

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Практикум.

На примере Федеральной  
аптечной сети «Ригла»



**Будь здоров!**  
СЕТЬ БЛИЗКИХ ТЕБЕ АПТЕК

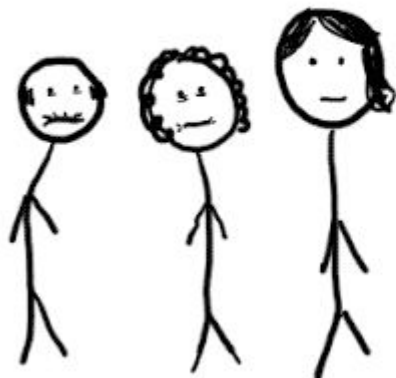


аптека  
**ЖИВИКА**

Родители  
Люси

Люси

Дима



Дедушка

Бабушка

Мама



До конца 70-х

X

Конец 70-х – начало 90-  
х

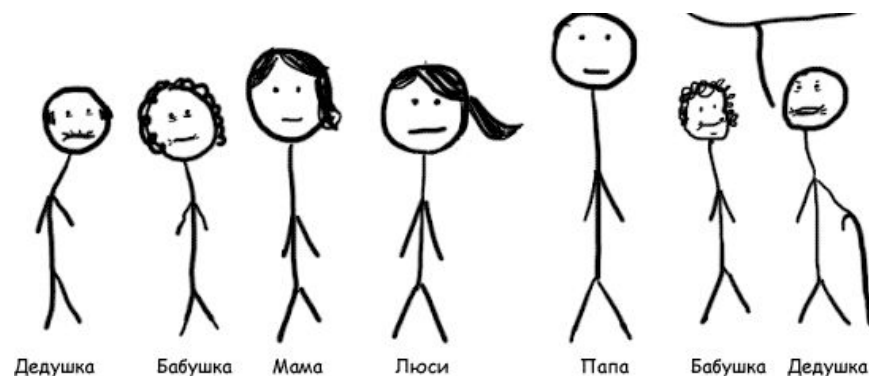
Y

Конец 90-х – начало 2000-  
х

Z



Родители успешно переболели культурой хиппи в 70-х годах и радостно взялись за свои карьеры. И тут в 80-х и 90-х мир переживает небывалый экономический рост. Растет всё и во всех отраслях, деньги прут из всех щелей, успевай только зарабатывать. Наши герои — смелые и уверенные в себе люди. Они честно трудились и заработали даже больше, чем планировали. И дом купили лучше, и жизнь обустроили удобнее. От этого к зрелости у них сложилось общее ощущение удовлетворенности жизнью.



У родителей Люси не было перед глазами войны и затяжного экономического кризиса. Они уверены, что все всегда будет хорошо — нужно лишь трудиться. И они воспитали свою Люси в этой же традиции, но в еще более утрированной манере.

## Реальная карьера родителей



Люси — представитель поколения Y: людей, рожденных в конце 70-х — начале 90-х годов. Сейчас им по 20-30 лет, они закончили вузы и теперь работают. Если они работают в большом городе и занимаются интеллектуальным трудом, их называют «Юппи» — young urban professionals, молодые трудоустроенные горожане. Люси как раз такая. В целом у Люси всё хорошо. Почему же она такая несчастная?

Разберемся сначала, откуда берется счастье. На удивление, формула простая:

**Уровень счастья = реальность – ожидания**

Родители Люси воспитывали ее в манере будто ее возможности безграничны, и Люси (и все ее сверстники) может стать кем захочет. Начинались девяностые. По телевизору показывали молодых «Бэкстрит бойз» и живого Кобейна, а маленькие мальчики и девочки впитывали идею, что они уникальные, их возможности безграничны, а по жизни им во всем зеленый свет. Более того, им не подходит унылая судьба родителей, которые просто добились финансовой стабильности. Стабильность — это скучно. В жизни поколения Y должны происходить удивительные вещи. На их лужайке обязательно зацветут цветы.



