

ancor

hr dígest

ЖУРНАЛ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ АНКОР № 13, весна 2019

ТЕМА НОМЕРА:

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ. ВЕРСИЯ 2.0

Василь ЛАЦАНИЧ,
генеральный директор ПАО «ВымпелКом»:

«Если у компании есть проблемы с персоналом, то со всем остальным у нее будут проблемы по определению. Взгляните на интереснейшие компании, которые переживают сейчас трудные времена. Не потому, что у них все плохо с технологиями, напротив — у них шикарные технологии, а потому, что внутри есть огромные проблемы с персоналом. Это очень хорошо демонстрирует важность HR как дисциплины и роль HR как краеугольного камня организации».

Читайте интервью на стр. **25**

The image is a promotional poster for an event. It features a dark blue diagonal banner in the top left corner with the word 'ancor' in white. The background is a photograph of a man in a suit speaking into a microphone at a podium, with an audience seated in front of him. A large projection screen behind the speaker displays the event title and a subtitle. The entire image has a semi-transparent orange-red overlay.

ancor

ANCOR PRO Business
Обсуждаем лучшие практики

ancor.ru/events

Повышение эффективности
полевого персонала
(опыт ведущих компаний)



**Сергей САЛИКОВ, генеральный директор,
международная компания АНКОР**

Бренд работодателя. Версия 2.0

Прошло уже шесть лет с того момента, как АНКОР в партнерстве с Randstad запустил в России первое исследование привлекательности бренда работодателя (REBR). Кажется, что это было совсем недавно, а между тем взгляните, насколько существенные изменения произошли за это время в бизнес-сообществе.

Шесть лет назад тема развития бренда работодателя уже широко обсуждалась, она была действительно модной — и только. Каковы составляющие бренда работодателя, как именно, а главное —

для чего его нужно развивать, можно ли оценить эффективность этой работы — все эти вопросы не имели тогда четких ответов. Компания, которая заявляла, что у нее есть стратегия развития бренда работодателя, казалась исключением из правила.

Сегодня, спустя шесть лет, исключением из правила является работодатель, который не занимается развитием и продвижением своего бренда. В современной версии, версии 2.0, бренд работодателя — это не модная тема для обсуждения, а часть бизнес-стратегии любой уважающей себя компании. Как провайдер сервиса по развитию бренда работодателя мы ежегодно наблюдаем увеличение спроса на подобные услуги со стороны бизнеса. То, как компания выглядит в глазах своих сотрудников и соискателей, волнует сегодня не только директоров по персоналу, но и первых лиц: владельцев, президентов, генеральных директоров. И это легко объяснимо: от эффективности компании как работодателя напрямую зависит успешность бизнеса.

Доказательство этому вы найдете на страницах свежего выпуска HRDigest. Представители компаний из самых разных индустрий рассказывают о своих проектах, и все эти истории складываются в целостное представление о важности бренда работодателя. Повысить производительность труда, привлечь в компанию столь востребованных на любом рынке программистов и разработчиков, обеспечить бизнес перспективными молодыми сотрудниками, найти лучших специалистов на региональном рынке труда — все эти реальные бизнес-задачи под силу решить лишь компаниям с сильным брендом работодателя.

В этом номере вы найдете подробный отчет о результатах VI исследования привлекательности бренда работодателя (REBR). К слову, в этом году

оно стало еще более масштабным: к нему присоединились три новых страны: Норвегия, Румыния, Украина. Уверен, вы сделаете для себя ряд любопытных открытий, ознакомившись с отчетом. Немного забегаая вперед, скажу: по тому, как россияне выбирают работодателя в 2019-м, видно, насколько большей свободой выбора они обладают сегодня.

Как и многие жители других стран мира, россияне не готовы работать в компании с плохой и даже недостаточно хорошей репутацией, решать неинтересные задачи и мириться с неприятной рабочей атмосферой — даже (и это действительно важно!) если им предложат более высокую заработную плату.

Не все определяют деньги, и, на мой взгляд, это лучший стимул для развития. Потому что какой бы привлекательной ни была зарплата в вашей компании, рано или поздно на рынке найдется тот, кто предложит больше. И если это ваше единственное преимущество, вы неизбежно проиграете. Но если в вашем рукаве есть козырь, поражение потерпит конкурент. Этим козырем в каждом конкретном случае может стать что угодно: сильное руководство, широкие карьерные возможности в компании, наличие гибкого графика или баланса между работой и личной жизнью. Универсальный совет здесь таков: запастись всеми возможными козырями, ежедневно совершенствуя свой бренд работодателя. Приглашаю вас познакомиться с его новой версией 2.0.

Содержание

События в АНКОРе 5

Татьяна КОЖЕВНИКОВА,
директор по управлению персоналом,
Оргкомитет чемпионата мира
по футболу FIFA — 2018 в России:
**«Страшнее всего было потерять
специалиста за полгода
до чемпионата»** 7

Бьорн ТУНЕН, директор
по продажам, Randstad
Global Client Solutions:
«Глобальные тренды в HR» 10

**REBR-2019. Результаты
VI исследования
привлекательности бренда
работодателя
Randstad в России** 12

Шандор БАЙА, управляющий
директор в странах Чехия,
Венгрия, Румыния, Randstad:
**«МГИМО, Randstad
и бренд работодателя»** 18

Кадровые решения
Олимпиада ОКУНЕВА,
руководитель карьерного центра,
ДОМ.РФ: **«IT-специалисты
для не-IT-компаний»** 21

Василь ЛАЦАНИЧ,
генеральный директор,
Наталья АЛЬБРЕХТ, исполнительный
вице-президент по управлению
персоналом, ПАО «ВымпелКом»:
«Задача номер один» 25

Проекты и практики:
кейсы компаний «Филип Моррис
Интернэшнл», Ак Барс Банк, РУСАЛ,
Danone, «Технодом», Citi,
Сбербанк, «Акрихин», СИБУР 33

Акмарал КАДЫРБАЕВА, директор
Корпоративного университета
«Самрук-Казына»: **«Рецепт
успешного HR-мероприятия:
казахстанский опыт»** 45

HR-консалтинг 47

ancor hr digest

№ 13, весна 2019

Издание международной
компании АНКОР.

Периодичность выхода —
2 раза в год.



Главный редактор —
Наталья МУСОРИНА,
руководитель службы
по связям
с общественностью
n.musorina@ancor.ru.

© АНКОР, 2019



События в АНКОРе

Дискуссионный клуб ANCOR PRO Business вышел на федеральный уровень

12 июля исполнится ровно год с момента открытия бизнес-клуба ANCOR PRO Business — дискуссионной площадки, созданной для обмена опытом и практическими кейсами между представителями российских и международных компаний.

Встречи клуба проводятся для различных аудиторий: для директоров по продажам, маркетингу, логистике, руководителей полевых команд, HR-директоров и других. В роли спикеров уже выступили эксперты Coca-Cola, Kimberly-Clark, FM Logistic, X5 Retail Group, METRO Cash&Carry, Roche Diagnostics Rus, Ipsen LLC, «Акрихин», Mars, «Селдиго».

В 2019 году бизнес-клуб, первые встречи которого проходили в Москве и Санкт-Петербурге, расширил географию: к проекту присоединились Новосибирск, Ярославль, Сама-

ра, Краснодар, Екатеринбург. Сейчас ANCOR PRO Business проводит цикл мероприятий, посвященных повышению эффективности полевого персонала. В фокусе обсуждения — подбор, обучение и развитие, оценка и мотивация персонала. Каждый день бизнес сталкивается с новыми вызовами и ищет решения актуальных задач. ANCOR PRO Business дает возможность узнать из первых уст об уникальных инструментах, опыте, достижениях и инновациях в сфере управления персоналом и совершенствования бизнес-процессов.

Прошедшие мероприятия доказали востребованность формата в бизнес-сообществе. Гости отмечают, что им нравится камерная атмосфера клуба и по душе «откровенность, с которой спикеры делятся информацией». «Стандартных решений, готовых к тиражированию, — единицы», и обсуждение лучших практик позволяет восполнить эту нехватку. В среднем каждый третий участник встречи говорит о желании выступить на площадке АНКОРа и поделиться ценной экспертизой. Расписание встреч клуба доступно на сайте АНКОРа.



CATCH UP-лекторий АНКОРа: как объединить коллег вне работы и вовлечь в корпоративную жизнь

Два года назад Корпоративный университет АНКОРа открыл в офисе CATCH UP-лекторий — площадку для встреч с интересными людьми, которые рассказывают о чем угодно, кроме бизнеса. За пару часов слушатели узнают, как правильно питаться, достигать целей или управлять личными финансами. Для тех, кто не успевает посетить лекцию лично, мы проводим прямые трансляции и выкладываем видеозаписи.

Лекторий существует два года, и за это время интерес к нему не упал. Мы тщательно готовимся: долго выбираем спикеров, чтобы они совпадали по духу со слушателями и умели пробуждать искренний интерес к своему делу. Вместе с лектором продумываем структуру выступления, активности.

В 2018 году CATCH UP вышел за пределы московского офиса. Коллеги в Санкт-Петербурге, Самаре, Воронеже, Киеве тоже провели свои лекции.

Периодически мы организуем опросы коллег, чтобы узнать, какие темы их интересуют. Иногда нами движет интуиция, и мы зовем в гости известных лекторов, поскольку знаем, что их темы точно будут интересны всем. У нас выступали Максим Журило (сооснователь I love supersport), Лидия Ионова (врач-диетолог, автор собственной методики похудения), Елена Артамонова (гид-экскурсовод, автор уникальных экскурсий), Ольга Ходакова (студия имиджа речи Ольги Ходаковой) и другие.

Отчасти благодаря лекторию у нас появилась лояльная аудитория коллег, которые поддерживают корпоративные инициативы и вовлекаются в наши активности. Например, участвуют в викторинах, праздниках и вместе занимаются йогой по вечерам в офисе.

Такие «внеклассные» активности здорово объединяют людей. Вне работы, но при этом в офисе легче собрать группы по интересам. В лектории родилось несколько внутренних проектов для сотрудни-

ков: у нас были занятия по ораторскому мастерству, мы придумывали спортивные челленджи, организовывали интеллектуальные баттлы и вечеринки по интересам (танцы, например).

Мы не ограничиваем и не будем ограничивать себя в темах и формате. Нам интересно все, что развивает людей, мотивирует их и воодушевляет.

В новом году мы сделали лекторий открытым для всех желающих (а не только для сотрудников) и впервые пригласили выступить коллегу, которая поделится с нами опытом необычных и экстремальных путешествий.

Лекторий — это значимая часть нашего бренда. Нам важно сказать миру, что мы открытая компания, что мы объединяем на своей площадке разных талантливых людей и включаем в свой круг интересов не только профессиональные темы. Мы рады, если лекции помогают людям развиваться и смотреть на жизнь шире, и нам нравится помогать им в этом.





Татьяна КОЖЕВНИКОВА,
директор по управлению
персоналом, Оргкомитет
чемпионата мира по футболу
FIFA — 2018 в России

Страшнее всего было потерять специалиста за полгода до чемпионата

Татьяна, расскажите, пожалуйста, о том дне, когда Вы были назначены на должность директора по управлению персоналом Организационного комитета «Россия-2018». Что сейчас вспоминается в первую очередь?

В первый день работы я присутствовала на совещании директоров Оргкомитета, на котором познакомилась со своими будущими коллегами и сразу поняла, что с такой сильной командой у нас всё получится. А уже на следующий день я поехала в Цюрих, в штаб-квартиру FIFA. Подобные командировки (особенно в самом начале карьеры в компании) очень мотивируют, так как осознаешь, в какой масштабной организации с богатой историей ты будешь работать.

Вы имеете впечатляющий опыт работы в крупнейших международных компаниях: Coca-Cola, MARS, Ernst&Young. Ощутили ли Вы какое-либо различие между этим опытом и работой в Оргкомитете? В чем лично для Вас заключалась уникальность этого проекта?

Несмотря на то что деятельность Оргкомитета практически полностью финансировалась FIFA, мы все-таки ощущали себя сотрудниками российской компании, и это сильно отличалось от самоидентификации сотрудников международных корпораций, которые Вы упомянули. В Оргкомитете мы отчитывались перед правительством РФ и взаимодействовали с министерствами и другими органами государственной власти на ежедневной основе. Уникальность данного проекта заключалась в том, что на всей команде Оргкомитета (а также лично на мне) лежала огромная ответственность перед жителями России — нужно было провести чемпионат мира по футболу так, чтобы нашей страной и качеством организации мероприятия восхищались миллионы футбольных болельщиков и миллиарды телезрителей.

Безусловно, многих соискателей привлекала возможность быть причастными к проведению чемпионата мира, привлекал бренд чемпионата. Означает ли это, что в процессе подбора персонала в Оргкомитет «Россия-2018» фактически не требовалось работать над мотивацией кандидатов? Расскажите, пожалуйста, об особенностях подбора персонала.

В процессе подбора, действительно, вопрос мотивации кандидатов стоял не очень остро. В большинстве случаев у нас было несколько претендентов на одну вакансию. Исключение составляли

АНКОР НА КУБКЕ КОНФЕДЕРАЦИЙ — 2017 И ЧЕМПИОНАТЕ МИРА ПО ФУТБОЛУ — 2018

Выделенная проектная команда АНКОРа состояла из 47 человек.

Поиск и подбор, предоставление персонала

- Проведено 20 895 интервью в АНКОРе, 2022 — в Оргкомитете, 336 человек трудоустроено.
- Предоставлено 685 временных сотрудников, работавших на чемпионате мира в 21 городе: в 11 городах проведения матчей и 10 городах, в которых располагались базы команд.

специалисты сферы ИТ: для многих из них бренд чемпионата не играл решающей роли, и они отказывались от предложения из-за временного характера работы.

Самым большим вызовом при подборе было отсутствие в некоторых городах кандидатов, имеющих компетенции в сфере проведения масштабных спортивных мероприятий и владеющих английским языком.

Если рынок труда Сочи, Казани и Санкт-Петербурга достаточно развит и там можно было найти специалистов, то в Саранске, Волгограде и Самаре нам с коллегами из АНКОРа пришлось помучиться!

Работа пропускной системы

- АНКОР обеспечивал персоналом работу пропускной системы на всех 64 матчах чемпионата, проведенных Оргкомитетом в 11 городах.
- Были задействованы 1397 человек, которые отработали 64 565 часов.

Выдача паспортов болельщиков

- АНКОР обеспечивал персоналом выдачу паспортов болельщиков на Кубке конфедераций и чемпионате мира.
- Сотрудники АНКОРа работали в 30 стационарных пунктах в городах и на стадионах, в 8 таможенных пунктах и 13 пунктах в аэропортах.
- Всего было отработано 775 523 часа.



Если же говорить об управлении мотивацией, то оно имело огромное значение для сотрудников, уже работающих в Оргкомитете. Многие коллеги прошли длительные стажировки на чемпионате Евро-2016 во Франции, прочих международных футбольных турнирах, с успехом провели Кубок конфедераций летом 2017 года.

Самым страшным для нас было потерять квалифицированного специалиста за полгода до чемпионата, это означало бы, что мы уже не сможем найти и подготовить ему замену. Поэтому нематериальной мотивации и внутренним коммуникациям мы уделяли приоритетное внимание.

Общие собрания всего коллектива, спортивные мероприятия, благотворительные проекты, активности для детей сотрудников, программа аутизма, которая началась за восемь месяцев до ЧМ, — эти и многие другие инициативы были направлены на то, чтобы объединить всех работников, удержать их в компании, создать атмосферу высокой эффективности и вовлеченности.

Поделюсь некоторыми статистическими данными. Средний возраст сотрудников Оргкомитета был 34 года, 42% коллектива составляли женщины. Практически все сотрудники имели высшее образование и около половины обладали опытом работы в индустрии спорта. Самым многочисленным был департамент безопасности — там работало 16% всего персонала Оргкомитета.

Вы автор двух книг: «Мотивация как она есть» и «HR как он есть». Могут ли читатели ждать третью — о вашем опыте работы в Оргкомитете?

Я действительно хотела бы написать третью книгу, но вряд ли она будет посвящена исключительно опыту работы в Оргкомитете. Я думаю, что подобные «мемуары» могли бы написать мои коллеги из операционных функций, которые находились на передовой: на стадионах, в аэропортах и отелях, на базах команд, в Главном операционном центре. Именно они принимали непосредственное участие в проведении чемпионата, а сотрудники департамента управления персоналом все это время находились в офисе и поддерживали коллег организационно.

Мне интересна тема корпоративной культуры, и если получится написать об этом книгу, то она, как и две предыдущие, будет в формате сторителлинга, то есть содержать много невиданных историй о различных компаниях и людях, с которыми я работала. Там обязательно найдется место и для опыта, связанного с чемпионатом.

Временные сотрудники за считанные ~~дни~~. часы.



Бьорн ТУНЕН, директор по продажам,
Randstad Global Client Solutions

Глобальные тренды в HR

Работая в подразделении Randstad Global Client Solutions, я ежедневно взаимодействую с международными компаниями, чьи офисы расположены по всему миру. Перед их представительствами ставятся разные задачи, для решения которых им приходится учитывать особенности локальных рынков труда. Однако, несмотря на страновые различия, можно выделить несколько глобальных трендов, иллюстрирующих то, как меняются отношения работодателей и сотрудников по всему миру.

СНАЧАЛА ЛЮДИ, ПОТОМ БОТЫ

Впечатляющие разработки в области искусственного интеллекта оказали влияние на все индустрии рынка. Большинство компаний инвестируют в новейшие технологии, которые позволяют им автоматизировать те или иные бизнес-процессы. Тем не менее человеческий капитал компании, как и прежде, остается на первом месте. Задача, которая сейчас стоит перед компаниями вне зависимости от того, в каких странах они представлены, — сделать так, чтобы сотрудники

чувствовали, что искусственный интеллект призван помочь им в работе, а не заменить их. Кадровая политика и стратегия подбора персонала должны демонстрировать, что компании инвестируют не только в новые технологии, но и в развитие и благосостояние своих сотрудников.

АКТИВАЦИЯ ПАССИВНЫХ

Пока стратегии подбора продолжают эволюционировать, проверенным способом получить доступ к самым перспективным кадрам остается привле-

чение специалистов, которые не находятся в активном поиске работы. С расцветом искусственного интеллекта стало легче находить и заинтересовывать таких специалистов. Благодаря постоянному взаимодействию с потенциальными соискателями в социальных сетях подогревается их интерес к вакансии и поддерживается вовлеченность на всех стадиях подбора. Большую роль в привлечении пассивных кандидатов играют позитивный опыт взаимодействия с компанией и упрощенный процесс подбора. Работа с пассивными кандидатами — определенно тренд 2019 года.

ГИБКИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ БОЛЬШЕЙ ПРОДУКТИВНОСТИ

→ Технологический прогресс привел к изменению условий труда — компании стали придерживаться гибкого подхода к рабочему графику и работе вне офиса.

Причем если раньше это было характерно лишь для стартапов и небольших по размеру организаций, то сейчас интерес к гибким условиям труда проявляют и крупные компании по всему миру. Это выгодно для них по двум причинам. Во-первых, наличие гибкого графика и возможности удаленной работы делают компании более привлекательными для соискателей, во-вторых, позволяют сократить издержки и обеспечить более высокую производительность труда.

Становление гиг-экономики, которая предполагает переход от постоянной к частичной занятости и проектной работе, влечет за собой сложности, связанные с законодательством. Тем не менее компании по всему миру движутся именно в этом направлении, стараясь проявлять большую гибкость в отношении условий труда. Работодатели в странах Латинской Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона немного отстают в этом вопросе от работодателей Северной Америки и Европы, однако разрыв постепенно сокращается.

ФОКУС НА HR-АНАЛИТИКУ

Высокая производительность труда зависит не только от квалификации нанимаемых сотрудников, но и от того, удастся ли поддерживать их мотива-

цию на должном уровне на протяжении всего срока работы в компании. Именно этим объясняется все возрастающее значение HR-аналитики.

Развитие инструментов анализа данных и совершенствование носимых устройств («умных» часов, очков, фитнес-браслетов) в ближайшем будущем позволит профессионалам в сфере HR оценивать эффективность сотрудников в режиме реального времени. Достижения в области VR позволят оформлять результаты, полученные в ходе анализа больших данных, таким образом, что они будут понятны не только HR-специалисту, но и любому другому сотруднику компании. Кроме того, объединяя данные предыдущих исследований и данные, получаемые в режиме реального времени, HR повысит точность прогнозов, а это, в свою очередь, поможет в формировании кадровой стратегии компании.

РАЗВИТИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: МЕНЯЕМ ПОДХОД

→ Нет сомнений в том, что ценность бренда работодателя будет возрастать и компании станут инвестировать в его развитие все больше средств.

Если же говорить об оценках целевой аудитории, то — как бы парадоксально это ни прозвучало — они станут ниже, несмотря на то что качество брендов работодателей повысится. Дело в том, что сотрудники и соискатели предъявляют все более и более высокие требования к работодателям, критически оценивая их. Компаниям следует учитывать это и — двигаться вперед.

По моим оценкам, в течение ближайших 10 лет подход компаний к развитию бренда работодателя качественно изменится. Сейчас они выстраивают стратегию по его созданию и продвижению, основываясь больше на мнениях, чем на реальных фактах.

→ Именно реальные факты дают гораздо более ценную информацию о том, какой должна быть компания. Как много людей откликается на вакансии, как долго сотрудники работают в компании и почему покидают ее? Регулярно отслеживая эти и многие другие показатели и своевременно реагируя на изменения, компании достигнут значимых успехов в развитии бренда работодателя.

Отдельно хотелось бы отметить тренд, который мы наблюдаем сейчас в компаниях по всему миру: все большую значимость приобретает кандидатский опыт (опыт человека, взаимодействовавшего с компанией в качестве соискателя. — Прим. ред.). Неслучайно все больше работодателей относятся к нему как к основополагающему элементу стратегии развития бренда работодателя. Это особенно важно потому, что оценка соискателя влияет на репутацию компании не только как нанимателя, но и как поставщика продуктов и услуг. Представления о бренде работодателя и продуктивном бренде сходятся в одной точке и в конечном счете формируют имидж компании в целом.

REBR-2019. Результаты VI исследования привлекательности бренда работодателя Randstad в России



Исследование Randstad Employer Brand Research (REBR) существует с 2000 года. За 19 лет к проекту, зародившемуся в Бельгии, присоединились 32 страны мира — от США до Австралии. Организатором исследования в России выступает международная компания АНКОР.

В 2019 году онлайн-интервью, проведенное независимой группой Kantar-TNS по заказу Randstad, прошли более 200 000 человек со всего мира. Заполняя анкету, респонденты рассказывают, что именно привлекает их в тех или иных работодателях, что они думают о текущей ситуации на рынке труда и как оценивают свои карьерные перспективы. Эта информация особенно ценна для компаний, конкурирующих за лучших специалистов. Что нового мы узнали о трудовых предпочтениях россиян? HRDígest делится результатами VI исследования в России в свежем обзоре.

СТАТИСТИКА

Компании и респонденты

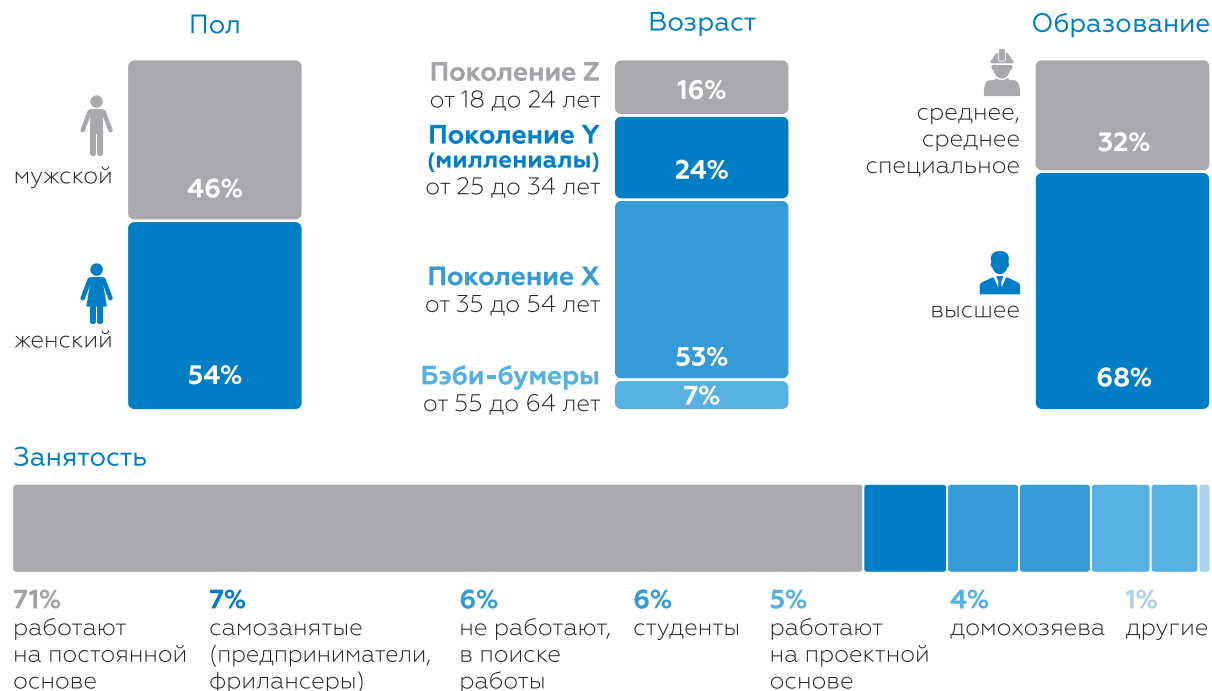
В России онлайн-опрос прошел в январе 2019 года. Его участниками стали 14 082 респондента, представляющих трудоспособное население всех регионов страны. Выборка репрезентативна по полу, возрасту, образованию, региону проживания и занятости. Исследование охватило свыше 300 компаний из более 20 секторов рынка. Отрасли, которые они представляют, вносят весомый вклад в российскую экономику,

и именно в них сосредоточены самые крупные работодатели страны. В ходе исследования респонденты выбирают компании, которые им известны, а затем отвечают, хотят ли там работать. На следующем этапе они оценивают привлекательность каждой из выбранных компаний по 10 ключевым факторам. Работодатели, получившие наибольшее число голосов, становятся победителями премии Randstad Award.

Свыше 300 компаний из более чем 20 секторов

Агропромышленный комплекс	Автобизнес	Бытовая техника и электроника
Здравоохранение	Индустрия гостеприимства	Информационные технологии
Лесная промышленность	Логистика	Машиностроение
Металлургия	Недвижимость и строительство	Промышленное производство
Производство и продажа строительных материалов и оборудования	Производство и продажа товаров народного потребления	Розничная торговля
Розничная торговля: обувь, одежда, аксессуары	Телекоммуникации	Топливо-энергетический комплекс
Транспорт	Финансовые услуги	Химическая промышленность

14 082 участника



География



Приволжский федеральный округ	21%
Москва и Московская область	20%
Центральный федеральный округ (исключая Москву и Московскую область)	14%
Северо-Западный федеральный округ	12%
Сибирский федеральный округ	11%
Южный федеральный округ	10%
Уральский федеральный округ	9%
Северо-Кавказский федеральный округ	2%
Дальневосточный федеральный округ	1%

КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Для того чтобы укрепить свои позиции на рынке труда, работодателям важно знать, на какие атрибуты ценностного предложения в первую очередь обращают внимание сотрудники и соискатели.

В 2019 году в топ-5 критериев привлекательности работодателя произошли важные перестановки. Ин-

тересная работа поднялась с пятой на третью строчку рейтинга, вытеснив из первой тройки возможности карьерного роста. Гарантии занятости опустились на две позиции и оказались за пределами топ-5.

Еще одно важное изменение — приятная рабочая атмосфера впервые поднялась на пятую строчку в рей-

тинге критериев привлекательности работодателя. Значимость этого фактора отметили 41% опрошенных — для приятной атмосферы это рекордная цифра за все время проведения исследования в нашей стране. В мире в целом приятную атмосферу всегда ценили больше, чем в России. Так, в прошлом году

за нее проголосовали 44% респондентов из всех стран-участниц исследования. Результаты этого года приблизили нас к общемировым показателям.

Несмотря на «борьбу» критериев в топ-10, прошлогодние лидеры рейтинга остались на своих местах — это зарплата и финансовая

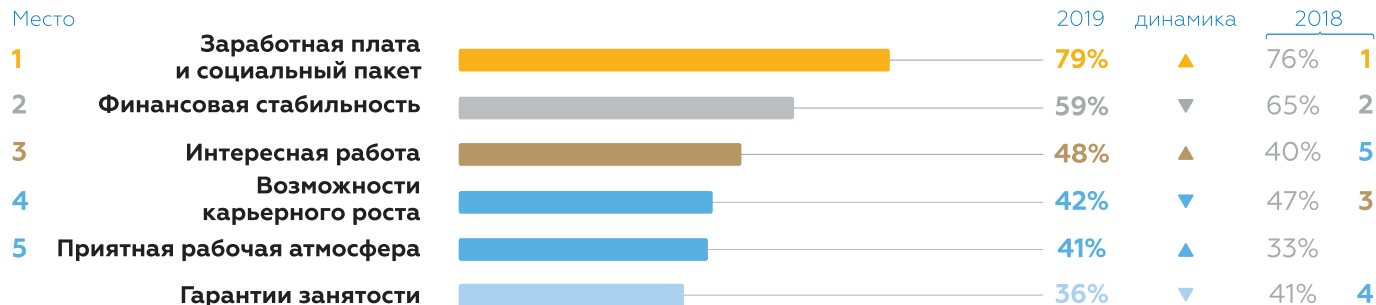
стабильность компании. Из года в год респонденты отдают голоса высокой оплате труда — денежная составляющая предложения остается важнейшим аргументом в пользу трудоустройства у конкретного работодателя. Однако готовы ли респонденты снизить свои ожидания по другим пунктам EVP? В качестве эксперимента авторы исследования спросили респондентов, смогли бы они пожертвовать частью зарплаты, чтобы сохранить за собой текущее рабочее место. Выяснилось, что ради такой перспективы на 10%-ное снижение зарплаты согласны 12% респондентов. Можно предположить, что они работают в компаниях

с сильным брендом, и такие нематериальные компоненты предложения, как амбициозные задачи, карьерные возможности, репутация

компании на рынке и насыщенная корпоративная жизнь, ярко выражены и интересуют сотрудников не меньше денежного вознагражде-

ния. А это значит, что их работодателям не нужно постоянно повышать заработные платы для того, чтобы удержать сотрудников в компании.

Топ-5 ключевых критериев выбора работодателя



СОИСКАТЕЛИ VS РАБОТОДАТЕЛИ

В ценностном предложении работодателя большинство компаний по-прежнему акцентируют внимание на критериях, которые имеют второстепенное значение для работников. Если сравнить, что ищут респонденты при трудоустройстве и что они находят, получится, что взгляды работодателей и сотрудников в этом году совпадают только по двум пунктам — и те и другие признают значимость финансовой стабильности компании и возможностей карьерного роста. Зарботная плата, интересная работа и приятная атмосфера оказались в нижней части топ-10 атрибутов ценностного предложения, на которых фокусируются компании, когда

Разрывы в восприятии важности критериев выбора работодателя



рассказывают о своей привлекательности как работодателя. Для того чтобы получить конкурентное преимущество в гонке за талантами, компаниям важно сокращать разрывы в восприятии наиболее значимых критериев. Сейчас они пытаются

выделиться, подчеркивая уникальность тех атрибутов предложения, которые вовсе не кажутся особенными соискателям. Например, хорошая репутация компании размещалась на третьей строчке в топ-10 работодателей. В рейтинге канди-

датов этот фактор занимает только восьмую позицию. Респонденты не считают хорошую репутацию исключительной чертой компании — в современном мире это обязательное условие. По данным Randstad, каждый второй соискатель откажет-

ся работать на компанию с плохой репутацией, даже если ему предложат более высокую зарплату. Работодатели, понесшие репутационные потери, тратят на подбор в среднем на 10% больше средств, чем другие компании.

ГОТОВНОСТЬ К ПЕРЕХОДУ В ДРУГУЮ КОМПАНИЮ

Согласно результатам REBR-2019, больше половины респондентов, сменивших место работы в прошлом году, собирается вновь выйти на рынок труда. Вместе с тем среди участников исследования лояльных сотрудников намного больше, чем склонных к переходам: 77% рес-

пондентов заявили, что не меняли работодателя в течение года. Примечательно, что респонденты, готовые к переходу в другую компанию, в отличие от тех, кто остается у своих работодателей, придают меньшее значение заработной плате и большее — рабочей атмос-

фере. Представителей поколения Z (респондентов в возрасте от 18 до 24 лет) могут удержать от увольнения новые карьерные возможности. «Игреки» (от 25 до 34 лет) скорее останутся на текущем месте работы, если им предложат более высокий доход. Поколение X (от 35 до

54 лет) больше «зетов» и миллениалов заинтересовано в финансовой стабильности — именно этот критерий привлекательности мотивирует их продолжать рабочую деятельность в компании. В приоритете респондентов старше 55 лет — интересные задачи.

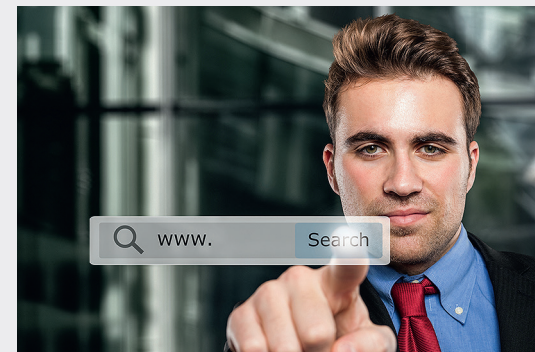
КАНАЛЫ ПОИСКА РАБОТОДАТЕЛЯ

Выходя на рынок труда, респонденты в первую очередь ищут новых работодателей на специализированных порталах и на сайтах, которые не предназначены исключительно для поиска работы, но имеют соответствующие тематические подрубрики. Например, во многих профильных интернет-СМИ можно найти раздел «Работа», где агрегируются предложения из открытых источников. Информация о вакансиях также есть на сайтах объявлений. Всего 71% опрошенных пользовались этими каналами поиска в своей карьере. Для тех, кто хочет скорее сменить статус соискателя на статус нового сотрудника компании, не менее важны

личные связи. По данным исследования, к помощи друзей и родственников при поиске работы прибегали 57% опрошенных. Если говорить о результативности поиска, то, на первый взгляд, рабочие порталы опережают личные связи: благодаря им трудоустроилось большее количество респондентов (53% против 47%). Впрочем, если сравнивать число тех, кто пользовался каналом поиска, и тех, для кого поиск через этот канал увенчался успехом, получится, что в эффективности личных связей разочаровываются значительно реже. 10% опрошенных пробовали, но им не удалось трудоустроиться с помощью знакомых. Респондентов,

не нашедших подходящее предложение на рабочем сайте, почти в два раза больше. Социальные сети по-прежнему остаются значимыми каналами коммуникации соискателей и работодателей. По данным Randstad, 62% соискателей просматривают страницы компании в социальных сетях, прежде чем откликнуться на вакансию. Однако число тех, кто находит работу посредством социальных сетей, невелико: в сумме благодаря Instagram, Facebook, LinkedIn и Twitter трудоустроились всего 10% опрошенных. На их фоне выгодно выделяется «ВКонтакте»: 13% опрошенных находили новое место работы на этой

площадке. Мобильные приложения по поиску работы, несмотря на относительную популярность (ими пользовались 27% опрошенных), пока не так эффективны, как «ВКонтакте», — на их счету 10% трудоустроенных.



СПОСОБЫ УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О КОМПАНИИ

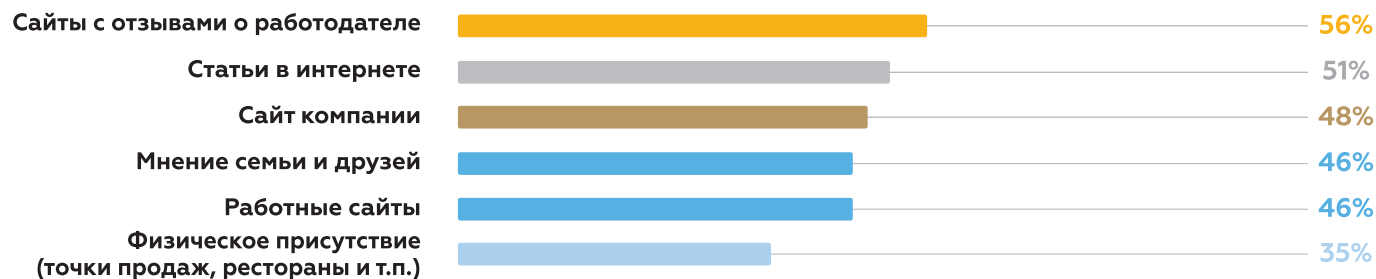
Репутацию потенциального работодателя проверяют 93% россиян. В чек-лист соискателей входят сайты с отзывами о работодателях, статьи в интернете, сайт компании. Первая строчка в рейтинге не говорит о безоговорочном главенстве одного канала. Если учесть, сколько опрошенных видят полезный источник информации в таких интернет-ресурсах, как «ВКонтакте», Facebook, Instagram, «Одноклассники.ru», LinkedIn, Twitter, получится, что к социальным сетям в целом обращается наибольшее число респондентов — всего 57%. Мнение друзей и семьи о будущем работодателе оказалось на четвертой строчке в топ-10 каналов про-

верки его репутации. Точкой зрения близкого круга интересуется меньше половины опрошенных. Интересно, что с возрастом ориентиры респондентов меняются. Юные «зеты»

больше всего доверяют информации, опубликованной в социальной сети «ВКонтакте», миллениалы смотрят, представлены ли вакансии интересующей их компании на ра-

ботных порталах, «иксы» мониторят различные сайты с отзывами о работодателях, а бэби-бумеры больше остальных прислушиваются к советам друзей и членов семьи.

