Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Рейтинг работодателей

Среда 11 марта 2015 №41 (5551 с момента возобновления издания) kommersant.ru

27 Где находят своих сотрудников самые популярные на рынке труда компании

27 Как ищут таланты: инструменты корпоративного карьерного роста

28 Топ-10 компаний, в которых работают самые мотивированные сотрудники

Работа ищет героев

Компания HeadHunter и ИД «Коммерсантъ» представляют итоги ежегодного исследования «Рейтинг работодателей России». Главная тенденция по итогам 2014 года: из списка лучших работодателей стремительно вымываются дочерние предприятия крупных западных корпораций.

— рейтинг —

При составлении рейтинга работодателей России, принявшие участие в исследовании компании оценивались по трем параметрам: мнение соискателей, мнение сотрудников и эффективность работы HR-департамента. Первое, что бросается в глаза при сравнении рейтинга работодателей по итогам 2014 года с результатами аналогичного исследования за 2013 год (http://rating.hrbrand.ru/rating2013/),— резкое снижение доли «дочек» иностранных компаний в списке лидеров. По итогам 2014 они получили лишь три места в топ-10 рейтинга, тогда как годом ранее — семь мест.

В HeadHunter отмечают, что одной из причин ухудшения показателей «дочек» иностранных компаний, скорее всего, стал введенный в 2014 году санкционный режим в отношении России: многие из них начали сворачивать бизнес в России, перестали привлекать или начали сокращать персонал, в результате некоторые даже не смогли принять участие в исследовании по чисто формальным показателям — в силу несоответствия обязательному требованию к минимальной численности персонала. Именно этим, видимо, объясняется отсутствие в рейтинге компании Google, занимавшей в нем первые места как по итогам 2013 года, так и по итогам 2012 года. Также не попала в нынешний рейтинг компания Mary Kay Russia, занявшая по итогам 2013 года второе место в рейтинге. В списке участников рейтинга не оказалось и компаний Amway и Procter & Gamble (шестое и десятое места по итогам 2013 года). Правда, пальма первенства все же осталась за «западниками»: на первом месте оказалась компания Microsoft, в предыдущем рейтинге занимавшая четвертую позицию.

Из российских компаний лучшим стал банк ВТБ24, который участвовал в рейтинге впервые и сразу оказался на второй строчке итоговой таблицы. Отметим также, что, кроме ВТБ24, других компаний финансового сектора в топ-20 участников нет ни в этом, ни в предыдущем рейтинге.

«ВТБ24 интересен как работодатель прежде всего для тех, кто хотел бы освоить современные технологии организации банковского бизнеса и строить карьеру в крупной современной корпорации. Мы обязательно оцениваем, с какой мотивацией люди приходят, как они видят своего будущего работодателя,— рассказывает о принципах кадровой политики банка Наталья Травникова, вице-президент, директор департамента персонала и корпоративного развития ВТБ24.— У нас создана система управления персоналом, в которой все элементы сочетаются друг с другом: кадровое планирование и подбор, оценка эффективности и материальное стимулирование, оценка компетенций и развитие. Мы стараемся сделать все используемые в банке HR-системы логичными, взаимосвязанными, удобными в использовании и нацеленными на поддержку бизнеса. Внедряем те решения, которые необходимы менеджерам для успешного, эффективного управления персоналом. HR-служба отвечает за разработку, внедрение и администрирование системы работы с персоналом, но управляют людьми непосредственные руководители. Наша задача — сделать так, чтобы руководитель умел четко ставить задачи, поддерживать мотивацию сотрудников, своевременно и полно давать обратную связь, обсуждать с сотрудником его карьерные перспективы и направления развития. HR-системы делают эти процессы систематическими, прозрачными и объективными».

Еще одной особенностью нынешнего рейтинга стало большое представительство в числе лидеров компаний топливно-энергетического сектора. Помимо «Газпром нефти», переместившейся на третью позицию с пятой, в десятку лучших вошли СИБУР и «РусГидро», «Мосэнерго» оказалось на 12-м месте. Этот результат выглядит довольно неожиданным: несмотря на традиционно высокий уровень зарплат тех же нефтяников, расходы на персонал в структуре затрат у компаний ТЭКа занимают гораздо меньшую долю, чем у представителей, например, высокотехнологического или финансового секторов, и внедрению передовых HR-технологий они традиционно уделяют меньше внимания.