# Теория поколений:

v

Люси запредельно амбициозна  
Они живут в мире фантазии  
Над ней все как будто издеваются



## Совет Люси:

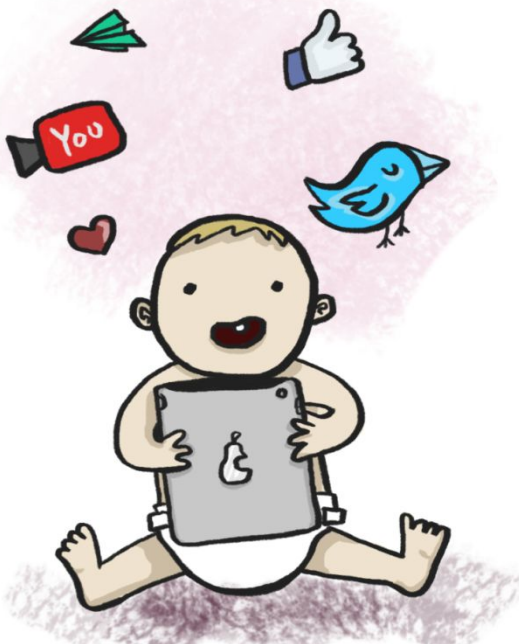
Оставаться такими же  
амбициозными.  
Перестать считать себя  
особенными.  
Не смотрите по сторонам.

Люси выросла. Ей 30, и она руководит отделом в крупной компании. Люси нужны стажёры. На вакансию откликаются такие как Дима. С Люси вы знакомы. А это Дима.

Дима — представитель поколения Z, поколения людей, рожденных в конце 1990-х — начале 2000-х годов. Диме 20 лет, и он хочет работать под руководством Люси. Дима нравится Люси: он веселый и современный, кажется, они прекрасно понимают друг друга. Но это не так. Там, где Люси была несчастна, но делала, Дима счастливо сдаётся и идёт искать новую работу.



Он не способен строить прочные связи: расстается с людьми, когда ему становится некомфортно. То же происходит с работой. Если Диму что-то не устраивает, он пишет заявление об уходе и ищет новое место. Благодаря интернет-технологиям мир Димы шире: не этот друг, так другой, не эта компания, так следующая.



Дима быстро анализирует большие объемы информации, выдает новые оригинальные решения, легко справляется с несколькими задачами одновременно. Социальные сети держат Диму в курсе тенденций. Он — клад для работодателя. Но чтобы этот клад заполучить, нужно ставить задачи иначе.





# Теория поколений:

7

Задачу Диме ставьте конкретно, расписав все нюансы. Как ребенку.

Неправильно

Сделай отчёт по продажам фирменных ручек.

Правильно

Сделай ко вторнику отчёт по продажам фирменных ручек с графиком кривых относительно продаж прошлого года. Данные по продажам возьми у Марины, с подсчётом цифр поможет Антон, графики нарисует Федя.

Отчёт нужен для презентации на встрече с инвесторами. Это важно. Выполнение проверит Лена.



# Теория поколений:

7

В отличие от поколения Y, чёткие рамки для работника поколения Z — место для полёта мысли.

Вот так работают механизмы включения креатива у Люси:

*Задача без ограничений → «Я сделаю лучше других» → Делает как хочет → Начальник недоволен → Задачу надо переделать → Люси разочарована.*

А вот так у Димы:

*Задача с ограничениями → «Я сделаю как надо» → Добавлю креатива → Задачу выполнил в рамках, но необычно → Начальник доволен → Задача закрыта → Дима — хороший «сын».*

## Принцип супермена

Главная мотивация поколения Z — интерес. Отсутствие скуки и захватывающие задачи — часть состояния комфорта поколения Z.

## Правила игры

Неправильно

Мне нужны документы по тендеру, и рассмотри жалобы клиентов.

Правильно

К утру пятницы подготовь документы по тендеру: условия, наши предложения, презентация. До вечера понедельника ответь на жалобы клиентов. Во вторник представь мне предварительный отчёт.

Напоминаю, что у нас действует система штрафов.



## Быстрый

### результат

Неправильно

Мы должны увеличить прибыль к следующему году на 50%.

Правильно

Выясни, какие факторы ограничивают продажи, и устрани их.

Разберись, какие новые технологии помогут увеличить прибыль.