Каналы проверки репутации работодателя



ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ ТИП КОМПАНИИ

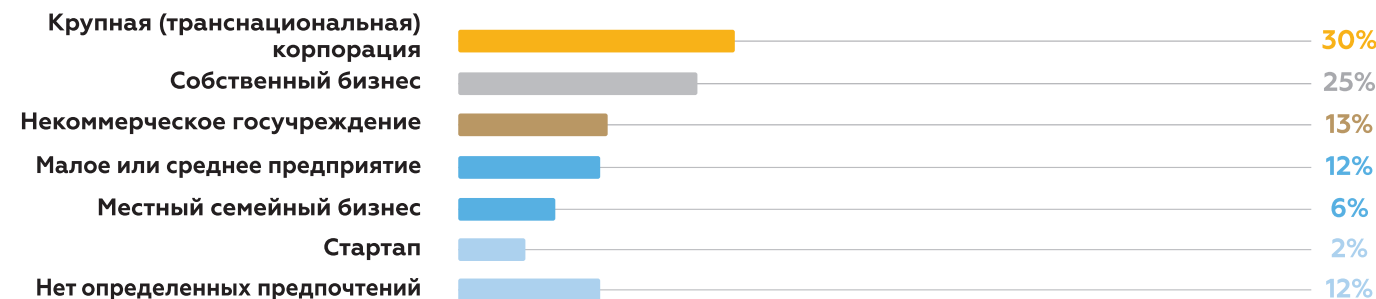
Согласно данным исследования, 30% россиян мечтают работать в крупной транснациональной корпорации. 58% голосов разделились между собственным делом, некоммерческой государственной организацией, предприятиями малого и среднего бизнеса, местным семейным бизнесом, стартапами. У 12% опрошенных нет устойчивых предпочтений. Почему корпорация, которая должна ассоциироваться с устойчивостью на рынке, белой зарплатой и расширенным социальным пакетом, не получила подавляющее большинство голосов? Респонденты объяснили свои пред-

почтения, отметив, что, на их взгляд, присуще работе в компании того или иного типа. В четырех из шести

«портретов» работодателя на первой строчке оказалась такая характеристика, как интересное содер-

жание работы. В топ-3 также вошли баланс между работой и личной жизнью и приятная рабочая атмосфера.

Предпочтительный тип компании



Из общей картины сильно выбиваются крупные корпорации и государственные учреждения. Даже те респонденты, которые находят этих

работодателей привлекательными, не думают, что они предложат соискателям интересные задачи. Россияне выделяют другие преимущества

корпораций и государственных учреждений — это финансовая стабильность и гарантии долгосрочной занятости. Однако, как мы помним,

в общем рейтинге критериев привлекательности бренда работодателя эти факторы постепенно сдают свои позиции.

ВЫВОДЫ

Исследование привлекательности бренда работодателя (REBR) дает компаниям возможность по-новому взглянуть на подходы к позиционированию и выделить зоны развития. Предпочтения соискателей меняются — работодателям, которые стремятся разумно использовать человеческие ресурсы, важно следить за трендами. Так, в 2019 году значимость интересной работы возросла, а гарантий занятости снизилась. С одной стороны, эта перемена может свидетельствовать о том, что влияние поколения Z усиливается. На рынок труда выходит все больше молодых специалистов, для которых построение долгосрочной карьеры в рамках одной компании, а следовательно, и гарантии занятости не являются приоритетом. С другой стороны, эти данные говорят о растущей привлекательности проектной работы. Фрилансеры могут выбирать задачи по душе и самостоятельно регулировать рабочий график. Конечно, далеко не все готовы отказаться от постоянной занятости и рискнуть стабильным доходом. Однако сама идея внести изменения в традиционный распорядок волнует умы работников. В этом россияне следуют за миро-

выми трендами: в Европе все чаще говорят о так называемой Uber-экономике, или экономике фрилансеров. Преимуществом самозанятости с точки зрения офисных работников являются интересные задачи и гибкие условия труда. Если специфика работы на предприятии не предполагает организацию home office, то интересные задачи могут отчасти компенсировать неудобства и избавить сотрудников от ощущения рутины. Видя реалии российского рынка труда, они делают ставку именно на интересное содержание работы — пожалуй, каждый работодатель может улучшить свое предложение в этой части.

Кроме того, работодателям стоит учитывать возросшую важность приятной рабочей атмосферы. Это значит, что компаниям пора уделить большее внимание организации рабочих пространств: от выбора площадки (закрытые кабинеты, коворкинги или open space) до вдохновляющего дизайна.

Не менее важная задача — наладить коммуникацию с сотрудниками и соискателями и следить за тем, чтобы внешний мир получал достоверную информацию о компании. Опрошенные признались, что часто

прибегают к личным связям как при поиске работы, так и при проверке репутации работодателя. Тот в свою очередь может использовать это в своих интересах и сделать так, чтобы разветвленная сеть личных контактов привела кандидата именно в его компанию. Например, некоторые работодатели создают программы «Приведи друга», в рамках которых сотрудники рекомендуют своих знакомых на открытые позиции. Если соискатель проходит конкурс на вакансию и остается в компании, работник, посоветовавший рассмотреть его кандидатуру, получает денежное поощрение. Однако

и эти программы не принесут ожидаемых результатов, если компания не сделает нынешних и бывших сотрудников амбассадорами, которые транслируют ее ценности.

Результаты REBR, полученные в этом году, фиксируют важные изменения, происходящие в отношениях между работодателями и соискателями. Мы надеемся, что они вдохновят компании провести аудит их собственного бренда работодателя, и, получив важную информацию о том, как они выглядят в глазах сотрудников и соискателей, работодатели смогут проектировать будущее, опираясь на факты.





Шандор БАЙА, управляющий директор
в странах Чехия, Венгрия, Румыния,
Randstad

МГИМО, Randstad и бренд работодателя

Шандор, этот приезд в Москву для Вас не первый, именно здесь прошли Ваши студенческие годы. Расскажите, пожалуйста, немного о них.

Я принадлежу к поколению, для которого лучшим университетом международных отношений был МГИМО.

→ Изучать маркетинг в Москве в начале 90-х годов было все равно что учиться плавать в пустом бассейне, но мои преподаватели были великолепны.

Они были высокоинтеллектуальными людьми, очень много знали о мире. Я окончил вуз, получив диплом экономиста, в 1993 году. Москва до сих пор остается для меня родным городом. Я с теплотой вспоминаю своих преподавателей, поддерживаю отношения с однокурсниками и с гордостью ношу звание почетного члена клуба выпускников МГИМО в Будапеште.

Как складывалась Ваша карьера после окончания МГИМО? Каким Вам вспоминается Ваш первый день в Randstad?

В начале своей карьеры я работал в сфере продаж и маркетинга в FMCG-компаниях в разных странах мира. Это был действительно ценный опыт: я научился быть открытым к инновациям, быстро принимать решения и находить общий язык с представителями других культур.

В Randstad я работаю вот уже восьмой год. Свой первый день помню очень хорошо, на самом деле это был даже не день, а вечер, и он был забавным. Выйдя из лифта, я неожиданно для себя ощутил легкий запах алкоголя. Выяснилось, что коллеги устроили вечеринку, чтобы отметить отличные результаты работы за месяц.

Стоит сказать, что с того момента (а было это в 2011 году) Randstad в Венгрии вырос в четыре раза. В этом весь Randstad: мы умеем работать и умеем отдыхать, получая удовольствие от общения друг с другом. Возможно, это одна из причин, по которой 75% выпускников в Венгрии,

по данным исследования привлекательности бренда работодателя (REBR), хотели бы работать именно в Randstad.

Если говорить о моем пути в корпорации, то в течение первых двух с половиной лет я руководил Randstad в Венгрии, а затем занял должность директора региона, в который, помимо Венгрии, входят Румыния и Чехия.

Как бы Вы описали Randstad сейчас?

Пожалуй, как компанию, которая, с одной стороны, постоянно меняется, а с другой — остается неизменной.

В рамках нашего Инновационного фонда и внутренних проектов под общим названием Digital Factory мы инвестируем средства в сотни различных технологий и инструментов, которые позволили бы нам тратить меньше времени на рутинные операции и больше общаться с нашими клиентами и соискателями. При этом, будучи открытыми всему новому, мы остаемся верны своим убеждениям.

→ Мы понимаем, что в нашей индустрии человек, как и прежде, незаменим.

Искусственный интеллект не способен сравниться с ним в умении понять, что нужно клиенту, к чему стремится и о чем мечтает соискатель. Это сочетание новых технологий и человеческого подхода мы называем стратегией Tech&Touch.

Расскажите, пожалуйста, о рынке труда Восточной Европы. Какие из его особенностей Вы бы выделили?

Во-первых, рынок труда Восточной Европы отличается высокой трудовой мобильностью населения. Венгрия, Румыния и Чехия, как Вы знаете, входят в Европейский Союз, где действует политика свободного передвижения работников. Разумеется, молодые люди, владеющие иностранным языком, уезжают в Западную Европу и находят там более высокооплачиваемую работу. Этим, а также экономическим ростом и старением населения и объясняется то, что в Чехии самый низкий уровень безработицы среди стран ЕС, а в Венгрии и Румынии ее фактически нет. Автоматизация и цифровизация приобрели актуальность в этих странах главным образом не из-за желания работодателей сократить расходы на оплату труда, а из-за нехватки сотрудников.

Во-вторых, постепенно меняется соотношение занятых в разных секторах экономики. 200 лет назад большинство жителей региона занимались сельским хозяйством, 100 лет назад ос-

новная часть населения работала на заводах и фабриках, а сегодня — в офисах. В странах Центральной и Восточной Европы до сих пор создается много рабочих мест на производстве. Однако самое бурное развитие переживает сейчас сфера услуг, именно в ней появляется огромное количество рабочих мест. Каким будет дальнейшее развитие, покажет время. Правительство Венгрии, например, поставило перед собой следующую цель: экономика страны должна перейти от «произведено в Венгрии» к «изобретено в Венгрии».

Получается, что работодатели Восточной Европы находятся в состоянии острой конкуренции за специалистов. Какие каналы поиска кандидатов наиболее эффективны для них?

Мы советуем нашим клиентам использовать все возможные каналы поиска. Самый лучший, на мой взгляд, — рекомендации от сотрудников. Если они не являются амбассадорами бренда работодателя, не советуют своим друзьям, знакомым, коллегам с прошлых мест работы откликнуться на вакансию — это большая потеря для компании. Отдельно нужно отметить такой ресурс, как социальные сети, — они очень полезны в рекрутменте, так как позволяют таргетировать аудиторию.

→ Однако вне зависимости от того, какие каналы используются, есть проблема, с которой сталкиваются все работодатели, — пассивность кандидатов.

Ключевой задачей рекрутера становится привлечение внимания соискателей, понимание их потребностей и работа над их мотивацией. В этом смысле мы как рекрутинговая компания переживаем сейчас золотой век.

По результатам исследования привлекательности бренда работодателя Randstad (REBR), для жителей Венгрии и Чехии при выборе места работы особенно важны высокая зарплата, гарантии долгосрочной занятости и приятная рабочая атмосфера. Расскажите подробнее о том, как воспринимается каждый из этих факторов. Особенно интересна оценка приятной рабочей атмосферы. В России за все время проведения исследования этот фактор никогда не поднимался выше пятого места.

Уровень оплаты труда — самый важный критерий привлекательности работодателя. Я вижу много примеров того, как крупные известные компании пытаются снизить зарплаты на своих предприятиях в Восточной Европе, объясняя это тем, что сотрудники и так мотивированы на работу. Это неправильный шаг, именно поэтому они и сталкиваются с большим сопротивлением персонала. Сотрудники даже устраивают забастовки из-за того, что на территории Западной Европы их работодатель предлагает более высокие зарплаты. Впрочем, в богатейших странах мира зарплата тоже имеет ключевое значение.

Восприятие гарантий долгосрочной занятости противоречиво. Сегодня мало кто мечтает о том, чтобы работать в компании долгие годы. Тем не менее люди хотят, чтобы такая возможность у них в принципе имела. Иначе говоря, чтобы их работодатель был добросовестным, надежным

и еще долго просуществовал на рынке. Большинство сотрудников не хотят работать на фрилансе, потому что для них важен стабильный ежемесячный доход. А такой пункт предложения работодателя, как обещание долгосрочной занятости, воспринимается соискателями как синоним честной, гарантированной оплаты труда.

Значимость приятной рабочей атмосферы растет год от года. Сотрудники хотят наслаждаться временем, проведенным на работе, и видеть уважительное отношение со стороны руководства, «человечный менеджмент». Мало кто готов, как солдат, исправно работать на компанию, невзирая на условия труда. Я уверен, что и в России в ближайшие годы все больше соискателей будут говорить о том, что для них важна приятная рабочая атмосфера.

REBR проводится в Венгрии уже шесть лет. По Вашим наблюдениям, изменилось ли за это время отношение к теме бренда работодателя среди компаний?

Изменилось, и весьма ощутимо. В 2014 году, когда в Венгрии впервые были представлены результаты нашего исследования привлекательности бренда работодателя (REBR), они были интересны только HR-менеджерам. На следующий год исследование привлекло внимание и генеральных директоров. А затем я стал представлять результаты исследования на собраниях всего руководящего состава.

➔ Все больше и больше компаний стали нанимать менеджеров по развитию бренда работодателя.

Уровень привлекательности компании согласно результатам REBR стал дополнительным KPI для HR-менеджеров. Важно понимать, что в вопросах, связанных с построением бренда, поддержка генерального директора и долгосрочный подход имеют ключевое значение. Развитие бренда работодателя — это не единичная кампания, а способ ведения бизнеса.

Звания самых привлекательных работодателей Венгрии чаще других устаиваются производителям автомобилей. Так, например, в Зал славы Randstad в Венгрии вошла компания Audi. Почему работа в сфере автомобилестроения настолько престижна в Венгрии?

Безусловно, известность продуктового бренда играет важную роль в привлечении сотрудников. Благодаря этому у производителей машин премиум-класса — таких крупных немецких компаний, как Audi, Mercedes, — есть определенное преимущество. Впрочем, это не значит, что они почивают на лаврах и не делают ничего, чтобы поддерживать вовлеченность сотрудников и интерес соискателей.

Audi проводит тщательно продуманные HR-кампании в Венгрии, объединив бюджеты на развитие продуктового бренда и бренда работодателя. Важную роль играет и многолетняя история компании в Венгрии: Audi создает рабочие места и дает возможность специалистам развиваться в профессии, не покидая родную страну.

Mercedes привлекает сотрудников заботой об их благополучии. Компания обеспечивает работников жильем, содержит собственную столовую и детский сад для детей сотрудников. Кроме того, они могут выбрать между разными вариантами развития карьеры. Например, поработать на за-

водах Mercedes в других странах. И самое главное — компания предлагает зарплату выше средней по стране.

Однако быть довольным условиями труда и быть вовлеченным в работу — не одно и то же. Работодатель может сделать многое, чтобы его сотрудники чувствовали себя счастливыми, но если он не инвестирует в развитие руководителей, то допускает большую ошибку. Сотрудники не остаются в компании только из-за дня семьи или настольного футбола в комнате отдыха. Очень важен грамотный менеджмент. Руководитель, который четко ставит задачи, дает обратную связь, помогает в сложных ситуациях, говорит с подчиненными об их карьере, — вот то, что мотивирует на работу в конкретной компании.

Все, о чем Вы говорили выше, неизбежно должно было отразиться на роли HR в бизнесе. Как, на Ваш взгляд, изменился HR за последние несколько лет?

Он претерпел масштабные изменения. Десять лет назад HR-директора почти никогда не приглашали на совещания топ-менеджеров компании. А если и приглашали, он устраивался в конце стола, за которым собралось все руководство, и делал доклад о том, что провел рождественскую вечеринку для сотрудников, или о других совсем не важных для бизнеса вещах. Сейчас HR-менеджер оказался в центре внимания. Нехватка сотрудников стала ощущаться все сильнее, зарплаты работников повысились, затраты на управление персоналом возросли, и компании пришли к пониманию, что им необходима четкая HR-стратегия. Перед HR-директором встал вопрос: готов ли он играть в компании вторую по значимости роль после генерального директора? К счастью, я вижу много примеров того, как HR-менеджеры принимают этот вызов.

Кадровые решения



Олимпиада ОКУНЕВА,
руководитель карьерного центра, ДОМ.РФ



IT-специалисты для не-IT-компаний

Хакатон как способ сделать компанию привлекательной для программистов

Единый институт развития в жилищной сфере ДОМ.РФ, как и большинство современных компаний, нацелен на привлечение лучших IT-специалистов. Мы ориентируемся на молодых сотрудников со свежими идеями, которые могут создать принципиально новый продукт на рынке и сделать ДОМ.РФ автором ведущих цифровых решений в области ипотечного кредитования и жилищного строительства. Одним из шагов на пути к достижению этой цели стало открытие проектного офиса по IT-разработке в Воронеже.

Выбирая место для бэк-офиса, мы учитывали присутствие других сервисных центров в городе, стоимость открытия новой площадки и ее удаленность от Москвы, численность населения, количество IT-факультетов и их рейтинги, а также размер средней зарплаты в регионе. Воронеж подходил по всем параметрам. Однако на стадии подбора — ДОМ.РФ искал тимлидеров и разработчиков со знанием Ruby, JS, .NET, Python, HTML, CSS — мы столкнулись с рядом трудностей: путем поиска в открытых источниках не удавалось привлечь столько кандидатов, сколько требовалось для решения задач, поставленных бизнесом. Помимо этого, нужно было сформировать кадровый резерв, представить бренд работодателя на новом рынке и найти оригинальное IT-решение, которое в дальнейшем было бы реализовано в компании.

Справиться с этой задачей нам помогли специалисты Brands&Talents. Вместе проанализировав ситуацию, мы пришли к выводу, что проведение хакатона — марафона для разработчиков — удовлетворит все потребности, обозначенные выше, а также даст нам возможность оценить уровень подготовки воронежских IT-специалистов. В нашем распоряжении было 52 дня на организацию мероприятия, от успеха которого зависела дальнейшая судьба центра IT-разработки в Воронеже.