Поэтому одной из причин рывка, возможно, является необходимость активизировать HR-политику в связи с истощением инженерного кадрового резерва. «Рынок труда почти не меняется в последние пять лет. Много резюме по финансово-экономическим специальностям, недостаточно инженерно-технических,— рассказывает директор департамента по управлению персоналом и организационному развитию ОАО „РусГидро“ Вадим Галка.

с26

ТОП-15 НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫХ ПРОФЕССИЙ (КОЛ-ВО РЕЗЮМЕ)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ HEADHUNTER.

		% от общего количества резюме
Продажи	1 656 203	14,1%
Начало карьеры, студенты	1 595 980	13,6%
Бухгалтерия, финансы предприятия	915 829	7,8%
ИТ, интернет, телеком	754 678	6,4%
Производство	743 422	6,3%
Административный персонал	691 731	5,9%
Транспорт, логистика	660 838	5,6%
Банки, инвестиции, лизинг	628 839	5,3%
Строительство, недвижимость	589 807	5,0%
Высший менеджмент	498 940	4,2%
Маркетинг, реклама, PR	497 571	4,2%
Управление персоналом, тренинги	360 880	3,1%
Юристы	311 069	2,6%
Туризм, гостиницы, рестораны	265 811	2,3%
Искусство, развлечения, массмедиа	240 999	2,0%

Дефицит доверия

— экспертиза —

HEADHUNTER

НИНА ОСОВИЦКАЯ, эксперт HeadHunter, о практической пользе рейтинга работодателей для его участников, а также о его использовании соискателями.

— Рейтингу работодателей уже пять лет. Как родилась идея проекта, на кого он рассчитан?

— Изначально HeadHunter рассматривал разные варианты создания инструмента для предоставления дополнительной информации работодателям и соискателям. Если взять мировую практику, там рейтинги лучших работодателей существуют уже несколько десятков лет, поэтому очевидно было, что в нашей стране тоже такой инструмент нужен, он будет востребован. К 2010 году у HeadHunter уже была накоплена серьезная профессиональная экспертиза в сфере оценки привлекательности компании на рынке труда, поэтому мы решили запустить аналогичный проект.

Данный рейтинг рассчитан как на работодателей, так и на соискателей. Работодателям он дает возможность оценить, насколько они конкурентоспособны на рынке труда, соискателям — посмотреть, каким компаниям можно в большей степени доверять в качестве работодателя, где можно рассчитывать на интересные перспективы.

— Как человеку, рассматривающему возможности работы в той или иной компании, трактовать результаты рейтинга?

— В таблице с результатами рейтинга компании ранжированы по комплексному индексу привлекательности на рынке труда. В нем учтено и то, насколько компания известна и популярна, и то, насколько внутри компании сотрудники довольны работой, заинтересованы и дальше продолжать в ней трудиться, и то, насколько сами процессы управления персоналом компании грамотны, эффективны, современны. Это итоговая картина, которая позволяет оценить, насколько компания как работодатель успешна, профессиональна, комфортна, интересна. При этом в список лидеров могут за счет высоких внутренних показателей войти относительно небольшие и относительно малоизвестные компании.

— Раскрывается ли информация по отдельным показателям, на основе которых считается данный интегральный рейтинг?

— Точные цифры мы не даем — это все-таки во многом внутренняя кухня компаний, данная информация считается конфиденциальной. Но мы публикуем места. И с этими данными соискателю, очевидно, имеет смысл ознакомиться. В первую очередь с местом в рейтинге вовлеченности сотрудников, который во многом характеризует их удовлетворенность своей работой.

— Удовлетворенность — понятие относительное. Вы гастарбайтеров на стройках не опрашивали?

— Нет, у нас фокус опроса в основном на сотрудников, которые имеют доступ к компьютеру, потому что по большей части он проходит в режиме онлайн.

с26

ЭЛЬDORADO

В БУДУЩЕЕ С НАМИ!

