгруппа сотрудников, которые составляют кадровый резерв. Они лояльны, готовы активно развиваться, хотя уже обладают многими знаниями, навыками и плотно заняты в течение рабочего дня. Для этого сегмента подходит микрообучение. Сотрудник получает дополнительные знания и навыки без отрыва от производства. Полный курс обучения разбивают на короткие блоки по 10–15 минут каждый.

Экспертный сегмент составляет ключевой персонал компании, ядро команды [5]. Для них используются индивидуальные системы мотивации [8]: бонусные программы, персональные льготы, нематериальные схемы поощрения. В этом сегменте важно удерживать высокий уровень лояльности сотрудников. Ведь компания опирается именно на эту группу, когда надо внедрить новшества или выпустить новый продукт.

Способ 2. Нанимать в HR-службу профессионалов с высоким уровнем soft skills. Этот термин объединяет навыки коммуникации, способность к командной работе, гибкость, умение управлять своим временем, эмоциональный интеллект. Необходимо обратить внимание на то, насколько кандидат эрудирован, может ли ориентироваться в изменяющейся среде, разбирается ли в смежных направлениях и открыт ли новому. Принимая решение о найме сотрудника в службу персонала, в первую очередь следует брать хороших коммуникаторов, которые умеют слушать и обладают высоким

уровнем эмпатии. Профессиональные знания и навыки можно улучшить в процессе работы, а вот мягкие навыки приобрести сложнее.

Способ 3. Реализовывать HR-проекты учитывая, какую пользу от них получит клиент. Прежде чем воплотить HR-проект, необходимо уточнить, действительно ли у внутреннего клиента сейчас есть потребность в этом. Даже если мероприятия были запланированы заранее.

Способ 4. Построить в организации многоканальный сервис, который будет доступен каждому сотруднику. Организовать работу следует так, чтобы каждый работник мог обратиться в службу персонала тогда, когда у него возникла такая необходимость. Сотрудник может сделать это лично, по телефону, по почте или с помощью мессенджера. Если несколько сотрудников будут пользоваться одним мессенджером, а остальные – другим, ускорить рабочие процессы и наладить коммуникации в HR-службе не получится. Кроме того, личные и деловые чаты не должны перемешиваться. Можно упустить важную информацию: как личную, так и рабочую. При выборе программы необходимо учитывать, что у всех сотрудников должна быть возможность установить ее на смартфон и (или) компьютер. Например, сотрудники американской медиаплатформы Mashable общаются друг с другом через Viber. В чатах обсуждают публикации сайтов, проводят дискуссии по работе. Участники группы могут комментировать посты, отмечать сообщения, которые им нравятся. Корпорации Airbnb и Samsung используют для общения внутри компании мессенджер Slack. А голландская авиакомпания KLM применяет Facebook Messenger. Сотрудники российского медиасервиса KudaGo мелкие проблемы обсуждают в Skype, а сложные задачи решают в чатах во «ВКонтакте» [1]. Сравнительная характеристика популярных мессенджеров представлена в табл. 1.

Решение большинства вопросов требует времени и у специалистов службы персонала много внутренней работы с документами. Однако принять информацию или запрос подразделение обязано, как только у работника возникла такая потребность. В некоторых офисах в службе персонала установлены секьюрити-системы, которые позволяют зайти внутрь только тем, кто обладает пропусками. Это делать недопустимо [2].

Способ 5. При внедрении новшеств использовать принцип User eXperience. Термин User eXperience переводится с английского как «восприятие услуги пользователем». Суть принципа в том, что прежде, чем новый стандарт или система заработают в штатном режиме, их полезно запустить сначала в тестовом режиме. Так можно получить достоверную обратную связь от будущих пользователей и скорректировать то, что работает плохо. Польза такого подхода в том, что на каждом этапе видно, насколько продукт или услуга отвечает ожиданиям заказчика, готовы ли пользователи начать работать с продуктом или необходимо дополнительно разъяснить правила, нравится ли клиенту результат, который он получил.

Таблица 1

Сравнительная характеристика популярных мессенджеров (фрагмент) [6]

Функции	Мессенджер						
	Flock	WhatsApp	Facebook	Slack	Viber	Skype	Telegram
Текстовые групповые чаты, чел.	Неограниченное количество	Максимум 256	До 150	До 1000 в каждом канале	До 40	До 300	До 200
Групповые видеозвонки и конференцсвязь	Да	Голосовые звонки	Конференцсвязь до 50 человек. Звонки только внутри приложения	Конференция и голосовые звонки в каждом канале	Голосовые звонки	Звонки-до 25, видеоконференции – до 10 участников. Виртуальные собрания-до 5 участников в одном окне	Нет
Возможность отметить конкретного человека	Да	Да	Да	Да. Работник может настроить уведомления при упоминании его имени	Да	Только в версии для ПК (на Windows 10)	Да
Прикрепленные файлы	Да, 100 файлов до 100 Мб каждый в бесплатной версии	Да, до 100 Мб	Да, до 100 Мб	Да, размер неограничен	Да, до 200 Мб	Да, размер неограничен	Да, до 1.5 Гб
Интеграция со сторонними сервисами	Да, Trello, Google Analytics, Google Диск, Google Календарь	Да, можно со внутренними сервисами	Есть, но это в основном продукты Facebook, Instagram, Dropbox	Бесплатно только с пятью. Среди них Dropbox, Google Drive, Github, GoogleDocs и др.	Да, можно со внутренними сервисами	У бизнес-версии OneNote, Outlook, Word, Power Point	В мобильной версии iCloud, Dropbox, Google Drive
Шифрование данных	Нет	Да, но намного слабее, чем в Telegram	Да, такое же, как и в WhatsApp	Да, но слабее, чем в Telegram	Нет	Есть только в версии для бизнеса	Да, надежное

Перед тем как внедрить новшество, необходимо сделать пилотный проект и протестировать его на фокус-группе. Затем попросить рядовых сотрудников, которые в будущем будут пользоваться продуктом, протестировать его в течение нескольких дней и узнать их мнение. Это может быть небольшой опрос или отзыв в свободной форме. Кроме того, необходимо проанализировать, какие результаты работы показала фокус-группа в период, когда использовала продукт. Когда вся информация будет получена, станет понятно, нужны ли доработки. И только после этого можно внедрять инновацию для всех сотрудников в организации [3].