Подумай, как сократить уже существующие расходы.

*(В каждой задаче Люси должна указать сроки и ответственность)*



## Обещание награды

Неправильно

Через три месяца стажировки мы рассмотрим вашу кандидатуру и, возможно, возьмем вас на полную ставку.



Правильно

Мы готовы предложить вам месяц стажировки. Если вы будете хорошо работать, через месяц мы повысим зарплату и возьмем вас на испытательный срок.

В течение испытательного срока за невыполнение работ мы вас уволим. А если проявите инициативу в работе, зачислим в штат.

## Советы для работы с поколением Z



Говорите коротко, пишите развёрнуто и по пунктам.

Рисуйте комиксы.

Найдите

важные их

найдите им друзей.

Чётко оговаривайте дедлайн.

**S top ( стоп )** Что Вам больше всего нравится в компании, в вашей работе.

**T ask (задача)** Что сегодня стимулирует людей работать наиболее эффективно?

**A ction (действие)** Каким должен быть хороший сотрудник?

**R ole (роль)** Идеальный руководитель, какой он?

**T eam (команда)** Характеристики успешного коллектива?

HR как функция претерпевает серьезные и глубинные изменения. Если еще несколько лет назад она играла вспомогательную роль в решении вопросов, связанных с персоналом, то теперь она берет на себя ключевую роль в цифровой трансформации. Мы видим, что эти изменения затрагивают три области, в рамках которых отвечают на вполне конкретные вопросы:

- **Цифровые трудовые ресурсы**

Как организации могут использовать новые практики управления, культуру инноваций и шеринга (совместного использования)? Как они могут применять различные методы управления талантами?