НАША ИСТОРИЯ

1994 г. основана компания «Эльдорадо»

В Самаре открыт первый магазин под брендом «Эльдорадо»

2011 г. Компания «Эльдорадо» входит в состав международной группы PPF, одной из крупнейших инвестиционных групп Центральной и Восточной Европы

НАША СЕТЬ

369 РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ

65 ПУНКТОВ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

14 ИНТЕРНЕТ-ГИПЕРМАРКЕТОВ

ДОЛИ ПРОДАЖ

Доля онлайн-продаж 13%

Средняя доля компании на рынке БТЭ 9%

«ЭЛЬДОРАДО» ОХВАТЫВАЕТ БОЛЕЕ

200 городов в разных регионах России

16 000+ сотрудников

Северо-Западный
Центральный
Юго-Западный
Юг
Урал
Сибирь

НАШИ НАГРАДЫ

«Народная марка 2012»

Трехкратный лауреат премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Розничная торговля» (категория «Бытовая техника и электроника»)

«Лучшие социальные проекты России 2013»

«Компания года 2012»

Лауреат конкурса Ассоциации директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР) «Лучшее корпоративное видео 2014»

Digital Communications Awards 2014 в номинации «Корпоративная игра» за проект «Эльдорадо – это Я!»

Премия HR-бренд 2013

РЕКЛАМА

рейтинг работодателей тенденции

Работа ищет героев

— рейтинг —

с25

В связи с этим Вадим Галка считает, что одним из самых эффективных решений компании в сфере работы с персоналом стала принятая в 2010 году программа опережающего развития кадрового потенциала персонала «РусГидро» «От новой школы к рабочему месту», предусматривающая, в частности, стимулирование подготовки детей сотрудников по профильным специальностям, проведение корпоративной олимпиады для школьников. «Конкурс на профильные направления подготовки в базовые вузы увеличился в четыре с половиной раза, существует стабильный приток мотивированных и подготовленных молодых специалистов»,— отмечает он.

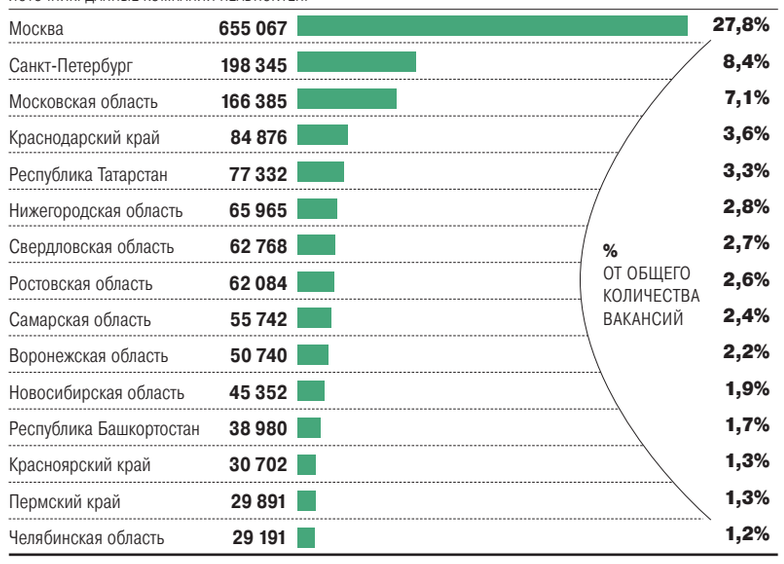
В HeadHunter отмечают также низкое отношение количества резюме к числу открытых вакансий для позиций менеджеров по продажам. Наблюдается аналогичный дефицит соискателей на позиции в ИТ-компаниях. Помимо таких западных гигантов, как Microsoft и SAP, в рейтинге широко представлены и крупнейшие российские разработчики и системные интеграторы.

«Новый виток спирали технологического развития влечет за собой кардинальное изменение рабочего контекста. Доступ к рабочей информации становится возможным практически из любой точки мира и с любого устройства благодаря развитию мобильных и „облачных“ технологий,— делится рецептами преодоления кадрового голода директор по персоналу ГК „Ланит“ Надежда Шалашилина.— Это значит, что нужно выстраивать модели работы удаленных подразделений, учиться лучше работать с фрилансерами. Но не только: работодатели смогут привлекать к работе людей старшего возраста, людей с ограниченными возможностями, будут развиваться формы работы с неполной занятостью и т. д. При этом разнообразие социальных сетей и сетевых коммуникаций позволяет удаленным командам общаться и эффективно взаимодействовать. А активно развивающиеся инструменты бизнес-аналитики Big Data и искусственный интеллект помогают топ-менеджерам принимать решения на совершенно новом качественном уровне. Применительно к HR анализироваться может все: от всевозможных статистических кадровых данных в динамике и в реальном времени до паттернов поведения и прогнозов успешности отдельного сотрудника в новой должности. При этом меняются требования и к квалификации людей, и к методам мотивации. Все больше в кандидатах и сотрудниках будут цениться такие качества, как самостоятельность и самоконтроль, способность к саморазвитию, умение решать нестандартные задачи, адаптивность, целеустремленность».