Было решено отступить от классического для хакатона двухдневного формата (два дня и две ночи) и предложить участникам около 36 часов (два дня и одна ночь) на работу. Именно так мы смогли бы использовать время наиболее продуктивно.

Перед тем как запустить промокампанию, мы разработали концепцию и фирменный стиль мероприятия, который нашел воплощение в узнаваемой сувенирной продукции (наклейки, бомберы, бутылки для воды). Кампания развернулась как в онлайн-, так и в офлайн-среде. Мы запустили сообщества ДОМ.РФ в разных соцсетях, создали лендинговую страницу с возможностью регистрации для команд и отдельных участников (количество переходов на эту страницу составило порядка 8000).

С помощью 12 информационных партнеров, среди которых были профильные СМИ (Rusbase, 3DNews) и популярные IT-сообщества (Habr.ru, «Типичный программист»), мы распространили

ДОМ.РФ — единый институт развития в жилищной сфере

Компания основана в 1997 году (прежнее название — АИЖК). 100% акций ДОМ.РФ принадлежит государству в лице Росимущества.

Направления деятельности: развитие рынка ипотечного кредитования и ипотечных ценных бумаг; формирование и развитие рынка цивилизованного арендного жилья с использованием механизмов коллективных инвестиций; вовлечение в оборот неиспользуемых и

неэффективно используемых федеральных земель; формирование комфортной жилой среды в российских городах; создание универсального ипотечно-строительного банка.

Совместно с надежными партнерами мы реализуем инициативы в жилищной сфере и помогаем людям разобраться в вопросах ипотеки, рынка жилья и качественной жилой среды.

информацию о мероприятии. В рамках кампании также прошли промоакции на территории университетов (Воронежский государственный технический университет, Воронежский институт высоких технологий и другие).

Каждый из зарегистрировавшихся участников прошел интервью с организаторами. Те, кто

смог подтвердить необходимый уровень знаний, вошли в команды. Всего мы получили 125 заявок, 56 из которых приняли. Даже до начала хакатона мы старались поддерживать связь с участниками 24/7 — в общем Telegram-чате они получали напоминания и узнавали об изменениях в расписании.



Наконец хакатон начался. Участникам были предложены три направления для поиска инноваций. Одни команды создавали систему для получения консультаций и информации о любом объекте недвижимости на одном сайте. Другие занимались технологиями для отслеживания хода строительства и совершения сделок с недвижимостью через приложение. Третьи разрабатывали решение, помогающее жителям влиять на развитие городской среды. В роли членов жюри и наставников выступили сотрудники ДОМ.РФ.

Забегая вперед, стоит отметить, что знакомство с руководителями, состоявшееся на хакатоне, в дальнейшем упростило процесс адаптации наших новых сотрудников.

За время хакатона жюри изучило много интересных решений. Например, команда Catprogrammers представила приложение, отображающее все сведения о строящихся объектах на карте. А программисты из команды DSD предложили чат-бот, который упрощает процесс общения застройщика с конечным пользователем.

Победителем стала команда Bro-tuny, разрабатывавшая систему отслеживания строительства жилых комплексов. Ее можно использовать, чтобы контролировать движение денежных средств в доленом строительстве с использованием BIM-технологий (от англ. Building Information Modeling — информационное моделирование здания). Команда получила грант на обучение или развитие своего проекта в размере 300 000 рублей. Решения других команд сейчас рассматриваются в качестве прототипа для геоинформационной системы.

Настало время подводить итоги. Благодаря хакатону ДОМ.РФ получил перспективные IT-решения и в короткие сроки закрыл часть позиций в проектно-офисе: всего было трудоустроено 10 специалистов. Впрочем, новые работники и предложенные ими решения — не единственные достижения этого проекта.

Нам удалось не только создать положительный образ работодателя среди молодых IT-специалистов, но и повысить привлекательность компании в глазах опытных разработчиков. Многие кандидаты, приходя на собеседование, рассказывают, что узнали о ДОМ.РФ именно благодаря хакатону.

В ходе промокампании были установлены партнерские отношения с четырьмя учебными заведениями, что в дальнейшем позволит нам приглашать на стартовые позиции специалистов различных профилей. По нашим расчетам, к концу 2019 года в бэк-офисе будут работать до 1000 человек.

Кроме того, мы укрепили бренд работодателя внутри компании, повысили лояльность сотрудников и вдохновили их по-новому взглянуть на привычную работу. Мы получили много положительных отзывов со стороны наших сотрудников, которые были задействованы в хакатоне. Эксперты смогли реализовать в новой для себя роли, а мы создали базу для развития системы наставничества на межрегиональном уровне.

По завершении хакатона многие подразделения ДОМ.РФ заявили о желании участвовать в мероприятиях подобного рода.

В 2019 году мы планируем провести хакатоны в Москве или Воронеже.





Светлана ФЕОКТИСТОВА,
руководитель Практики Brands&Talents,
ANCOR Consulting

brands
talents

YOUR BRAND BEGINS WITH A TALENT

Чек-лист. Как подготовить и провести хакатон

Шаг 1. Подготовка площадки:

- подобрать и забронировать подходящую для мероприятия площадку;
- подготовить необходимое оборудование: компьютеры или ноутбуки, бесперебойный Wi-Fi нужной скорости, столы, флипчарты, микрофоны, аудиосистемы;
- заказать питание и воду для участников;
- пригласить фотографа и видеооператора;
- подготовить музыкальный плей-лист;
- организовать административную и техническую поддержку на время всего мероприятия.

Шаг 2. Запуск промокампании:

- разработать креативную концепцию и фирменный стиль мероприятия;
- определить пути пользователя (промо — лендинг — регистрация), создать лендинговую страницу с возможностью регистрации команд и отдельных участников;
- запустить (если отсутствуют) сообщества компании в социальных сетях, начать в них digital-промокампанию по сбору участников;
- продумать концепцию офлайн-промоакции, привлечь подрядчика, произвести сувенирную продукцию для промоакции, организовать доставку промопродукции, подобрать промоутеров и супервайзеров;
- установить партнерские отношения с университетами и провести на их территории промоакции;
- разработать макеты и произвести сувенирную продукцию для мероприятия (наклейки, бомберы, бутылки для воды);
- привлечь партнеров (СМИ и профильные сообщества) и распространить пресс-релиз о предстоящем событии.

Шаг 3. Разработка заданий:

- организовать брифинг с бизнесом, выявить потребности и определить ключевые задачи, которые можно предложить участникам;
- разработать задания на основании технического задания и стека технологий, которыми должны владеть участники, протестировать их и устранить возможные баги при выполнении заданий;
- согласовать составленные задания с представителями бизнеса;
- подготовить презентацию с заданиями.

Шаг 4. Отбор участников и приглашение менторов:

- провести интервью с каждым зарегистрировавшимся участником;
- проверить стек технологий участников, сформировать команды;
- создать общий чат в Telegram, поддерживать связь 24/7, информировать участников об изменениях.

Шаг 5. Проведение хакатона и награждение победителей:

- координировать работу на площадке (ведущий, представители бизнеса, менторы);
- контролировать работу кейтеринговой службы, фотографа и видеооператора;
- обеспечить музыкальное сопровождение;
- вести в соцсетях онлайн-трансляцию происходящего;
- поддерживать участников в ночном режиме, делать с ними зарядку;
- провести презентацию решений, оценить работы, выявить и наградить победителей.



Василь ЛАЦАНИЧ, генеральный директор,
Наталья АЛЬБРЕХТ, исполнительный вице-президент
по управлению персоналом, ПАО «ВымпелКом»

Задача номер один

Василь Лацанич и Наталья Альбрехт о настоящем и будущем телекома, преодолении разобщенности и о том, почему Билайн — компания, в которую возвращаются.

Василь, первый вопрос к Вам. Очевидно, что сейчас телеком переживает изменения, операторы запускают все новые и новые сервисы. Расскажите, пожалуйста, как выглядит этот процесс изнутри и каким станет телеком в ближайшем будущем?

В. Лацанич: Я бы образно сравнил телеком-индустрию (хотя, возможно, это сравнение не очень лестно для нее) с водопроводом. Пусть это вас не удивляет — их истории развития в чем-то похожи.

Представьте, сотни лет люди ходили за водой к колодцам, они привыкли к этому и не представляли, что получить воду можно как-то иначе. И вот появляется водопровод. Теперь вода доступна прямо в доме — достаточно открыть кран. Этап развития водопровода, который мир прошел тогда за сотню лет, был невероятно бурным. Если бы подключением к водопроводной сети занимались частные компании, работу которых можно было бы оценивать по количеству подключенных домохозяйств, клиентов, по росту бизнеса, это был бы безумный

и очень красивый рост. И он был бы похож на рост бизнеса в сфере телекоммуникаций сегодня. Но что происходило с водопроводом дальше? Наступил момент, когда трубы прокладывать стало некуда: все дома подключены к системе. А дальше начался совсем не такой привлекательный бизнес: трубы необходимо ремонтировать, делать более надежными, более безопасными с точки зрения экологии. Словом, начались долгие рутинные процессы. Представим себе, что вместо того, чтобы заниматься обслуживанием сети, те самые частные компании решают удивить клиентов и добавляют новые трубы: пускают в один кран пиво, в другой — пепси-колу. Неплохо. Но старые трубы начинают течь, и они вынуждены перекрыть воду. А кому нужно пиво в третьем кране, если в первом нет воды?

С телекомом все аналогично. На этапе появления он казался какой-то совершенно бесконечной историей, но эта история конечна.

Телеком имеет все признаки сетевой инфраструктуры, которую нужно построить, а затем — в фазе эксплуатации — обслуживать, вносить какие-то улучшения.

И лишь когда у оператора с этой частью все в порядке, все процессы отлажены, люди получают качественные базовые услуги, можно заняться поиском новых решений.

Сегодня поиск новых решений — это тема, о которой в нашей индустрии все очень любят говорить. Обсудить, что телеком должен идти в медиа, в Big Data, что его будущее где-то там. Но ни в России, ни где-либо в мире перерождения телекома пока не произошло. Произошли поглощения, слияния, покупки компаний, которые ра-

Василь ЛАЦАНИЧ

Возглавляет ПАО «ВымпелКом» с 10 января 2018 года. Обладает богатым опытом работы в области телекоммуникаций, IT-технологий и цифровых сервисов. В телеком-индустрии работает с 2001 года, в основном на руководящих позициях в группе компаний МТС, где в последние годы занимал пост вице-президента по стратегии и маркетингу, работая в московской штаб-квартире МТС. В этой должности отвечал за коммерческие и стратегические инициативы компании, а также трансформацию клиентского опыта и цифровое развитие.

Ранее занимал ряд позиций в области маркетинга и развития продаж в украинских и российских подразделениях Coca-Cola, отвечая за развитие глобальных брендов и продуктов компании на региональных рынках.

Окончил Высший государственный институт имени Н.В. Лысенко во Львове. Имеет диплом MBA Лондонской школы бизнеса.

ботают в другом, смежном с телекомом бизнесе, но не перерождение. Взгляните: американская телеком-компания Verizon купила AOL и Yahoo, но они как были интернет-бизнесами, так ими и остались. Сама Verizon осталась телеком-компанией. Да, в какие-то моменты у компаний из смежных индустрий появляются сопряжения, они могут объединяться и помогать друг другу, но именно перерождения не наступает. Ждать перерождения телекома — все равно что ждать перерождения водопроводной и канализационной системы, метрополитена, любой другой сетевой инфраструктуры. Это мечта, хорошая мечта, но она не освобождает от необходимости очень плотно работать над базовыми услугами. Ведь вы, как наш корпоративный клиент (за что вам большое спасибо), наверное, недооцените нас, если мы

Наталья АЛЬБРЕХТ

К команде ПАО «ВымпелКом» присоединилась в декабре 2013 года в качестве вице-президента по организационному развитию и работе с персоналом. Входит в состав правления компании.

Ранее занимала пост старшего вице-президента по организационному развитию и управлению персоналом Банка ВТБ. С сентября 2012 года являлась вице-президентом компании «Ростелеком». С 2008 по 2012 год занимала должность заместителя генерального директора «СТС Медиа» по организационному развитию, управлению персоналом и административным вопросам. До этого в течение двух лет руководила линией бизнеса ДМС в компании «Росгосстрах».

Окончила Московский государственный технический университет (МГТУ) им. Н.Э. Баумана по специальности «Прикладная механика». Имеет международную сертификацию CIPD в HR-менеджменте.

будем предлагать вам какие-то очень модные финансовые сервисы или кино-, телевизионные услуги, но у вас будет слишком часто обрываться связь. В водопроводе не будет воды.

За последние несколько лет диджитализация стала одним из самых обсуждаемых трендов в бизнесе. Как новейшие технологии изменили Билайн?

В. Лацанич: Компания может использовать digital-технологии в двух направлениях: для получения дополнительной прибыли и для улучшения текущих внутренних бизнес-процессов.

Примеров того, как телеком-компании создают на основе digital-технологий новые продукты, довольно много. Пожалуй, самый яркий — это

скоринг клиентов, популярный среди банков и страховых компаний. В этом случае мы используем инструмент Big Data, который позволяет компаниям-клиентам таргетировать уже их клиентов и более эффективно взаимодействовать с ними. Таким образом, наш продукт помогает им улучшить свою деятельность, а нам приносит дополнительную прибыль. Результаты работы с digital-технологиями в этом направлении легко оценить: достаточно просто посчитать, сколько мы заработали на конкретном продукте. Если говорить об улучшении внутренних процессов с помощью новейших технологий, то здесь оценить, «оцифровать» их влияние на бизнес едва ли возможно. Но внедрять их в работу компании, бесспорно, нужно. Просто принимать это на веру.

■ **Взгляните: всего лишь 50 лет назад все компании могли быть успешными на рынке, не имея в своем активе ни одного компьютера. Сейчас же такая компания совершенно точно не сможет существовать.**

Стали ли компьютеры сами по себе приносить компаниям прибыль? Нет (если, конечно, мы не говорим об их производителях). Но они позволили людям работать быстрее, что повлияло на эффективность компаний в целом. То же самое происходит с новейшими технологиями: если сегодня компания не использует их в своей работе, завтра она просто не сможет выжить на рынке. И так же, как компьютеры сейчас используют абсолютно все, уметь работать с digital-технологиями должны тоже абсолютно все сотрудники компании. В этом смысле я полностью уверен в команде Билайн: коллеги охотно и активно

используют цифровые инструменты, а это ключ к тому, чтобы компания была успешна сейчас и в будущем.

Наталья, насколько сильно диджитализация изменила работу HR?

Н. Альбрехт: Безусловно, сильно: сейчас мы используем различные digital-инструменты во всех направлениях HR. Однако это не значит, что мы внедряем абсолютно все технологии, которые появляются на рынке. Я всегда выступаю против «процесса ради процесса» — у диджитализации всегда должна быть конкретная цель. Мы обязаны четко понимать, что именно она позволит улучшить, ускорить, упростить.

То же самое касается различных маркетинговых инструментов. В последние несколько лет я призываю своих коллег в HR внимательно следить за тем, что происходит в маркетинге, потому что многие из этих технологий могут быть использованы в HR. И они будут действительно полезны, если применять их обдуманно. Приведу пример: в 2017 году мы подошли к обновлению нашего EVP (Employer Value Proposition) точно так же, как маркетологи подходят к разработке CVP (Customer Value Proposition). Мы выявили несколько целевых аудиторий внутри компании и, обновляя для каждой из них EVP, обнаружили нечто любопытное. Руководители блока B2B, подавая нам заявки на подбор специалистов, описывали профиль идеального кандидата, в соответствии с которым мы и оценивали соискателей. Текучка, надо сказать, в этом направлении тогда была высокой. Мы сравнили профиль «идеального» сотрудника с профилем сотрудников, которые остаются, а затем действительно успешно работают в компании, и выявили довольно серьезный разрыв. Устранив его и обновив EVP, мы смогли решить проблему высокой текучести продавцов B2B.

Василь, Вы возглавили Билайн чуть больше года назад. Что Вы тогда отметили как преимущество, а что, напротив, потребовалось изменить?

В. Лацанич: Меня очень вдохновила команда, которую я здесь нашел. Признаюсь честно, это стало для меня неожиданностью. Дело в том, что на рынке сложилось мнение, что Билайн был силен с точки зрения кадрового ресурса лет эдак десять назад, а сейчас сдал позиции. Теперь я с этим радикально не согласен. Команда Билайн очень профессиональна, адаптивна, рыночно ориентирована, у нее очень развито умение выживать. У меня есть уверенность в том, что каждый сотрудник занимается ровно тем, чем он должен заниматься. Опыт людей в Билайн колоссален, в компании огромное количество сотрудников, которые работают здесь более 10 и даже 15 лет. Пожалуй, по опытности команды Билайн может обойти любого другого оператора в стране.

Но есть у коллектива и сложные черты характера — как у любого человека. Главное, чего мне хотелось бы добиться, — устранить внутреннюю разобщенность. Сплотить коллектив вокруг идеи, вокруг общих целей и придать всему этому положительную эмоцию. Сейчас для меня это задача номер один.

Я полагаю, что разобщенность — результат частой смены руководства, стратегии бизнеса. Все это заставило людей подумать, что они не влияют на компанию в целом — только на свою вотчину, и потому здесь они и добиваются максимального результата. А все то, от чего зависит развитие компании в целом, находится за пределами их влияния, и потому они от этого абстрагируются.

Разобщенность может быть порождена и системой KPIs. Безусловно, она очень хорошо работает в направлении продаж. Сотрудники, реализующие товары в магазинах или «рекрутирующие»

B2B-клиентов, должны быть финансово мотивированы при помощи четких KPIs. Если же мы пытаемся применять систему KPIs к работе офисного персонала, более творческих сотрудников, то мы очень сильно ограничиваем, зажимаем их и, что хуже всего, провоцируем ту самую разобщенность в коллективе. Потому что когда мои KPIs не достигнуты, а человек из другого подразделения с другими KPIs просит меня о помощи, то его часть бизнеса может гореть синим пламенем — мне гораздо важнее выполнить свою работу. Иногда это может доходить до абсурда, особенно на управленческом уровне.

Хороший коллектив — это не тот коллектив, который управляется четкими KPIs. Работать с такой командой, безусловно, проще. Акционерам проще такой командой управлять. Они видят перед собой такую огромную панель с красными, зелеными и желтыми лампочками, но провода за этой панелью могут перегнуть, а лампочки — гореть по инерции. Команда — это люди, и управление ими — тонкая работа.

Моя задача сейчас — вернуть людям в Билайн гораздо большую степень влияния на происходящее в компании, ощущение сопричастности.

В продолжение Ваших слов о системе KPIs — для HR она также неэффективна?