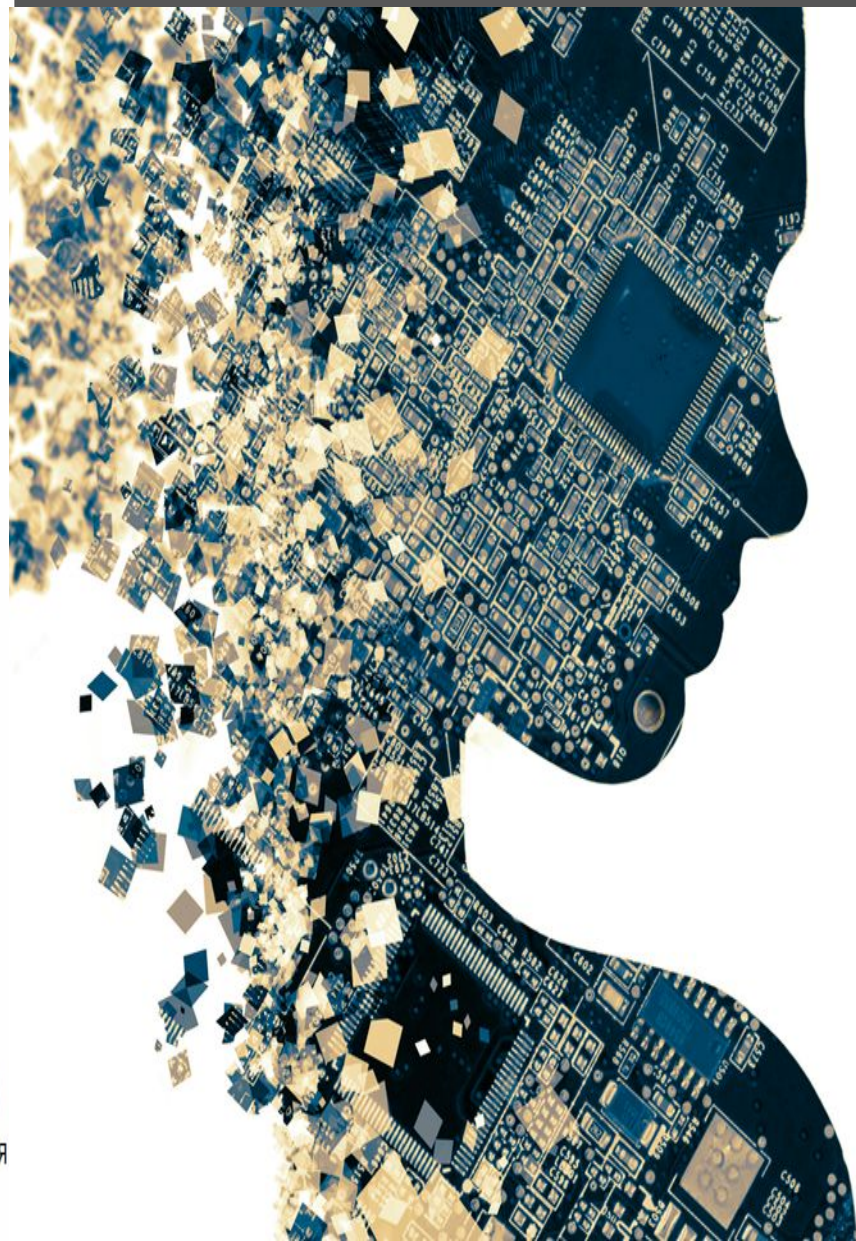
- **Цифровое рабочее место**

Как организации могут создать рабочую среду, которая стимулирует высокую производительность, использует современные коммуникационные инструменты и способствует вовлеченности, целеустремленности и комфортному существованию сотрудников?

- **Цифровой HR**

Как организации могут менять саму функцию HR, использовать цифровые инструменты, чтобы решать проблемы и постоянно экспериментировать и внедрять инновации?

Сдвиги в понимании роли HR происходят быстро, поскольку специалисты в этой области берут на себя более серьезную роль: они помогают организациям стать цифровыми, а не просто учат их пользоваться цифровыми инструментами.





Старые правила	Новые правила
HR-отделы сосредоточены на проектировании и упорядочивании процесса, чтобы создавать стандартные HR-методы	Отделы HR сосредотачиваются на оптимизации производительности сотрудника, вовлеченности, работе в команде и карьерном росте
HR выбирают поставщика облачных решений и реализуют нестандартные практики	HR разрабатывают инновационные программы, приложения и усиливают платформу для дальнейшего развития
Технологические команды HR сосредотачиваются на внедрении ERP и аналитике, обращая внимание на простоту использования	Технологические команды HR оставляют в прошлом ERP, развивают цифровые возможности и мобильные приложения, обращая внимание на производительность
Образцовые центры HR сосредоточены на проектировании и безупречности процесса	Образцовые центры HR усиливают интерес к искусственному интеллекту, чатам, приложениям и другим передовым технологиям, чтобы измерять и укреплять роль сотрудников
HR-программы разрабатываются для масштаба и последовательности	HR-программы разрабатываются под различные сегменты сотрудников, предоставляя на выходе карту развития их карьеры и профессии
HR сосредоточены на «самообслуживании» как способе измерения услуг и поддержки	Внимание HR нацелено на реализацию возможностей, эта функция хочет помочь людям выполнять работу более эффективно
HR создают для сотрудников «портал самообслуживания» - технологическую платформу, которая позволяет быстро находить необходимую информацию	Используя цифровые возможности, HR создают интегрированную платформу, основанную на опыте сотрудников

Даже если работа с персоналом в вашей компании ведётся на высочайшем уровне, на внешнем рынке все ваши достижения остаются просто невидимыми. В итоге ваши потенциальные «потребители» (в данном случае это – потенциальные сотрудники), по сути, ничего не знают о ваших достижениях в HR-сфере. Как ни странно, без дополнительного продвижения некоторые (причём весьма важные) ваши успехи и усилия не видны и внутри компании. Чтобы компания стала обладателем развитого HR-бренда, необходим качественный HR-маркетинг.

## Основные принципы HR-маркетинга

Для успешного HR-маркетинга требуется, чтобы служба персонала следовала нескольким базовым принципам.

- Пойми свою аудиторию и фокусируйся на ней
  - «Дифференцируйся или умирай»
- Обеспечить соответствие внешнего внутреннего
  - Отражайте суть по всем канал
  - Будь



# Спасибо за внимание!



**Будь здоров!**  
СЕТЬ БЛИЗКИХ ТЕБЕ АПТЕК



аптека  
**ЖИВИКА**