Что касается других представителей высокотехнологического сектора, телекомов, их лучший представитель в рейтинге работодателей группа МТС в нынешнем году заняла традиционно высокое место, оказавшись на четвертой позиции (по итогам 2013 года — третье место).

ТОП-15 РЕГИОНОВ С НАИБОЛЬШИМ ЧИСЛОМ ВАКАНСИЙ (КОЛ-ВО ВАКАНСИЙ)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ HEADHUNTER.



«Мы огромное внимание уделяем развитию наших сотрудников, 80% позиций руководителей в нашей компании закрывается внутренними кандидатами,— рассказывает вице-президент группы МТС по управлению персоналом Михаил Архипов.— Многие проекты уже давно стали частью нашей обычной жизни. В 2014 году нам удалось существенно нарастить масштаб обучения наших сотрудников в дистанционном формате. Мы видим большой спрос на качественные дистанционные курсы, вебинары, при этом для компании данный вид обучения является наименее затратным. Реализовано значительное число проектов, направленных на повышение вовлеченности сотрудников, спортивные и социальные программы, или даже клубов по интересам. Используются все возможные форматы: корпоративное радио, портал, журнал, открытое общение с топ-менеджерами в формате вебинаров и личных встреч. Сотрудники должны знать и разделять бизнес-стратегию, понимать природу принятия решений. Это стимулирует сотрудников с большей отдачей и осмысленностью вовлекаться в рабочий процесс. Ежегодной системой оценки эффективности сотрудников у нас довольны как руководители, так и рядовые сотрудники компании, она служит не только основанием для расчета бонусной части вознаграждения сотрудников, но и является инструментом развития персонала. В прошлом году мы внедрили новый процесс — оценку руководителей коллегами и подчиненными в очень простом и удобном онлайн-формате по восьми правилам руководителя нашей компании. Оценка одного руководителя занимает не больше одной минуты. Мы никого не заставляли принимать участие в этой оценке, тем не менее около 80% руководителей в первом же цикле получили валидную обратную связь от своих подчиненных. Уверен, им это уже помогло в работе».

В секторе ритейла, несмотря на уход Mary Kay Russia и Amway, лидерство сохранилось за «иностранными» компаниями: здесь лучшей оказалась ИКЕА, занявшая шестую позицию (седьмое место в предыдущем рейтинге). «На каждую открытую вакансию в компании ИКЕА претендует примерно 50 кандидатов,— рассказывает менеджер по развитию бренда работодателя и подбору персонала ИКЕА в России Анастасия Добровольская.— Мы ищем кандидатов, которые стремятся к развитию в компании — так, за последний год более 450 сотрудников сделали следующий шаг в развитии, заняв новые должности в компании. У каждого сотрудника есть план развития как минимум на год. Раз в полгода сотрудник встречается со своим руководителем для постановки задач на год или промежуточного подведения итогов, беседы о планах развития и оценки работы. В течение предыдущих лет в качестве эксперимента мы привлекали руководителей с „внешнего рынка“, но по результатам сделали вывод, что гораздо большую отдачу дает инвестирование этих средств в развитие действующих сотрудников ИКЕА. Одной из самых результативных и эффективных программ в нашей компании является реферальная рекрутинговая компания „Приведи друга“. Как правило, те кандидаты, которых рекомендовали сотрудники,— лучшие кандидаты для открытых позиций, поскольку они прошли своего рода предварительный отбор благодаря нашим сотрудникам. За прошедший год наша компания закрыла 24% вакансий с помощью данной программы. Использование реферальной программы позволяет не только сокращать затраты на подбор сотрудников, но и способствовать позитивному восприятию ИКЕА как работодателя».