В. Лацанич: Да, я убежден, что неэффективна. HR — это часть управления организацией, профессиональный управленец в HR (и это полностью относится к работе HR в Билайн) прекрасно знает, что нужно делать. Какой смысл в том, что он сэкономит 10% бюджета ФОТа, если из-за этого мы потеряем кусок бизнеса?

Вы застали нас в сложный момент жизни, когда мы внутри компании пытаемся договориться об отмене функциональных KPIs. У меня такой опыт был, и он был положительным. Если мы договоримся об этом в Билайн, то у HR и ряда других функций не будет KPIs.

Какое место в Вашей повестке занимает персонал, что важно для первого лица компании?

В. Лацанич: Честно говоря, вопрос сам по себе не имеет смысла. Чем вообще занимается человек на моем уровне управления компанией? Только взаимодействием с людьми. Я не определяю ни технологическую повестку, ни финансовую стратегию, по большому счету, практически ничего в этой компании. Я всего лишь взаимодействую с людьми, которые являются частью кадрового ресурса компании, и вот они, как говорят, *make things happen*. Но именно от качества моего взаимодействия с ними зависит вся компания. Таким образом, это не просто одна из важнейших тем в моей повестке, это тема номер один, именно она и создает остальные темы.

Вокруг множество примеров, которые подтверждают, что если у компании есть проблемы с персоналом, то со всем остальным у нее будут проблемы по определению.

Взгляните на интереснейшие компании, которые переживают сейчас очень трудные времена. Не потому, что у них все плохо с технологиями, напротив — у них шикарные технологии, а потому, что внутри есть огромные проблемы с персоналом. Вплоть до того, что эти компании начинают разди-

рать на части. На мой взгляд, это очень хорошо демонстрирует важность HR как дисциплины и роль HR как краеугольного камня организации.

Вы знаете, я всегда восхищался историей General Electric, связанной с Джеком Уэлчем (Джек Уэлч — CEO компании General Electric с 1981 по 2001 год. — Прим. ред.). Эта история стала для меня лучшей наукой в плане ведения бизнеса. Если почитать книги Уэлча «Jack: Straight from the Gut», «Jack Welch and the G.E. Way» — все они о людях. В них он описывает университет Кротонвилль, внедрение методологии Six Sigma и множество других практик и управленческих решений, принятых им за годы на посту CEO General Electric. И все это описано сквозь призму его взаимоотношений с людьми, сквозь призму того, как принимались или не принимались эти нововведения сотрудниками компании. Уверен, это неслучайно. По степени важности для компании кадры ни с чем нельзя сравнить. «Кадры» — старое слово. Людей.

Наталья, какое определение Вы дали бы понятию «привлекательный работодатель»?

Н. Альбрехт: На мой взгляд, для соискателя наиболее привлекательная компания — та, ценности которой максимально совпадают с ценностями самого человека. Безусловно, стопроцентного совпадения не бывает (и когда мне говорят, что в какой-либо компании опросы показали абсолютное совпадение корпоративных ценностей с ценностями сотрудников, я не верю), но стремиться к этому идеальному состоянию нужно. Чтобы понять, насколько ценности нашей компании совпадают с ценностями коллег, мы ежегодно проводим очень короткие анонимные опросы. Они всегда содержат только три вопроса: «Знаете ли вы ценности компании, разделяете ли их и руководствуетесь ли ими в своей работе?» Результаты не могут нас не радовать. По последним

данным, почти 90% сотрудников знают и разделяют ценности компании и 85% руководствуются ими в работе. И знаете, что еще в этой связи мне хотелось бы отметить: в отсутствие какого бы то ни было административного воздействия, «страшилок» количество респондентов у нас всегда очень велико. Этим меня Билайн поразил в свое время и поражает до сих пор. У людей в принципе очень активная жизненная позиция по многим вопросам.

Наталья, сегодня в бизнес-сообществе широко обсуждается теория поколений. Исследователи отмечают, что представители поколений Y и Z не склонны подолгу работать в одной компании. Между тем многие работодатели «продают» им идею многолетней карьеры. Как Вы относитесь к теории и к такому подходу работодателей и что Билайн предлагает молодым специалистам?

Н. Альбрехт: Я действительно замечаю, что у многих людей сегодня изменились приоритеты: им важно не проработать в компании 5, 10 или 15 лет, а успеть сделать что-то важное за время работы в компании. И, по моим наблюдениям, это относится не только к молодым людям. Я склонна объяснять это не теорией поколений, а темпом современной жизни, мне кажется, эта скорость, с которой все сегодня меняется, накладывает отпечаток и на наши приоритеты.

Если говорить о долгой карьере в компании, то я бы отметила следующее. На рынке есть разные практики относительно того, как относиться к людям, покинувшим компанию.

Я сторонник того, чтобы люди возвращались.

Потому что если человек ушел (пусть даже за длинным рублем), а спустя какое-то время готов вернуться, значит, эта компания действительно для него важна. В Билайн возвращается огромное количество людей. Недавно мы даже сняли ролик под названием «Вернувшиеся». Собрали ребят, которые в разное время уходили из Билайн, а теперь снова с нами, взяли у них интервью, и получился фильм о том, почему люди возвращаются, чего они не находят за пределами компании. Героев фильма мы представляли примерно так: «Артем, смог прожить без Билайн три месяца». Завершался ролик своеобразными титрами — очень длинным списком имен и фамилий коллег, которые к нам вернулись. И знаете, что я для себя тогда отметила? Что, отвечая на вопрос «Почему Вы вернулись?», коллеги невольно называли наши ценности: открытость, свободу к экспериментам, возможность пробовать что-то новое. На Ваш вопрос о том, что же мы предлагаем нашим сотрудникам, отвечаю: мы предлагаем возможности.

Мы постоянно запускаем самые разные проекты и все время поддерживаем интерес коллег: а что же дальше?

Пожалуй, одним из самых известных на рынке HR-проектов Билайн является BeeFREE, предусматривающий возможность работать удаленно один-два раза в неделю. На что следует обратить внимание при внедрении такого проекта, чтобы он был максимально эффективным?

Н. Альбрехт: Самое главное — чтобы его заказчиком был CEO. Невозможно просто отправить

людей домой и сказать, что теперь в компании принята удаленная работа: вы совершенно точно потерпите неудачу. HR не справится с такой задачей в одиночку: это кросс-функциональный проект, который затрагивает все блоки компании. Он подразумевает изменение взаимодействия менеджеров и их подчиненных, изменение офисного пространства, изменение IT-инфраструктуры. К проекту необходимо подключать юристов — потому что нужно продумать варианты изменения трудового договора, коллег, отвечающих за информационную безопасность, и многие другие подразделения компании.

Однако прежде чем запускать такой проект, руководителю каждого блока необходимо тщательно проанализировать каждую позицию и определить, может ли сотрудник в принципе работать удаленно. Нужно стремиться к тому, чтобы в финале получилось три группы позиций: для которых удаленная работа совсем невозможна, для которых возможна частично и для которых удаленная работа стопроцентно возможна. Рассмотрим, например, мой блок — HR. Сотрудники, занимающиеся



кадровым администрированием (чья работа связана с большим количеством документов, которые ни в коем случае нельзя забирать домой), сразу попадают в группу тех, для кого удаленная работа невозможна. Коллеги, занимающиеся выпуском информационного корпоративного издания (эта команда работает в Ростове-на-Дону), относятся к тем, кто всю работу может выполнять удаленно. Всех остальных можно отнести к группе тех, кто может выполнять удаленно определенную часть своей работы — от 20 до 50% всего объема задач. Если в целом по компании картина примерно такая же и большая часть сотрудников может полностью или частично трудиться вне офиса, проект жизнеспособен. Если же работать удаленно могут лишь 2% всех сотрудников, то затевать его, конечно, не стоит.

Главной целью, которую мы ставили перед собой, запустив BeeFREE, было выиграть битву за таланты.

Мы хотели предложить людям то, что заставило бы их среди равных нам и даже более привлекательных работодателей выбрать именно Билайн.

Мы начали поиск уникального ценностного предложения: выявили, кто те люди, которые будут создавать и определять будущее, и стали изучать, что для них важно, что может их привлечь. Так мы поняли, что формат удаленной работы будет востребован и сможет стать нашим конкурентным преимуществом. Цифры, которые мы видим сейчас, подтверждают, что тогда мы не ошиблись: более 76% сотрудников Билайн называют наличие BeeFREE определяющим фактором для работы в компании.

Василь, какой эффект для бизнеса Вы, как генеральный директор компании, видите в этом проекте?

В. Лацанич: Если говорить о показателях, лежащих на поверхности, то прямым следствием BeeFREE стала существенная экономия средств: 25% — на аренде офисных площадей, на 24% снизились сопутствующие затраты. При этом качество работы не становится хуже, чем было при стопроцентном «сидении на местах». Для меня также очень важен показатель, о котором сказала Наталья, — то, что три четверти команды настолько высоко ценят этот проект, доказывает, что все было сделано правильно.

Я бы хотел отметить, что BeeFREE — это не популистский проект, не проявление любви между руководством компании и сотрудниками. Это очень тонкий инструмент, который менеджмент может использовать для управления затратами, для более эффективного использования потенциала своих сотрудников. И этот инструмент требует высокой степени внутренней организации и контроля. Если принять BeeFREE как религию, предоставить всем сотрудникам возможность работать удаленно и не контролировать их, результат будет очень неприятным. Потому что в любой организации 50% сотрудников очень ответственные и способны качественно работать без внешнего контроля, 30% людей работают хорошо, если время от времени их контролируют, 10% сотрудников нужно контролировать постоянно, а оставшиеся 10% людей работают плохо, как их ни контролируй. Если вынести за скобки последние 10%, то 40% сотрудников нуждаются в контроле. Я имею в виду, конечно, не «полицейский» контроль, а организационный — когда сотрудник совместно со своим руководителем определяет круг



задач, которые должны быть решены, когда менеджеры время от времени звонят, чтобы узнать, все ли идет по плану, и, если нет, помогает справиться со сложностями, и так далее. Разработка таких механизмов контроля очень важна, в Билайн она организована блестяще, и это во многом позволило состояться проекту BeeFREE.

Наталья, расскажите, пожалуйста, о других недавно реализованных HR-проектах.

Н. Альбрехт: Первыми приходят на ум «Билайнеры». Идея сделать такой проект родилась, когда мы обнаружили, что у нас в компании работает очень много людей, по-настоящему активных в соцсетях. Мы подумали: «Почему бы не использовать это во благо компании?» — и организовали для них обучающую программу. Пригласили известных блогеров, которые делились с коллегами своими секретами: как писать посты, когда и как их размещать и продвигать, как добиться большого количества просмотров, лайков, репостов. Надо сказать, что, когда мы только объявили

о запуске этого проекта, количество желающих принять в нем участие оказалось огромным, и мы провели конкурс, чтобы отобрать лучших. Изюминкой же стало то, что все получаемые знания наши «Билайнеры» отрабатывали на практике — решали конкретные задачи компании, продвигали наш коммерческий бренд и бренд работодателя. Проект оказался очень удачным, и к настоящему моменту через него прошли уже несколько поколений «Билайнеров».

Еще один наш проект — «Лаборатория Big Data». Он направлен на студенческую аудиторию. На базе нескольких технических университетов Новосибирска мы разработали собственный курс, на который набираем студентов, наши сотрудники, по сути, с нуля обучают их работе с Big Data, рассказывают, чем она отличается от математики, статистики. По окончании курса мы приглашаем лучших студентов попробовать свои силы в нашей компании.

Интересен и проект «Инубатор». Да-да, именно так — своим названием он обязан опечатке, допущенной, когда мы готовили печатную продукцию. Обнаружив это, мы решили никого не ругать, а сделать получившееся слово нашей фишкой. Итак, проект «Инубатор» создан для наших коллег, которые чувствуют в себе предпринимательский талант и хотели бы реализовать собственные проекты внутри компании. Для участия в «Инубаторе» мы отобрали 215 сотрудников, спустя полгода в нем остались 15 финалистов — авторы наиболее смелых и интересных проектов. По итогам голосования были выбраны два победителя (занявшие первое и второе места), которые получили ценные призы.

Проект, который занял первое место, в ближайшее время будет интегрирован в работу нашей розничной сети. Постараюсь вкратце описать его суть. Билайн имеет огромную розничную сеть — 3200 магазинов, в которых работают 15 000 специалистов. Залог успешных продаж — это быст-

ро и качественно работающая IT-инфраструктура. Цена любой технической проблемы, даже если ее устранят в течение пяти минут — казалось бы, за короткий промежуток времени, — будет очень высока для бизнеса. Как раньше решались подобные проблемы? Сотрудник магазина сообщал о проблеме, заполняя специальную форму в системе, своими словами описывал, что, как он думает, у него сломалось. Далее это сообщение получал IT-сотрудник, который и приступал к решению проблемы. Автор проекта, наш IT-специалист, разработал систему на основе искусственного интеллекта, которая способна обработать заявку и предложить сотруднику розничной сети пути решения — понятным языком описанный алгоритм действий. При этом, подчеркну, сотрудник по-прежнему описывает проблему не с помощью IT-терминов, а своими словами. Уже сейчас, в тестовом режиме, эта система позволяет быстро устранить технические неполадки силами самого специалиста по продажам в 10% случаев, частично разгружая таким образом IT-отдел. Этот показатель будет расти, так как система находится в процессе самообучения — накапливает базу знаний и анализирует оценки, которые ставят ей сотрудники розницы по итогам каждого взаимодействия (они отвечают на вопрос, помогли ли им предложенные системой алгоритмы решить проблему).

Возвращаясь к «Инубатору»: сейчас мы готовимся к следующему сезону проекта и видим, что принять в нем участие хотят гораздо больше сотрудников, чем при запуске.

Очень необычным для рынка стал ваш проект, посвященный развитию осознанности сотрудников. Как родилась эта идея?

Н. Альбрехт: Все началось пару-тройку лет назад, когда мы думали о том, какую программу можем предложить нашим топ-талантам.

Программа по развитию осознанности привлекла нас именно своей необычностью, новизной.

Стандартные наборы тренингов и мастер-классов предлагать коллегам не хотелось. Мы всегда очень смело пробуем все то новое, что, нам кажется, может быть полезно бизнесу. На этапе запуска мы решили, что раз программа посвящена осознанности, то и подойти к ней нужно осознанно, — и намеренно ушли от формата обязательного участия. Мы не сказали коллегам: «Завтра в таком-то месте в такой-то час для вас начинается такая-то программа», а запросили их согласие на участие, предоставив им подробную информацию. В частности, мы сообщили, что это дорогостоящая программа и для участия в ней потребуются подписать ученический договор, что программа затратная с точки зрения временных ресурсов и потому участие в ней необходимо согласовать с непосредственным руководителем, а также оценить собственные силы и готовность уделять программе личное время. Из 120 человек свою готовность участвовать подтвердили 86. 34 человека отказались, и я была крайне рада, потому что это было индикатором того, что как компания мы находимся не на нулевом уровне осознанности. Это значило, что сотрудники свободны от предрассудков и опасений вроде «Я откажусь, а что обо мне подумают?» или «Я откажусь, а это запомнят и где-то поставят галочку». Программа действительно выходит за рамки привычного бизнес-обучения. Она нацелена на развитие эмоционального интеллекта, креативности, кооперативности, способности учиться, умения управлять вниманием, медиаграмотности и информационной гигиены. Все эти навыки очень полезны в современном бизнесе, однако если в ходе обучения кто-то из участников понимал,

что это не для него, мы относились с пониманием и ни в коем случае не заставляли проходить программу до конца.

К моменту ее окончания у нас накопилось огромное количество материалов по развитию осознанности, и коллеги из «Билайн Университета» и блока внутренних коммуникаций создали проект ГОРА (год осознанного развития), доступный для всех сотрудников. Каждый месяц на протяжении этого года мы «прокачивали» тот или иной навык, делились с коллегами материалами по теме и приглашали к выступлению внешних спикеров.

Василь, Наталья, как руководители вы не раз проводили интервью с теми, кто хотел бы стать частью вашей команды. Назовите, пожалуйста, три главных вопроса, которые вы задаете кандидату.

Н. Альбрехт: Пожалуй, я бы назвала всего один действительно важный вопрос, ответ на который может многое сказать о соискателе. Это вопрос о поражениях. Несмотря на то, что на собеседованиях его задают довольно часто, большинство кандидатов он застает врасплох. Видимо, на психологическом уровне при подготовке к интервью размышления об этом блокируются, люди внутренне настраиваются говорить об успехах. Между тем в ответе на этот вопрос важно все: что человек считает своими поражениями, как он о них рассказывает, какие уроки из них извлек. Потому что больше всего люди растут в профессиональном плане именно на поражениях.

По итогам собеседования необходимо четко формулировать для себя ответ на вопрос «Почему этот кандидат подошел или не подошел?»

Мы сейчас вводим в эксплуатацию систему, в которой менеджеры, проведя собеседование, должны будут записывать, чем они руководствовались, принимая то или иное решение. Это поможет избежать субъективности и избавит нас от обратной связи вроде «у кандидата глаза не горят».

И последнее, что хотелось бы в этой связи сказать: очень важно, чтобы сотрудник, который проводит интервью, беседовал с кандидатом на равных. Просто потому, что собеседование — это взаимовыгодное общение. На этом сотруднику лежит очень большая ответственность — он представляет компанию, транслирует EVP и тем самым оказывает непосредственное влияние на бренд работодателя.

В. Лацанич: Я бы хотел начать свой ответ с того, что сейчас я практически никого не нанимаю. У меня очень мало прямых подчиненных, и все они стабильны: с момента моего прихода в Билайн я не нанял на работу ни одного человека. Но иногда я все же провожу собеседования по просьбе моих коллег — если они хотят услышать еще одно, дополнительное мнение о кандидате. При этом финальное решение о том, нанимать человека или нет, всегда остается за ними. Этим моя позиция очень приятна.

Однако в жизни, надо признать, мне приходилось проводить интервью и принимать решения. И прежде чем назвать три вопроса, я, если не возражаете, поделюсь некоторыми выводами.

Во-первых, я считаю, что впечатление о человеке складывается в первые 4–6 минут общения, и дальше мы лишь ищем подтверждение ему. И должно произойти нечто совсем невероятное, чтобы заставить нас отказаться от первого впечатления. Однако (и во-вторых) нельзя принимать решение сходу, сразу после собеседования. Необходимо взять паузу на полдня или день и лишь затем вернуться к этому.

Если коллеги показывают мне кандидата со словами «Это отличный кандидат», я всегда спрашиваю: «А кто еще есть?»

И если оказывается, что других кандидатов нет, значит, у нас в принципе нет кандидатов. Ни одного.