Способ 6. Выстраивать работу HR-службы проактивно, а не только реагировать на проблемы. Реактивная HR-служба реагирует на внешние и внутренние изменения и вызовы, но не прогнозирует их. Проактивная HR-служба исследует процессы в компании и окружающую среду, чтобы не допустить возникновения проблемы. Например, большинство тренеров планируют обучение, исходя из заявок подразделений. Получается, что они либо отвечают на запросы, либо предлагают собственный план, основываясь на предыдущем опыте. В этом случае подход к развитию сотрудников реактивный, а отдел обучения выполняет только административную функцию [9].

Способ 7. Собирать отзывы, чтобы контролировать уровень HR-сервиса. Для этого на сайте можно разместить анкету для оценки работы HR-службы. Любой сотрудник, который обратился с запросом, получит возможность поделиться тем, как специалист решил его проблему. Предоставить сотрудникам возможность оценивать работу HR-специалистов можно не только онлайн, но и с помощью бумажных опросников. Образец такого опросника представлен в табл. 2. При получении обратной связи от персонала компании необходимо выделять проблемы, которые внутренний клиент трактует как ошибки или недоработки HR-специалистов. Наиболее информативны в этом смысле негативные отклики.

Способ 8. Сделать службу персонала пространством непрерывного обучения. Для этого необходимо поддерживать в организации развивающую среду для подчиненных: от первого рабочего дня и в течение всего жизненного цикла сотрудника в компании. Без этого стабильный HR-сервис в отношении внутренних клиентов невозможен. Непрерывное обучение включает два основных аспекта: первый – сотрудникам надо регулярно пополнять свои знания новой информацией и совершенствовать навыки; второй – они должны активно интегрировать это новое в свою работу, иначе знания не перейдут в устойчивые навыки [4]. Для этого можно создать внутренний чат развития, где каждый участник должен узнавать и делиться с другими одной деловой новостью в день. Раз в месяц рассказать минимум об одной прочитанной бизнес-книге или поучаствовать хотя бы в одном кросс-профессиональном тренинге или семинаре онлайн, в записи или вживую.

Таблица 2

**Опросник для оценки сотрудниками уровня внутреннего HR-сервиса
(фрагмент) [7]**

№ п/п	Вопросы	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Приме- чания
1.	Насколько вас устраивают сроки ответов на ваши запросы?						
2.	Насколько вас устроило качество решения ваших вопросов сотрудником HR-службы?						
3.	Знаете ли вы, к какому сотруднику HR-службы с каким вопросом можно обратиться? Достаточно ли информации о том, кто и какие вопросы решает?						
4.	Помогали вам коллеги сотрудника, которого вы не застали на месте, решить вопрос в его отсутствие?						
5.	Насколько вежливо, дружелюбно и внимательно вели себя специалисты HR-службы?						

В заключение статьи подведем основные итоги:

1. Привлекать фокус-группы, когда в организации внедряются новшества. Так можно проверить, нет ли ошибок в расчетах, реализовать пилотный проект и только после этого запускать его для всех сотрудников в организации.

2. Заранее предусмотреть, чтобы сотрудники могли обратиться в HR-службу в любое время.

3. Предоставить внутреннему клиенту разные каналы связи и не ограничивать временные рамки для обращений в HR-службу.

4. После каждого HR-мероприятия необходимо собирать обратную связь от сотрудников. Только так службе персонала удастся узнать, что удалось сделать хорошо, а над чем еще придется поработать.

Литература

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 3-9.

2. Жураховская И.М. Основные принципы безбюджетного управления в HR-службе // Друкеровский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 263-270.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Проблемы HR-сопровождения организационных изменений с помощью дизайн-мышления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 69-75.
4. Жураховский А.С. Проблемы формирования эффективной системы непрерывного обучения персонала производственных организаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 62-68.
5. Жураховский А.С. Управление командообразованием в современной организации // Авиация и космонавтика – 2017. Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). – 2017. – С. 627-629.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности деятельности персонала на основе совершенствования способов его привлечения // Друкеровский вестник. – 2019. – № 5 (31). – С. 172-178.
7. Козлова Е.Г. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в организационной структуре организации // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития/ Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 48-53.
8. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // Друкеровский вестник. – 2019. – № 3. – С. 184-197.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 86-91.
10. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Проблемы организации стажировок студентов вузов в современных экономических условиях // Друкеровский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 181-187.

Поступила в редакцию

03.02.2020

Козлова Елена Геннадьевна – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, Мытищи, Россия.

Kozlova Elena G. – Candidate of Economics, Professor of the Department «Human Resource Management» in the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д.24
24, Vera Voloshina str., Mytishchi, 41014, Russia
e-mail: eg.kozlova@gmail.com