Схожих принципов в работе с персоналом придерживаются и в пивоваренной компании «Балтика» (входит в Carlsberg Group), ставшей лидером рейтинга работодателей среди представителей пищевой промышленности. «Если говорить о подборе, то на открывшиеся вакансии в первую очередь мы ищем кандидатов внутри компании,— рассказывает директор компании „Балтика“ по организационному развитию и управлению талантами Светлана Старикова.— Мы очень ценим наших сотрудников и делаем все возможное, чтобы развивать и продвигать их. Из решений в сфере HR мы больше всего гордимся построением и постоянным улучшением системы управления эффективностью сотрудников компании, а также корпоративным университетом с уникальной школой внутренних тренеров. Например, в 2014 году более 1 тыс. сотрудников компании прошли обучение — и это не считая „полевых“ сотрудников службы продаж и производственных сотрудников, для которых обязательное обучение проводится массово».

Что же касается ситуации на рынке труда в целом, здесь опрошенные „Ъ“ эксперты практически единодушны: он все более становится «рынком работодателя», в связи с кризисом количество соискателей уменьшилось и аппетиты свои они умерили. Вместе с тем, эксперты подчеркивают, что количество свободных высококлассных специалистов и руководителей на российском рынке по-прежнему невелико и за них довольно серьезно конкурируют работодатели.

Петр Рушайло

КАК СОСТАВЛЯЛСЯ РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

При подготовке «Рейтинга работодателей России» оценка компаний-работодателей производилась по трем показателям — мнения соискателей, ищущих работу, мнение сотрудников компаний и экспертная оценка эффективности работы департаментов компаний, ответственных за работу с персоналом. К участию в рейтинге допускались организации с численностью персонала не менее 100 человек.

Мнение соискателей изучалось в ходе их опроса с 1 по 31 октября 2014 года по методике, одобренной ВЦИОМом. К голосованию приглашались соискатели—посетители сайта hh.ru, а также иных информационных ресурсов.

Мнение сотрудников выясняла в ходе специального исследования компания «Экопси Консалтинг», которая изучала уровень вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам: удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы. Сотрудники компаний-работодателей, принявших участие в исследовании, заполняли при этом в онлайн-режиме специальную конфиденциальную анкету. На основании их мнения компаниям-работодателям присваивались соответствующие баллы по данному критерию.

Эффективность HR-департаментов компаний-работодателей оценивалась на основе опроса сотрудников подразделений по работе с персоналом данных компаний. HR-специалисты заполняли при этом профессиональную анкету, разработанную HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopers Russia B.V.

Итоговый балл в рейтинге российских работодателей рассчитывался как сумма баллов, набранных в ходе каждого из трех этапов и взвешенных с определенными коэффициентами. Мнению сотрудников и соискателей при этом присваивается весовой коэффициент в 40%, критерию эффективности HR-департаментов — 20%.

Более подробное описание методологии рейтинга см. на http://rating.hrbrand.ru/methodology/.

Дефицит доверия

— экспертиза —

с25

Возможно, кстати, поэтому в рейтинге меньше, чем нам хотелось бы, крупных производственных компаний, в которых соответствующие опросы проходят, как правило, в бумажной форме.

— Согласно методике рейтинга, участие в нем требует от организаций раскрытия значительного объема информации, в том числе участие сотрудников в тестировании на предмет удовлетворенности и лояльности. Многие ли готовы раскрыться?

— На сегодняшний день, к сожалению, есть большой процент компаний, которые не готовы к таким исследованиям, не готовы к открытой публикации данных. Что радует — тенденция к росту количества компаний, согласных к раскрытию подобной информации. Если в 2010 году у нас в рейтинге было чуть меньше 100 компаний, то сейчас уже больше 200. Мы надеемся, что через несколько лет число участников рейтинга будет приближаться к 500 и можно будет говорить о более широком охвате исследования. Сейчас же даже многие из крупных игроков рынка, которые активно подбирают персонал, не присутствуют в нашем рейтинге именно в силу своей закрытости. При этом зачастую главная проблема даже не в конфиденциальности сведений, а во внутреннем барьере, неготовности компании организовать опрос сотрудников, задать им вопрос, насколько они довольны работой в компании, насколько они получают необходимые возможности и условия для эффективной работы, насколько видят для себя перспективы роста и развития и т. д.

— Большинство компаний, изначально принявших участие в исследовании, не попали в итоговый рейтинг. Почему?