Есть прекрасная история о том, как в компанию Apple был нанят Джон Скалли (в 1983 году Джон Скалли, являясь президентом компании PepsiCo, был приглашен Стивом Джобсом на пост генерального директора Apple, который занимал с 1983 по 1993 год. — Прим. ред.). Тогда никто не сравнивал Скалли с другими, все думали только о том, что он был прекрасен в PepsiCo, и во что бы то ни стало хотели заполучить его в Apple. Стив Джобс произнес гениальную речь о том, что именно Скалли должен возглавить Apple, а спустя два года этот человек выгонит его из им же созданной компании, практически разрушив ее.

А если говорить о вопросах, то все просто: что было успешным в твоей жизни (и это может быть необязательно связано с работой), что было неуспешным и что ты хочешь сделать в этой компании.

Ответы на первые два вопроса показывают, насколько у человека правильно выстроена оценка «хорошо / плохо» (о поражениях Наталья уже сказала, не буду повторяться). Третий же вопрос важен потому, что у человека должно быть четкое понимание, для чего ему эта работа и что он может дать компании.

Если кандидат отвечает что-то вроде «Сделаю все, что скажете», это не тот человек. Я хочу услышать: «Я сделаю вот это, потому что знаю, что вашей компании это нужно».

Проекты и практики



Ольга СИДАШ,
директор по управлению талантами,
многообразию и вовлечению,
«Филип Моррис Интернэшнл»
(ФМСМ) в России



АФФИЛИРОВАННЫЕ
КОМПАНИИ ФМИ В РОССИИ

«Умный» фестиваль, умное партнерство

В прошлом году аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» в России приняли участие в необычном мероприятии — первом «умном» горнолыжном фестивале для студентов ID Fest. Фестиваль прошел в Сочи. Его организовала компания I like trip, созданная выпускниками Высшей школы экономики и МФТИ. Ребята неоднократно проводили подобные мероприятия с выездом за границу,

однако ивент такого масштаба был организован впервые. Суть фестиваля заключалась в том, чтобы совместить спорт с научно-познавательными мероприятиями. Фестиваль состоял из трех типов активностей. Спортивные включали в себя массовые катания на лыжах и сноубордах, квесты в горах и соревнования. Досуговая часть состояла из флешмобов, кинопоказов и вечеринок с участием популярных в мо-

лодежной среде исполнителей. Так, например, хедлайнером вечеринки закрытия была группа «Хлеб». Наконец, ID-активности включали в себя научные конференции, лектории в горах, игру в формате «Что? Где? Когда?» и «Пижаму-пати», на которой ребята представляли свои проекты и делали доклады, посвященные самым разным темам, например fashion-индустрии 1960-х или открытию собственного стартапа.

В фестивале приняли участие более 400 молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет — студенты и выпускники ведущих вузов страны: НИУ ВШЭ, МФТИ, МИФИ, РАНХиГС, СПбГУ, Московского политеха, ИТМО и других.

Аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» стали основным партнером фестиваля. Целью нашего участия в ID Fest являлось повышение узнаваемости бренда работодателя среди студентов и привлечение их на нашу глобальную программу стажировок INKOMPASS. Стажировка дает ребятам возможность с первого дня в компании заниматься реальными проектами, попробовать себя в разных направлениях бизнеса, а главное, получить предложение о работе в ФМИ еще до окончания университета.

Сотрудники отдела персонала аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» получили уникальную возможность общаться с участниками до фестиваля, во время и после него. На официальном сайте ID Fest был размещен блок, посвященный нашей стажировке INKOMPASS и компании в целом. Перед ивентом мы на правах партнера провели ряд брендинговых активностей в группах фестиваля в соцсетях — устраивали различные конкурсы, разыгрывали ски-пассы и другие призы. В день сбора участников в Сочи состоялась наша беспроигрышная лотерея, мы вручили молодым людям брендовые

подарки: термкружки, пауэрбэнки, книги, футболки. Необычными призами стали встречи за чашкой кофе с нашими сотрудниками в апре-ски-барах Сочи. Мы получили огромное удовольствие от общения со студентами и выпускниками, рассказали им о возможностях трудоустройства в ФМИ и интересных проектах, которые ждут их на стажировке. На протяжении семи дней фестиваля мы проводили конкурс бумеранг-видео в соцсетях, в финале которого выбрали двух победителей: автора видео, набравшего больше всех лайков, и автора самого креативного видео.

Интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?» (к слову, на нее собрались практически все гости фестиваля) также не прошла без нашего участия. Мы подготовили блок вопросов от партнера и вручили приз зрительских симпатий.

На вечеринку в честь закрытия фестиваля был приглашен один из вице-президентов нашей компании. Его выступление было запоминающимся: он поделился с ребятами личной историей успеха.

Что дало нам участие в ID Fest? Конечно, повышение узнаваемости нашего бренда работодателя. Нам удалось рассказать о программе

INKOMPASS тем ребятам, которые еще не знали о ней, а также заинтересовать в работе в ФМИ выпускников вузов.

Несмотря на то что мероприятие было организовано для студентов, оно вызывало большой интерес и у других любителей горнолыжного отдыха, таким образом, о карьерных возможностях в наших компаниях узнали более 10 000 отдыхающих курорта. А еще участие в фестивале принесло массу положительных эмоций ребятам и нашим сотрудникам. В дальнейшем мы, несомненно, планируем участвовать в подобных мероприятиях.



Юлия РЯБУХИНА,
руководитель Центра развития
корпоративной культуры,
Ак Барс Банк

Ак Барс
Банк



Для формирования в банке единого информационного поля и атмосферы открытости в ноябре 2017 года была впервые проведена «Прямая линия» с Председателем Правления. Она прошла в формате пресс-конференции, где в роли журналистов выступили сотрудники. Они присылали вопросы заранее, а также задавали их в онлайн-режиме в чате. Всего на «Прямую линию» поступило более 300 вопросов, самыми популярными стали социальные. К трансляции подключилось более 2500 сотрудников из 29 городов, где расположены территориальные подразделения банка — от Балтийского моря до Енисея. Многие подключались с мобильных телефонов и компьютеров, слушали аудиоверсию мероприятия по корпоративной связи.

Как топ-менеджеры создают атмосферу открытости

Работа приносит людям радость и вдохновение, когда они находятся в команде единомышленников. А чтобы компания действовала как единый механизм, нужен постоянный контакт между топ-менеджментом и сотрудниками.

Ак Барс Банк находится в процессе трансформации. Мы реализуем

«Стратегию-2021», одна из целей которой — переход от культуры силы к культуре правил, а затем — к культуре успеха. Проводниками происходящих изменений являются руководители: только так можно создать команду, которая мотивирована на работу, вовлечена во все процессы, стремится к изменениям и, более

того, сама является их драйвером. Руководителям нужно транслировать принятые решения всем сотрудникам банка. Кроме того, важно получать обратную связь: как воспринимаются изменения, какие есть сложности, что еще необходимо изменить, чтобы бизнес-процессы были эффективными.

За полтора часа встречи Председатель Правления Зуфар Фанилович Гараев ответил на вопросы, большинство из которых были острыми, непростыми, в прямом эфире. Эта форма коммуникаций доказала свою эффективность. Она продемонстрировала, что важно для сотрудников, над чем нам предстоит работать в первую очередь. По итогам «Прямой линии» была разработана дорожная карта мероприятий.

Проект стал традиционным: в прошлом году «Прямая линия» состоялась во второй раз. Мы отказались от идеи собирать вопросы заранее, каждый сотрудник мог задать их в онлайн-режиме. Ответы на все вопросы, которые коллеги не успели задать во время трансляции, позже были опубликованы на корпоративном портале. Формат встреч с сотрудниками поддерживали и другие топ-менеджеры.

Сегодня в банке на постоянной основе проходят «Открытые диалоги» с заместителями Председателя Правления. Кроме того, в 2018 году был введен еще один формат — бизнес-завтрак с Председателем Правления. На него приглашаются сотрудники, достигшие наиболее высоких показателей в работе. Они могут пообщаться с первым лицом банка, получить ответы на свои вопросы.

Такие встречи с топ-менеджерами не только формируют атмосферу открытости, но и мотивируют сотрудников, повышают их вовлеченность. Так, в прошлом году мы ставили перед собой цель повысить показатель вовлеченности сотрудников на 10% по сравнению с 2017 годом. Результат превзошел ожидания: благодаря комплексу реализованных мероприятий вовлеченность выросла на 21%.



Юлия РОКОТЯНСКАЯ,
директор департамента
Корпоративный университет,
РУСАЛ

«Лаборатория РУСАЛа». Реальные проекты для студентов

Для РУСАЛа, как и для других крупнейших международных компаний, вопрос развития внешнего пула резервистов из числа выпускников вузов и работы над качеством образовательных программ является одним из важнейших. Для того чтобы выявить лучших студентов и подготовить пул молодых талантов, Объединенная компания РУСАЛ создала корпоративный

центр молодежных инициатив «Лаборатория РУСАЛа». Первая «Лаборатория» открылась в одном из ключевых для компании вузов — Сибирском федеральном университете — и стала официальным представительством компании в нем. Стоит отметить, что «Лаборатория РУСАЛа» — это не место проведения научных опытов. Это среда, которая позволяет студентам работать

над реальными проектами компании с привлечением преподавателей и производственного персонала. На участие в первой «Лаборатории РУСАЛа» было подано 400 заявок. Отбор лучших студентов проходил на конкурсной основе. Им было предложено выбрать одну производственную проблему из подготовленного специалистами компании списка либо сформули-



ровать собственную задачу исходя из обозначенных технологических направлений. Затем — предложить возможные пути решения, которые впоследствии — в ходе программы — будут дорабатываться. В результате были отобраны 50 студентов, которые сформировали кросс-дисциплинарные команды: в них вошли не только будущие инженеры-металлурги, но и учащиеся других направлений, таких как менеджмент, финансы, экономика и юриспруденция. В течение полугода ребята работали над решением выбранных производственных задач совместно с техническими специалистами РУСАЛа, посещали предприятия и производственные площадки. Кроме того, программа включала в себя большой образовательный блок, который состоял из трех направлений:

- общекорпоративные курсы по основам менеджмента качества, основам бизнес-системы РУСАЛа;
- курсы и мастер-классы по управлению проектами, работе в команде, лидерству;
- лекции и курсы профессорско-преподавательского состава университета, которые позволяли участникам проекта получить профессиональные знания, необходимые при работе над конкретной задачей.

В основу проекта «Лаборатория РУСАЛа» заложен принцип решения конкретной технической проблемы. Это позволяет максимально приблизить теоретическое вузовское образование к реальным потребностям

производства, дает возможность студенту получить расширенное представление о его будущей профессии.

В ходе работы над проектом первоначальная гипотеза участников не всегда подтверждалась, а экономическая целесообразность не всегда оправдывалась. Это неважно. Важно, что молодые люди получили уникальный проектный опыт: от постановки задачи и оценки рисков до составления научных выводов и заключений через поиск технических ноу-хау и выстраивание коммуникаций в производственной и научной средах. Мы, в свою очередь, получили пул резервистов — молодых людей, лояльных к компании, зна-

комых с нашими принципами работы и задачами и заинтересованных в том, чтобы по окончании обучения в вузе начать карьеру именно в РУСАЛе.

Опыт первой «Лаборатории» был признан успешным. В 2019 году будут открыты еще три «Лаборатории РУСАЛа» — в Волгограде, Иркутске и Новокузнецке. Ведется работа по реализации проекта «Лаборатория РУСАЛа» на базе политехникумов в Краснотурьинске и Североуральске.

Отдельно стоит отметить, что «Лаборатория РУСАЛа» уже начала работу как площадка для ранней профориентации школьников. Мы реализуем задачу по выстраиванию



единой концепции профориентации начиная со школы с продолжением ее в техникуме, а затем и в вузе. Возможно, именно ваши дети станут участниками одной из таких лабораторий.



Юлия ШУНДИКОВА,
менеджер по развитию
бренда работодателя,
Danone



7 шагов: как работодателю стать онлайн

Согласно исследованиям Univer-sum, более 60% кандидатов ищут информацию о потенциальных работодателях онлайн, и это число растет с каждым годом. Кроме того, у каждого пользователя есть свой цифровой след — найти кандидата

в сети проще и дешевле, чем искать офлайн. Все это значит, что работодателям определенно стоит иметь карьерные страницы в социальных сетях. У Danone их три: [«ВКонтакте»](#), [Facebook](#) и [Instagram](#). Разумеется, запустив карьерную страницу, вы

не закроете все вакансии в одно мгновение. Однако она поможет вам сформировать имидж привлекательного работодателя, что обеспечит приток перспективных кандидатов. Как это сделать? Разберемся вместе.

1. Проанализируйте бизнес-потребности. Сначала нужно определить, чего вы хотите достичь и в какие сроки. Повысить узнаваемость бренда работодателя? Привлечь IT-работчиков для проектной работы? Проанализировав стратегию развития компании и текущие задачи бизнеса, вы сможете поставить перед собой достижимые цели.

2. Изучите целевую аудиторию. Перед запуском нашей карьерной страницы на сайте «ВКонтакте» — DanoneCareers — мы провели исследование (в нем приняли участие 300 респондентов), которое позволило нам составить портрет

будущего подписчика и получить множество инсайтов. Оказалось, на пример, что нашей целевой аудитории удобнее отслеживать вакансии не на специализированных сайтах, а в карьерных группах. Мы учли это, и посты о вакансиях до сих пор остаются одними из самых популярных в DanoneCareers.

3. Найдите свои сильные и слабые стороны.

Очевидно, в мире не существует идеальной компании, но всегда есть компания-мечта для конкретного профиля кандидатов. Исследуйте, что может быть вашими преимуществами и недостатками в сравнении с другими компаниями, и честно говорите об этом. Формат и подача материала могут быть разными, а вот искренность — обязательный пункт.

4. Изучите страницы в соцсетях ваших конкурентов

— в широком смысле этого слова. Не ограничивайтесь игроками своего сектора и только российскими практиками, анализируйте все доступные ресурсы, что даст вам два преимущества: вы не будете повторяться (если только не захотите сделать это намеренно) и на основе лучших практик сможете создать что-то уникальное. Так, нас вдохновляли примеры международных компаний из сфер машиностроения, тяжелой промышленности, медиа и дизайна.

5. Создайте контент-план и креативную концепцию.

Продумайте содержание, периодичность выхода, визуальное оформление. Последнее особенно важно для Instagram. Для нас запуск группы в этой соцсети

был особенно волнительным, ведь каждая фотография должна быть очень высокого качества. Этого не так просто достичь, когда показываешь жизнь не только центрального офиса Danone, но и всех 16 заводов в России. Впрочем, мы нашли решение: разработали бриф для фото в Instagram и сделали сотрудников в регионах, которые умеют и любят фотографировать, нашими амбасадорами. Благодаря им наши подписчики регулярно получают «вести с полей».

6. Измеряйте эффективность. Минимум — раз в квартал. Функционал социальных сетей позволяет автоматически оценить группу по различным метрикам — и это плюс. Минус в том, что метрики на сайте «ВКонтакте» отличаются от метрик в Facebook и Instagram, а это значит, что сравнить эффективность групп будет нелегко. Вовлеченность фолловеров (Engagement rate) придется посчитать вручную или приобрести доступ к специальным сервисам, которые сделают это за вас. В любом случае аналитика займет время, но благодаря ей вы сможете выделить зоны развития не интуитивно, а опираясь на факты.

7. Повторите все сначала. Самый лучший контент потеряет актуальность, конкуренты создадут что-то новое, ваши цели изменятся — и это только три причины, по которым

важно постоянно искать новые инфоповоды и форматы. Отдельный тренд всех социальных сетей — наращивать популярность групп «на хайпе». Инфоповоды быстро устаревают, но если вы успеете поймать волну, ваши публикации станут самыми популярными у подписчиков. Например, осенью мы приняли участие в #skibidichallenge (видео сняли сотрудники фермы), а зимой предложили свою версию #10yearschallenge в Instagram — и эффект превзошел ожидания. Обязательно используйте такие инфоповоды — это бесплатный способ получить новых подписчиков и повысить вовлеченность существующих.

И еще один совет для тех, кто находится на старте. Когда мы запускали первую группу Danone, у нас не было большого опыта в SMM, поэтому мы воспользовались услугами агентства. Со временем мы накопили экспертизу и теперь ведем социальные сети самостоятельно. Если же ваш бюджет не рассчитан на помощь провайдеров, то обратитесь к коллегам из отдела PR или маркетинга. Можно самостоятельно пройти краткие курсы (некоторые из них ведут популярные блогеры) и после запустить пилот. Последний путь — самый рискованный, но едва ли, прибегая к нему, вы рискуете больше, чем оставаясь офлайн-работодателем в мире всеобщей диджитализации.





Питер СЕБАСТЬЯН,
генеральный директор,
«Технодом»



Татьяна ДЕЛЬМАС,
директор по персоналу,
«Технодом»



Проект «Обитаемый офис»

Когда штат компании расширяется, вопрос, как создать комфортное рабочее пространство, становится все более острым, а недостатки планировки, на которые раньше практически не обращали внимания, оказываются серьезным препятствием для повышения производительности труда и вовлеченности команд.

Компания «Технодом» — сеть магазинов электробытовой и компьютерной техники Казахстана — всеерьез задумалась о модернизации рабочего пространства в 2017 году. Головной офис «Технодома» располагается в старом пятиэтажном советском здании. Еще два года на-

зад на каждом этаже были изолированные душные и шумные кабинеты. Мест для новых сотрудников не хватало. Снимать дополнительные помещения было неудобно, и мы решили полностью изменить пространство, которое уже имелось в нашем распоряжении.

Формулируем задачи. Мы хотели не только сделать офис современным и удобным, но и отразить философию бренда в дизайне. Во-первых, показать, что «Технодом» — это большой дом с ценностями, присущими каждой семье. Согласитесь, когда мы обустраиваем свой дом, то стремимся изучить потребности каждого члена семьи. Уделяем особое внимание местам, где все собираются для отдыха и общения. Именно поэтому в создание нового дизайна офиса были вовлечены все сотрудники, каждый мог высказаться и отстаивать свою идею.

Во-вторых, нужно было рассказать о социальной миссии компании — заботе об окружающей среде. Регулярно наши сотрудники выходят на акции по уборке города, в каждом

магазине сети стоят экокосты для сбора и утилизации электронного мусора. Мы хотели, чтобы наши интересы считывались и в новом интерьере офиса.

Создаем пространство. Выбирая из разных дизайнерских решений, мы остановились на идее open space. Чтобы открытое пространство не казалось бездушным и необжитым, было предложено стилизовать его под лофт. Этот стиль возник, когда промышленные здания стали переделывать в студии художников. Мы решили, что атмосфера лофта вдохновит молодой коллектив на творчество. Для этого на первой стадии проекта нужно было позаботиться о трех ключевых вещах:

- Обеспечить звукоизоляцию. Мы установили шумопоглощающие панели на потолок.
- Продумать освещение. Мы зонировали пространство с помощью LED-светильников и обеспечили комфортное освещение для работы за компьютерами. Светом можно управлять секционно: включать над определенными участками

или над всей площадью этажа. Чтобы создать уютную домашнюю атмосферу, вдоль основных проходов мы повесили красивые хрустальные люстры и декоративные лампы Эдисона.