— Да, в этом году для участия в исследовании у нас зарегистрировалось более 800 компаний, а в итоге осталось немногим больше 200. Основная причина исключения из итогового списка — отсутствие результатов по внутреннему исследованию, опросу сотрудников. Причем часто бывает, что вето на проведение опроса наложило высшее руководство компании уже после ее регистрации в нашем проекте по инициативе HR-департамента. Или же исследование было запущено, но не был пройден необходимый порог по численности опрошенных сотрудников. У нас есть определенные требования по минимальной выборке в зависимости от общей численности сотрудников, довольно часто компаниям не удается организовать исследование необходимого масштаба.

— Что исследование дает самим компаниям помимо имиджевой составляющей на рынке труда?

— Для компаний мы по результатам исследования предоставляем более глубокую внутреннюю аналитику, которую не публикуем открыто. Она включает, в частности, подробный отчет по исследованию вовлеченности, где можно посмотреть по конкретным вопросам, как распределились ответы сотрудников, понять сильные и слабые стороны компании. Эта информация позволяет вносить какие-то коррективы в саму систему работы с персоналом. Также мы предоставляем итоговые результаты по всем трем показателям, учитываемым при расчете интегрального рейтинга. Эта информация также бывает полезной.

Записал Петр Рушайло

КОМАНДА СНИЗУ

МАРК РОЗИН, президент компании «Экопси Консалтинг», отмечает, что вовлеченность персонала — понятие, пристальное внимание к которому возникло у нас относительно недавно. Во многом в связи с исчерпанием резервов экстенсивной модели развития бизнеса, что потребовало поиска методов мотивации сотрудников, не связанных с постоянным ростом заработной платы или стремительным продвижением по службе.

В «Экопси» мы используем модель вовлеченности, состоящую из трех компонентов: увлеченность работой (сотрудник любит свое дело, свою профессию), приверженность компании (сотрудник высоко ценит компанию, в которой работает, готов рекомендовать ее друзьям), инициатива (сотрудник готов выходить за рамки своих должностных инструкций и делать больше, чем от него ждут, действует проактивно). Когда начинаешь подходить к вовлеченности с этой точки зрения, становятся видны некоторые наиболее типичные ошибки, которые совершают топ-менеджеры. Прежде всего стоит отметить, что многие руководители вообще игнорируют вовлеченность, считают, что сотрудники обязаны работать хорошо, а если они при этом не любят компанию, то это их личное дело. На практике дело оказывается не только личным: коллектив с таким настроением рано или поздно погубит бизнес. Некоторые топ-менеджеры считают, что за вовлеченность отвечает сам сотрудник: если у нынешнего глаза не горят — найдем другого. Это ошибка: низкая вовлеченность одного может быть индивидуальной особенностью, но общая низкая вовлеченность — симптом системных проблем организации. Кто-то по-прежнему верит, что вовлеченность можно купить: заплатили побольше денег — и вот уже все мечтают у вас работать и сами собой становятся проактивными. Но и это не так: рост зарплаты повышает лишь удовлетворенность компанией, да и то ненадолго. Он никак не влияет ни на увлеченность работой, ни на готовность проявлять инициативу. Есть те, кто считает, что вовлеченностью должны заниматься менеджеры по работе с персоналом — в конце концов, их для того и наняли. Это также заблуждение: вовлеченность коллектива в наибольшей степени зависит от поведения топ-менеджеров и линейных руководителей.

Не стоит также ради роста вовлеченности устраивать пьянки, шашлыки, различного рода посиделки. Да, неформальное общение влияет на вовлеченность позитивно, но довольно слабо. Если в офисе духота и это никого не волнует или менеджмент не выполняет своих обещаний, неформальное общение не поднимет вовлеченность. Между тем существует ряд довольно простых советов, позволяющих топ-менеджменту правильно выстроить работу с вовлеченностью коллектива. Начните ежегодно измерять вовлеченность посредством опроса. Отслеживайте тренды по компании в целом, по конкретным подразделениям и по отдельным факторам. Важно при этом доверять мнениям сотрудников, высказанным в опросе.