- Открыть на каждом этаже просторные кафетерии. Они стали своеобразным центром притяжения. Нашим сотрудникам очень понравились зоны, оборудованные новейшей бытовой техникой.

Обживаем территорию. Как мы сделали новое пространство еще более комфортным для сотрудников? Вот только некоторые из наших решений:

- Оборудовали душевую кабину для сотрудников, которые работают в ночное время.
- В одной из комнат отдыха разместили две капсулы сна Private Nap. Любой, кому нужно расслабиться, может отдохнуть под убаюкивающую музыку. Это новшество вызвало ажиотаж.
- Установили большие «кислородные» стены, в каждой из которых более 1000 растений. Они очищают и охлаждают воздух, а также снижают затраты на кондиционирование.
- Приняли в штат флориста. Благодаря ей на каждом этаже нашего офиса ежедневно появляются оригинальные цветочные композиции.

Раздвигаем границы. Вскоре концепция комфортной рабочей среды вышла за пределы головного



офиса — к преобразованиям подключились сотрудники более 80 магазинов «Технодома». Мы организовали конкурс «Самый красивый, обаятельный и привлекательный», в рамках которого работники торговых точек смогли украсить стены в зонах отдыха и других внут-

ренних помещениях. Но и на этом мы не остановились и приступили к созданию собственных площадок для корпоративных мероприятий. В марте 2018 года открыли свою кулинарную студию Technochef, а в феврале 2019 года — базу отдыха ECODOM. Кулинарные тимбилдинги

уже показали свою эффективность, помогли уладить назревавшие конфликты и интегрировать новых сотрудников в коллектив.

Подводим итоги. В обновленном офисе сотрудники стали работать продуктивнее. Существенно снизил-

ся процент переработок. Согласно опросам, значительно возросла удовлетворенность персонала условиями труда. Реконструировав офис, мы внесли большой вклад в сплочение коллектива и формирование сильной корпоративной культуры компании.



Полина РАСКАЗОВА,
руководитель отдела подбора персонала
Citi в России, Украине и Казахстане

«Рязанский драйв», или Как продвигать бренд работодателя на локальном рынке труда

В 2008 году Ситибанк открыл операционный центр в Рязани, к 2013 году его численность составила около 1000 человек. Основную потребность во внешнем найме для операционного центра (около 300 человек в год) составляли стартовые вакансии, позиции более высокого уровня мы в основном закрывали внутренними кандидатами. К слову, в Citi очень развита система построения карьеры внутри организации, около половины всех вакансий в России мы закрываем с помощью наших сотрудников.

Традиционные методы подбора персонала, особенно учитывая продолжительный период закрытия ва-

кансий, не обеспечивали нужного количества и качества внешних кандидатов для операционного центра. Также мы наблюдали высокую текучесть персонала со стажем до шести месяцев в компании. Учитывая нашу глобальность и стандарты качества, у нас всегда высокая потребность в кандидатах со знанием английского языка, однако на рязанском рынке труда их количество было невелико. Многие уезжали в Москву, а многие из тех, кто оставались в Рязани, не верили, что можно построить успешную карьеру «без блага». Конкуренция за молодых талантливых специалистов была весьма острой.

Для того чтобы обеспечить качественное закрытие вакансий операционного центра, в 2014 году мы запустили проект по продвижению бренда работодателя на рынке труда Рязани — «Рязанский драйв».

В проектную команду вошли бизнес-менеджеры и представители HR-департамента, был составлен план действий и определены ключевые метрики успешности. Мы начали с базовых форматов взаимодействия с учебными заведениями и студентами: выстраивали партнерские отношения с руководством рязанских вузов, принимали активное участие в ярмарках вакансий.



К 2016 году это переросло в полномасштабный проект с системным подходом. В частности, в рамках стипендиальной программы была запущена Программа амбассадоров Ситибанка для учащихся вузов. Студенты обучались проектному менеджменту и участвовали в конкурсе на разработку индивидуального проекта по развитию бренда работодателя на рынке Рязани. Впервые были организованы дебаты на тему «Будущее банков» между тремя городами: Москвой, Санкт-Петербургом и Рязанью — со смешанным составом команд-участников, в которые вошли студенты, преподаватели и сотрудники Ситибанка.



В 2017 году на экономическом факультете одного из ведущих вузов Рязани уже успешно функционировала базовая кафедра Citi, на которой обучались более 300 студентов. Активно работала программа стажировок с ежегодным набором порядка 20 студентов, организовывались различные лекции и мастер-классы от представителей бизнеса и HR, проходили регулярные рабочие встречи с руководством учебных заведений, проводились стажировки преподавателей в банке и экскурсии для студентов в наш офис. Важным изменением 2017 года стало расширение Программы амбассадоров на два основных университета Рязани, а также проведение кейсов и квестов для англоговорящих сту-

дентов. Дебаты были переведены на локальный уровень и проводились Ситибанком в формате межвузовского соревнования. В 2018 году участники Программы амбассадоров стали сами реализовывать предложенные ими проекты в партнерстве с членами команды по развитию бренда работодателя Ситибанка (раньше они лишь защищали свои идеи и строили проектный план). Кроме того, мы начали проводить мастер-классы для студентов совместно с внешними спикерами — известными блогерами и бизнесменами Рязани. Ситибанк начал участвовать в мероприятиях, организованных Министерством образования и молодежной политики Рязанской области,

создавая студенческие лагеря, что обеспечило еще более широкое покрытие этой аудитории. Проект оказался весьма успешным. Мы стали эффективнее и быстрее закрывать вакансии, приглашая на работу выпускников вузов. Возросло количество релевантных откликов на вакансии Ситибанка, размещенных на сайтах по поиску работы. Доля трудоустроенных кандидатов, откликнувшихся на вакансии самостоятельно, выросла в несколько раз. Сократилась текучесть в первые шесть месяцев работы, повысилось качество нанимаемых сотрудников, кроме того, возрос процент закрытия более высоких позиций внутренними кандидатами.

Таким образом, успешно решить задачу по найму и дальнейшему управлению персоналом помогло системное выстраивание сообщества заинтересованных лиц (студентов, преподавателей, руководства вузов, сотрудников), их погружение в корпоративную жизнь банка через различные инициативы, использование интерактивных форматов, Программа амбассадоров и нестандартный организационный подход — вовлечение в проект и сопутствующие мероприятия бизнес-менеджеров. Мы не останавливаемся на достигнутом, экспериментируем и ищем новые форматы продвижения бренда работодателя, так как война за таланты продолжается.



Ксения МАРТЫНОВА,
управляющий директор — начальник
управления привлечения и отбора талантов,
Сбербанк



ления, по которым можно было набирать стажеров. Их было восемь: мобильная разработка, UI/UX дизайн, Java, JavaScript, DataScience, cybersecurity, экономические модели и analytics. В этом году мы дали коллегам из бизнес-подразделений возможность самостоятельно выбрать направления стажировки, и их количество возросло до 21. Добавились, например, облачные сервисы, computer vision development, маркетинг и HR recruitment. Сейчас Sberseasons — это самая масштабная оплачиваемая стажировка в России для студентов IT, математических, экономических и других специальностей. В 2018 году мы

Масштабная стажировка для масштабных задач

Растить кадры со студенческой скамьи — это необходимость, с которой сталкиваются практически все высокотехнологические компании. Очень часто классическое образование не успевает за темпами развития бизнеса. Именно поэтому мы

решили создать масштабную экосистему, которая дала бы студентам возможности для саморазвития и построения успешной карьеры. Один из проектов этой экосистемы — стажировка Sberseasons. Ее история началась летом 2017 года,

когда мы поняли, что запрос на junior-специалистов со стороны бизнеса очень высок, и впервые пригласили студентов направления IT на стажировку в Сбербанк. В первый год реализации Sberseasons мы сами задали направ-

получили 21 000 заявок на участие в Sberseasons, нашими стажерами стали почти 500 человек.

Отбор на стажировку проводится в несколько этапов. Сначала студенты подают заявки онлайн; этот этап включает в себя запись короткого видеоинтервью. Затем те, кто успешно справился с заданием, проходят тестирование на hard и soft skills. А далее лучшие из них получают приглашение на очное интервью с HR-менеджером и руководителем направления.

С первого дня стажировки ребят подключают к работе над реальными задачами, которые стоят перед Сбербанком. Стажеры участвуют в проектах по front-end разработке сайтов, чатов, внутренних сервисов, разработке и оптимизации ETL, разработке потока данных Hadoop, построением витрин данных, реали-

зации полноценных дата-сервисов для подразделений банка и внешних заказчиков, разработке приложений с виртуальной и дополненной реальностью на движке Unity для Magic Leap, HoloLens, iOS, Android. И это лишь малая доля задач.

Стажировка рассчитана на срок от трех до шести месяцев, при этом студенты легко могут совмещать ее с учебой в вузе: мы предлагаем им самостоятельно выбрать количество часов, которые они готовы посвящать работе в банке, — их число варьируется от 20 до 40 в неделю.

На протяжении всего срока стажировки наставники делятся со студентами своей экспертизой, и это позволяет сократить разрыв между образованием, которое дают в вузах, и бизнесом. Кроме того, Sberseasons помогает молодым людям увидеть банк изнутри и убедиться



в том, что он трансформируется в динамичную IT-компанию с огромным количеством возможностей. Многие из них, пройдя стажировку, решают продолжить развитие в Сбербанке уже в качестве сотрудников. Так, в 2018 году более 190 стажеров получили предложение о работе.



В наших планах — дальнейшее развитие Sberseasons. Сейчас проект доступен для студентов Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга, Новосибирска, Самары и Воронежа, но со временем он охватит все регионы, в которых есть представительства Сбербанка.



Карина ШЕВЦОВА,
бизнес-партнер по персоналу
и управлению талантами,
«Акрихин»



брендом. Понимая это, мы провели серьезную работу над нашим брендом работодателя и готовы поделиться инструкцией.

Подготовка проекта

На данном этапе мы определили основные цели проекта. Ими стали: разработка ценностного предложения работодателя (наших преимуществ, позволяющих формировать правильные ожидания у кандидатов); привлечение лучших кандидатов; повышение мотивации сотрудников; удержание ценных сотрудников; снижение стоимости найма.

Создание бренда работодателя: пошаговая инструкция

Стратегия развития бренда работодателя крайне важна для любой компании. Отсутствие продуманного позиционирования на рынке труда имеет целый ряд негативных по-

следствий: высокие расходы на найм персонала, сложности в привлечении кандидатов, необходимость предлагать более привлекательные, чем средние по рынку, зарплаты.

Отсутствие четкой коммуникации ценностного предложения работодателя внутри организации может стать причиной перехода сотрудников в компании с более сильным

Отправной точкой для нас стала стратегия «Акрихина» — быть современной, динамично развивающейся компанией, лидером в своем сегменте рынка. Ценности компании: забота о людях, ответственность, добросовестность, солидарность, сотрудничество — также легли в основу нашего бренда работодателя.

Анализ тенденций рынка и восприятия компании

Создавая бренд работодателя, важно учитывать тенденции рынка и стратегии компаний-конкурентов. Проанализировав рынок, мы отметили, что далеко не все фармацевтические компании уделяют разработке бренда работодателя должное внимание, поэтому в ходе проекта ориентировались на опыт FMCG-компаний, фокусируясь при этом на преимуществах работы в фармацевтической отрасли.

Серьезная работа была проделана для понимания того, как воспринимают «Акрихин» соискатели. Мы установили, что нашими преимуществами в их глазах являются перспективы карьерного роста, профессиональное обучение и развитие, стабильность компании.

Затем провели опрос удовлетворенности сотрудников с фокусом на бренд работодателя по методологии AON Hewitt. Они отметили следующие сильные стороны «Акрихина» как работодателя: воодушевляющие цели и стратегию, отличную команду, сильный топ-менеджмент, а также тот факт, что ценности компании соответствуют ценностям сотрудников.

Вся полученная информация была использована нами на следующем этапе проекта.

Разработка ценностного предложения

Для разработки ценностного предложения мы провели восемь креативных мастерских с сотрудниками — представителями различных целевых аудиторий: продажи, маркетинг и развитие бизнеса, производство (белые и синие воротнички отдельно), R&D, офисные подразделения. С помощью специально разработанных интерактивных упражнений мы выявили преимущества компании для самих участников, а также эмоциональные и функциональные потребности целевой аудитории кандидатов.

Для анализа результатов креативных мастерских мы привлекли маркетинговое агентство, которое помогло нам создать карту ценностей. Были выявлены пять составляющих ценностного предложения «Акрихина»:

- стабильность — «Акрихин» на российском рынке всерьез и надолго;
- забота о людях — о тех, рядом с кем мы работаем, и о тех, ради кого мы работаем;
- самореализация — мы предлагаем сотрудникам использовать в компании столько возможностей, сколько они сами хотят;
- возможность видеть результат — развиваться в профессиональном плане;
- удовольствие от работы с первого дня — мы решаем задачи, которые никто прежде не решал, получаем

заслуженное признание и ощущаем гордость за свою работу.

Разработка креативной концепции

Затем мы оформили ценностное предложение работодателя в виде двух креативных концепций — «Планеты» и «Следы». Несколько слов — о каждой из них.

«Планеты». Слоган — «Найди свою орбиту». В этой концепции мы используем образ планет, чтобы подчеркнуть: какую орбиту выбрать, как далеко продвинуться в освоении нового — решаете вы сами, а мы создаем для этого нужные условия.

«Следы». Слоган — «Оставь свой яркий след». В данной концепции мы понимаем след в самом широком смысле. След первопроходца на terra incognita. След как нечто рукотворное, материальное, созданное человеком.

Обе концепции достаточно смелые для фармацевтической отрасли. Каждая по-своему раскрывает ценностное предложение работодателя. Концепция «Планеты» в большей степени показывает перспективы развития, концепция «Следы» — более приземленная и ориентированная на возможность видеть результат своего труда.

Тестирование креативной концепции

Для того чтобы понять, какая из этих концепций больше подходит нашей компании, мы провели тестирование:

четыре фокус-группы, опрос кандидатов о восприятии креативных концепций. Тестирование показало, что ценностное предложение находит отклик у всех целевых аудиторий в случае с обеими концепциями.

При этом нам не удалось выявить однозначного преимущества одной из концепций. Если говорить о соотношении с «Акрихином», то с небольшой разницей в 7% «побеждала» концепция «Планеты», однако при личном выборе, без соотнесения с компанией, у внешней аудитории и сотрудников больший отклик находила концепция «Следы».

Кроме того, результаты тестирования выявили отсутствие связи обеих концепций с фармацевтической отраслью и некоторую оторванность от реальности. Это привело нас к еще одному этапу — доработке креативной концепции.

Доработка и выбор креативной концепции

Для доработки была выбрана концепция «Планеты». Мы продумали связь с фармацевтической отраслью. Исходный слоган был сохранен, и яркий след теперь четко виден: это препарат, который создается и производится командой «Акрихин».

Для нас важно, чтобы представление соискателей о нас соответствовало статусу компании на рынке. Наши продажи стабильно растут, команда менеджмента становится все сильнее и профессиональнее, формируется культура компании, ориентированная на результат. Пришло время узнать о нас!



Валентина ЧЕРНЫХ,
старший менеджер направления
«Развитие бренда работодателя
и HR-коммуникации», СИБУР

Охота на digital

Переход к стандартам четвертой промышленной революции повлек за собой повсеместное проникновение digital-технологий. Мы сталкиваемся с цифровизацией в абсолютно разных отраслях производства и с трудом представляем, как можно сохранить конкурентные позиции, оставаясь аналоговой компанией. Тектонические сдвиги коснулись и рынка труда, ведь именно люди выступают главным драйвером цифровизации и развития «Индустрии 4.0».

Для осуществления digital-трансформации компаниям сегодня требуются представители новых профессий: инженеры и архитекторы данных, разработчики, скрам-мастера, UX-дизайнеры. Их не так просто найти — лучшие специалисты могут получать по пять-шесть предложений о работе в неделю. Еще сложнее привлечь их в производственную компанию.

СИБУР объявил о цифровой трансформации в конце 2017 года. Цифровая стратегия компании строится на продвинутой аналитике больших данных (включая создание соб-

ственного data lake), цифровизации процессов (обеспечение мобильности и удаленного доступа, автоматизация и упрощение внутренних процессов) и внедрении технологий «Индустрии 4.0» (промышленный интернет вещей, роботы, виртуальная и дополненная реальность, компьютерное зрение, 3D-печать). Еще несколько лет назад многим кандидатам казалось, что в СИБУР работают исключительно химики и инженеры. IT-специалисты не ви-

дели себя внутри компании. В действительности же рабочих мест хватило бы на несколько десятков IT-стартапов: в прошлом году компания закрыла более 100 «цифровых» вакансий и планирует привлечь еще столько же сотрудников в нынешнем.

Для изменения имиджа компании и привлечения персонала в «цифровые» команды мы начали активно использовать хакатоны, воркшопы, конкурсы. Для того чтобы позна-

комить IT-специалистов со спецификой работы в производственной компании, мы всегда предлагаем задания, максимально приближенные к реальным. Идея заключается в том, чтобы показать профессиональному IT-сообществу, какими интересными вещами можно заниматься в СИБУР.

Например, возможно ли правильно спрогнозировать объемы производства, учитывая все особенности процесса и технологические параметры? В СИБУР в рамках цифровой трансформации производственных и бизнес-процессов над этим работает направление «Продвинутая аналитика».

Ответить на этот же вопрос было предложено участникам чемпионата по Data Science, который СИБУР совместно с AI Community запустил в конце октября 2018 года. Задача была сложносочиненной и включала



в себя пять подпунктов. Участникам предстояло разработать несколько предиктивных моделей, которые помогли бы создать единую модель прогнозирования объема выпуска продукции за заданный период. Онлайн-этап чемпионата продлился три недели и собрал свыше 350 участников со всей России. В ходе рекламной кампании в социальных сетях и на профильных ресурсах информацию о конкурсе увидели более 178 000 человек. Победители определялись 24 ноября в Москве. Для презентации своих ре-

шений были приглашены 10 лучших участников онлайн-этапа. Жюри, в состав которого, помимо специалистов СИБУРа, вошли эксперты из X5 Retail Group, оценивало оригинальность решения, применение отраслевых знаний, качество работы с данными (включая обработку пропусков в данных), применимость решения в схожих задачах и потенциал усовершенствования решения, а также качество выступления. В результате были определены лучшие участники чемпионата (они заняли первое, второе и третье места), а также по-

бедители в нескольких номинациях. Общий призовой фонд чемпионата составил 600 000 рублей. Мы понимаем, что важно не только привлечь талантливого, увлеченного специалиста в области цифровых технологий, но и удержать его в компании. Для того чтобы облегчить адаптацию «цифровой» команды внутри СИБУРа, мы упростили дресс-код, пересмотрели штатное расписание, чтобы должности назывались привычным для IT-специалистов образом, организовали офис с учетом особенности работы

agile-команд: предусмотрели мобильные рабочие места (включая пуфики), много переговорных, комнаты концентрации и стены, на которых можно писать. Наличие в компании масштабных цифровых проектов, регулярное проведение хакатонов, онлайн-чемпионатов, воркшопов, внимательное отношение к потребностям специалистов — все это позволяет СИБУРу быть привлекательным работодателем в глазах представителей «цифровых» профессий. А значит — смело смотреть в будущее.



АДМИНИСТРАТИВНЫЙ АУТСОРСИНГ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ!

- ✓ Организация работы зоны ресепшен
- ✓ ИТ-поддержка и консалтинг
- ✓ Организация почтовой службы
- ✓ Управление службой работы с документами
- ✓ Организация и управление работы с контрагентами
- ✓ Аудит административных функций
- ✓ Комплексное обслуживание работы офиса





Акмарал КАДЫРБАЕВА,
директор Корпоративного университета «Самрук-Казына»

Рецепт успешного HR-мероприятия: казахстанский опыт



HR-сообщество Казахстана непрерывно развивается, и потребность в организации деловых мероприятий, способных выступить в роли диалоговых площадок, постоянно растет. Неактуальные темы, нарушение тайминга, перегруженные презентации — всему этому нет места на хорошей конференции. Многие крупные HR-мероприятия проходят раз в год, и плохое впечатление всего от одного неудачного посещения может сохраниться надолго. Убедить гостя прийти на мероприятие в следующий раз будет непросто. Каждый год представителям event-индустрии нужно находить что-то новое в темах и подаче, по-другому отвечать на вопрос: «Из чего складывается успешное мероприятие?»

Корпоративный университет «Самрук-Казына» больше 14 лет проводит профессиональные конференции в Казахстане. За это время мы составили свой алгоритм интересного HR-события. С каждым годом он дополняется новыми составляющими.

Например, в этом году на XIV международной HR-конференции «Организация счастья», которая пройдет 25–26 апреля в Астане, мы решили отойти от привычного формата панельных сессий. Выступления экспертов пройдут в формате battle-мнений: спикеры будут придерживаться полярно противоположных позиций по одним и тем же вопросам. На повестке — темы, особенно волнующие HR-профессионалов Казахстана, — корпоративная культура, управление брендом работодателя, внутренние коммуникации, привлечение инвестиций. Преимущества данного формата заключаются в том, что участники могут ознакомиться сразу с несколькими мнениями о проблеме, а в завершение выбрать близкую им точку зрения.



Еще пять лет назад формат battle-мнений вряд ли нашел бы одобрительный отклик среди гостей конференции. Участники любили такой тип выступлений, как «рассказчик — аудитория», но сейчас большинство из них предпочтут наблюдать за дебатами спикеров. Это связано с цифровизацией: люди привыкли вести острые дискуссии в сети — почему бы не перенести эту практику в офлайн-среду?

Форматы меняются, но в уравнении удачного HR-мероприятия остаются некие константы. В HR-сообществе Казахстана сохраняется интерес к международным спикерам, так что западные эксперты — обязательные гости профессиональной конференции. Мы приглашаем практиков, признанных во всем мире. Объясняют ли теории зарубежных экспертов то, по каким законам развивается бизнес-сообщество в Казахстане, и могут ли их идеи быть нам чем-то полезны? Безусловно, каждая идея — как зарубежного, так и казахстанского спикера — требует адаптации в той или иной организации. Гости наших мероприятий успели проверить на практике не один кейс и каждый год возвращаются за новыми знаниями, что подтверждает ценность зарубежного опыта.

Специальный гость нашей прошлогодней конференции Роберт Куинн — почетный профессор Школы бизнеса при Университете Мичигана, автор бестселлера «Позитивная организация» — считает, что культурные стереотипы мешают бизнесменам перенимать положительные практики. Он уже сталкивался со скептическим отношением к американскому подходу в Грузии. Куинн признавался: «Хотя национальная принадлежность людей действительно играет определенную роль, реальная проблема заключается, однако, не в географии Земли, а в географии ума». Он верит, что позитивные организации можно создать в любой точке мира. Изменения начинаются с самих сотрудников. В 2018 году на XIII между-



народной конференции «Организация будущего» Роберт Куинн рассказывал, как «воспитать» инициативных работников.

В этом году мы, придерживаясь правила знакомить коллег с зарубежным спикером, пригласили на конференцию Дэйва Логана — профессора Анненбергской школы коммуникации при Университете Южной Калифорнии. В своем выступлении он продолжит тему, поднятую Робертом Куинном, и объяснит, на чем базируются эффективные корпоративные культуры. Дэйв — соавтор книги «Лидеры и племя», ставшей результатом десятилетнего полевого исследования (в нем приняли участие около 24 000 менеджеров). Его экспертизу используют компании Coca-Cola, Intel и Activision Blizzard. Дэйв знает, как определить, на какой стадии развития команд, или «племен», находится компания и как перейти от всеобщей изолированности и «отчаянной враждебности» к сети триад (т. е. команд с общими ценностями и проектами). Этот опыт может быть интересен компаниям, работающим в Казахстане или России, — словом, в любой другой стране.



Трансформировать подходы к организации, сохраняя лучшие практики прошлых лет, — по такому пути идет индустрия профессиональных мероприятий Казахстана. Мы проводим их, чтобы HR-профессионалы могли изучить актуальные практики и, как утверждает название XIV конференции «Самрук-Казына», «организовывать счастье» в своих компаниях.

Корпоративный университет «Самрук-Казына» — это открытый центр накопления передового опыта и генерации новых знаний. На сегодняшний день Корпоративный университет играет важную роль в разработке и внедрении образовательных программ для группы компаний АО «Самрук-Казына», куда входят «Самрук-Энерго», «КазМунайГаз», «Казатомпром» и другие.

Более 14 лет Корпоративный университет «Самрук-Казына» является организатором профессиональных мероприятий в сфере HR.

HR-консалтинг



Алина ЛАРИНА, старший юрист Практики юридического консультирования по трудовому праву и охране труда, ANCOR Consulting



Алена КОЗЛОВА, юрист Практики юридического консультирования по трудовому праву и охране труда, ANCOR Consulting

Трудовое право. Актуальная судебная практика

Индексация заработной платы

Одной из самых волнующих тем для работодателей остается индексация заработной платы. Есть ли установленный законодательством процент индексации? Означает ли индексация только повышение размера должностного оклада или часовой тарифной ставки? Какова периодичность проведения индексации? Эти и многие

другие вопросы возникают перед компаниями-работодателями при реализации положений ст. 134 Трудового кодекса РФ («Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы»). Раньше работодатели чаще проигрывали разбирательства, в которых сотрудники требовали

индексации заработной платы. Ситуация изменилась после 15 ноября 2017 года, когда был опубликован обзор судебной практики Верховного суда № 4. В нем указывалось, что индексация — повышение должностных окладов или часовой тарифной ставки всем работникам на одинаковый процент — это не единственный способ увеличить реальное содержание заработной платы. Обязанность повышать реальное содержание заработной платы работников может быть исполнена работодателем и путем ее периодического увеличения безотносительно к порядку индексации, в частности, выплатой премий. Механизм и периодичность индексации полностью определяются работодателем и прописываются в локальном нормативном акте.

На эту позицию Верховного суда часто ссылаются суды общей юрисдикции. Например, Приморский городской суд принял сторону истца, который оспаривал предписание Государственной инспекции труда (см. апелляционное определение от 23 октября 2018 года по делу



№ 33-10242/2018). Согласно порядку индексации, установленному локальным актом компании «О системе оплаты труда», должностные оклады и часовые тарифные ставки работников подлежат ежегодной индексации в размере 0,5% на основании приказа генерального директора и при условии финансовой возможности работодателя, согласования с управляющим директором и директором по экономике компании. Инспекция обязала работодателя исключить из документа пункт «финансовая возможность работодателя». Суд, в свою очередь, поста-

новил, что такой порядок индексации не противоречит законодательству РФ и требования инспектора ГИТ необоснованны.

Иркутский областной суд тоже руководствовался позицией Верховного суда по индексации зарплат: «<...> Судебная коллегия соглашается с выводами суда первой инстанции, что в спорный период Компанией применялись иные способы повышения реального содержания заработной платы работников, что не противоречит правовым нормам, регулирующим оплату труда работников организаций, не относящихся к бюджетной сфе-

ре» (апелляционное определение от 11 октября 2018 года по делу № 33-8804/2018). Аналогичные выводы приведены в решении Дубненского городского суда Московской области от 18 июля 2018 года по делу № 2-731/2018.

Несмотря на положительные с точки зрения работодателей изменения в судебной практике, компаниям по-прежнему нужно уделять большое внимание грамотному составлению локальных актов о порядке индексации заработной платы, чтобы избежать санкций со стороны надзорных органов.

Увольнение за прогул

В случае если работник отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, работодатель вправе расторгнуть трудовой договор в соответствии с пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ в связи с однократным грубым нарушением работником трудовых обязанностей, а именно



прогулом. Между тем практика показывает, что прогул является одним из самых спорных оснований для увольнения.

Принимая решение об увольнении, работодатель должен убедиться в наличии доказательств, подтверждающих факт прогула, а также соблюсти требования закона в части привлечения работника к дисциплинарной ответственности. В противном случае при обращении работника в суд действия работодателя могут быть признаны незаконными, что повлечет существенные материальные потери для компании, такие как взыскание средней заработной платы работника за все время вынужденного прогула (ст. 394 ТК РФ), компенсация морального вреда (ст. 237 ТК РФ) и судебных расходов.

Камнем преткновения в судах становится установление «уважительных причин отсутствия». До недавнего времени суды использовали формальный подход, оценивая лишь соблюдение процедуры увольнения. Однако в прошлом году Верховный суд РФ пришел к выводу: если работник пытался отпроситься, стоит принять это во внимание при вынесении решения:

«Работодателю необходимо представить доказательства, свидетельствующие не только о том, что работник совершил дисциплинарный проступок, но и о том, что при наложении взыскания учитывались тяжесть этого проступка и обстоятельства, при которых он был совершен, а также предшествующее поведение работника, его отношение к труду. Если при рассмотрении дела о восстановлении на работе суд придет к выводу, что проступок действительно имел место, но увольнение произведено без учета вышеуказанных обстоятельств, иск может быть удовлетворен» (определение от 18.06.2018 № 66-КГ 18-8).

Следовательно, работодателю, который хочет оказаться в более выигрышном положении в суде, важно доказать, что прогул работника повлек тяжелые последствия для организации, например, работа всего цеха была парализована. Таким образом, при увольнении за прогул работодателю необходимо учитывать всю совокупность факторов и обстоятельств, предшествующих совершению проступка, а также строго соблюдать процедуру наложения дисциплинарного взыскания.



Сергей ЗАГУМЕНОВ,
кандидат психологических наук,
ведущий консультант Практики HR-консалтинга,
ANCOR Consulting

Комплексный подход в оценке компетенций сотрудников

Ни для кого не секрет, что на современном рынке оценки персонала продолжается поиск новых инструментов и технологий, позволяющих сделать оценку персонала еще более точной и прогностичной. В этой связи не хотелось бы обойти стороной идею комплексной оценки персонала. Рассмотрим компетентностный подход как систему, дающую возможность целенаправленно выстроить все этапы кадровой работы с персоналом.

Термин «компетенция» стал популярным в 1983 году, через 10 лет после своего появления, когда Ричард Бояцис опубликовал результаты своего фундаментального исследования «Компетентный менеджер». В исследовании приняли участие 2000 менеджеров из 12 компаний. Бояцис установил, что успешного менеджера отличает не один переменный фактор (как считал автор термина Дэвид Мак-Клелланд), а целый ряд факторов: личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики. Анализ результатов исследования позволил Бояцису предложить модель менеджерских компетенций, которая объясняла связь качеств личности с функциями управления и характеристиками внутренней среды организации. Компетентность при этом понималась как основная характеристика человека, которая определяла эффективное выполнение работ.

Впоследствии термин «компетенция» оброс множеством толкований и дополнений. Однако именно американская трактовка компетенций оказала влияние на всю систему управления персоналом, а также расширила круг применения данного инструмента и на другие, не руководящие, категории работников.

Наравне с американским известность приобрел и британский подход, в рамках которого появился термин «функциональная компетентность». При данном подходе компетенция представляется набором рабочих функций, которые определяются с помощью функционального анализа. Анализ показывает, что должны знать и уметь работники, занимающие конкретные должности.

Таким образом, компетентностный подход позволяет предъявить требования и к тому, как человек должен вести себя на работе (компетенции, или личностно-деловые качества), и к тому, что именно он должен делать (компетентность, или технические, профессиональные знания и навыки), чтобы быть эффективным.

Очевидно, что при равной компетентности успешнее справится с работой тот сотрудник, у которого уровень развития компетенций выше. В связи с этим имеет смысл сохранять традиции оценки, присущие обоим подходам.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ (Hard)

ЧТО



КОМПЕТЕНЦИИ (Soft)

КАК



Рисунок 1

Мы понимаем управленческие и корпоративные компетенции как описанные деловые и личностные качества, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию и отличающие выдающегося работника от обычного. Профессиональные компетенции для нас — это систематизированное описание профессиональных знаний и навыков, необходимых для эффективного решения рабочих задач на конкретных должностях (рис. 1).

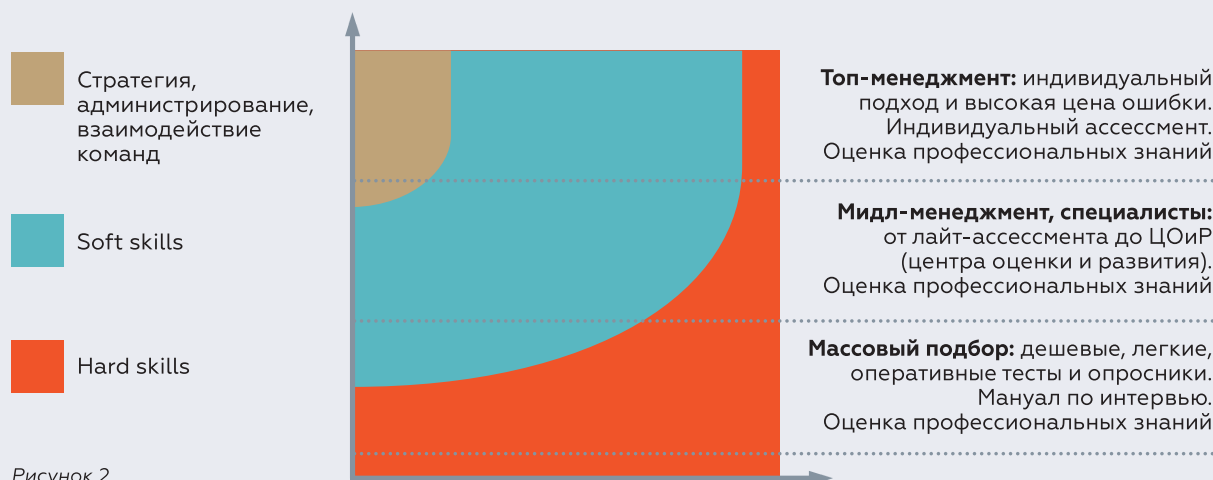


Рисунок 2

Инструменты оценки	+	—
Оценка 360°/ 180°/ 90°	Быстро, дешево	Сложность заполнения большого количества бланков, высокая субъективность оценки
Собеседование с экспертом	Глубокая оценка знаний	Субъективность оценки, если ее проводит один эксперт; большие трудозатраты, если требуется оценить много людей
Сдача «экзамена» комиссии	Глубокая оценка при хорошем уровне объективности	Высокая трудоемкость проведения — необходимо отвлекать экспертов на длительное время
Бизнес-игра / Ассесмент-центр	Глубокая оценка; формат, интересный для участников оценки	Высокая стоимость вследствие трудо- и ресурсозатратности метода
Тестирование / кейс-тестинг	Быстрое с точки зрения проведения оценки, объективное, позволяет охватить огромное число тестируемых одномоментно	Сложность и трудоемкость разработки, актуализации; невозможность оценить степень сформированности навыка; невозможность оценить должности, связанные с процессами

При использовании компетентностного подхода важно уделить внимание следующему вопросу: в каких пропорциях оценивать профессиональные и управленческие компетенции разных категорий персонала?

На рис. 2 изображена примерная схема соотношения «мягких» (управленческих, корпоративных) и «твердых» (технических, функциональных) компетенций в зависимости от уровня персонала в компании. Каждый «пласт» на графике — это отдельная модель компетенций со своими специфическими требованиями к структурированию и описанию информации. Такое содержательное отличие профессиональных и управленческих моделей компетенций естественным образом влияет на выбор инструментов оценки. При этом и сами они определяют дизайн модели компетенции. Если с инструментами оценки корпоративных и управленческих компетенций обычно вопросов не возникает, то технические компетенции, как правило, оцениваются тестами знаний, хотя арсенал инструментов достаточно широк и во многом дублирует инструменты оценки «мягких» компетенций.

В таблице слева приведены основные достоинства и недостатки инструментов оценки профессиональных компетенций.

Гибкий подход в использовании инструментов структурирования требований к кандидатам, совмещенный с правильным выбором инструментов их оценки, по нашему мнению, позволит сделать систему работы с персоналом максимально полезной и эффективной.

ancor
Consulting

**Находим решение.
Всегда.**

Системы управления талантами

Обучение и развитие

Оценка персонала

Моделирование и оценка профессиональных компетенций

Управление эффективностью

Исследования и опросы

Юридические консультации в сфере трудового права и охраны труда

Тренинги и семинары по трудовому праву

Аутплейсмент

Карьерный коучинг и карьерное консультирование

Развитие культуры клиентоориентированного сервиса

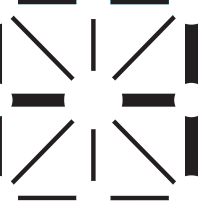
Развитие приверженности культуре безопасности на производстве

Внутренние коммуникации

HR-аналитика

+7 (495) 926 41 00 / ancor.ru





heliosoft

группа компаний ANCOR

- Поддержка пользователей и инфраструктуры
- Сопровождение и доработка корпоративного ПО
- Внедрение и поддержка систем на платформе SAP
- Доработка заказного и вендорского ПО

IT-решения для вашего бизнеса

heliosoft.ru