Лучшие работодатели России

Место в рейтинге	Публичное название компании	Город	Отрасль	Итог
1	Microsoft	Москва	IT, интернет	126,8321764
2	Банк ВТБ24	Москва	Банки	126,7068974
3	ОАО «Газпром нефть»	Санкт-Петербург	Энергетика и добыча сырья	123,594352
4	Группа МТС	Москва	Телекоммуникации, связь	119,0326229
5	ИКЕА	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	117,3046426
6	ООО «Пивоваренная компания „Балтика“»	Санкт-Петербург	FMCG	115,3027773
7	ООО СИБУР	Москва	Энергетика и добыча сырья	114,5905675
8	NVIDIA	Москва	IT, интернет	114,1936799
9	«Volvo Group Россия»	Москва	Транспорт, логистика, автодилеры	113,8954435
10	ОАО «РусГидро»	Москва	Энергетика и добыча сырья	113,8838634
11	DHL Express	Москва	Транспорт, логистика, автодилеры	112,4548046
12	ОАО «Мосэнерго»	Москва	Энергетика и добыча сырья	111,9948072
13	JTI	Санкт-Петербург	FMCG	110,1694158
14	«Связной»	Москва	Телекоммуникации, связь	109,3762996
15	SAP	Москва	IT, интернет	109,2698606
16	СКБ «Контур»	Екатеринбург	IT, интернет	109,2487966
17	«Nokian Tyres Россия»	Всеволожск	Производство, торгово-производственные компании	109,1247305
18	Федеральная риэлторская компания «Этажи»	Тюмень	Строительство и недвижимость	107,893426
19	«3М Россия»	Москва	Финансово-промышленные группы и многопрофильные холдинги	107,881244
20	KFC	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	107,847248
21	Paulig	Москва	FMCG	107,6483496
22	DeltaCredit Bank	Москва	Банки	107,627224
23	КГ «Ермак»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	107,603673
24	ООО «Независимая лаборатория „Инвитро“»	Москва	Фармацевтика и медицина	107,5744438
25	ОАО «Гипрогазоочистка»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	107,4067516
26	«Жилфонд»	Новосибирск	Строительство и недвижимость	107,1991312
27	ООО «Телеком-Экспресс»	Москва	Телекоммуникации, связь	107,1615131
28	«Санофи»	Москва	Фармацевтика и медицина	107,1347948
29	«Леруа Мерлен»	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	106,7598557
30	SCA Hygiene Products Russia	Москва	FMCG	106,6831921
31	GE (General Electric)	Москва	Финансово-промышленные группы и многопрофильные холдинги	106,6185309
32	ГК «Алиди»	Санкт-Петербург	Оптовые продажи, дилеры, дистрибуторы	106,6079755
33	Инвестиционно-строительная корпорация Good Wood	Москва	Строительство и недвижимость	106,516551
34	QB Finance	Москва	Финансы и страхование	106,3926779
35	Первый дом консалтинга «Что делать Консалт»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	106,3312673
36	ГК «Ланит»	Москва	IT, интернет	106,2697345
37	ООО «СК „Росгосстрах-Жизнь“»	Москва	Финансы и страхование	106,2625951
38	OBI	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	106,257286
39	Lamoda	Москва	Электронная коммерция, интернет-торговля	106,2101755
40	Parallels	Москва	IT, интернет	105,7853673
41	ГК «Технопрогресс»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	105,6591298
42	«Металлимпресс»	Нижний Новгород	Строительство и недвижимость	105,65639
43	ООО «Микрофинанс»	Москва	Финансы и страхование	105,1409189
44	PMI Corporation	Санкт-Петербург	Медиа, маркетинг, реклама, издательский бизнес	105,1375745
45	«Эльдорадо»	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	105,0968278
46	Adidas Group	Москва	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	104,8920283
47	ООО «Ай Пи Ти Групп»	Москва	Финансово-промышленные группы и многопрофильные холдинги	104,4501748
48	ООО «Много мебели»	Саратов	Производство, торгово-производственные компании	104,0819469
49	Агентство недвижимости «Большой город»	Новосибирск	Строительство и недвижимость	103,9897431
50	Сеть клиник «Линлайн»	Екатеринбург	Услуги для населения	103,8495603
51	«Оконный континент»	Москва	Строительство и недвижимость	103,8042913
52	Prosveshchenie Digital	Воронеж	IT, интернет	103,6458509
53	Внедренческий центр «Инфософт»	Новосибирск	IT, интернет	103,5816674
54	Маркетинговая группа «Текарт»	Тула	Медиа, маркетинг, реклама, издательский бизнес	103,5565875
55	Финансовая группа «Лайф» (Пробизнесбанк, «Экспресс-Волга», ВУЗ-банк, Газэнергобанк, «Солидарность», «Пойдем!», Национальный банк сбережений, факторинговая компания «Лайф»)	Москва	Банки	103,345547
56	«Эфес Рус»	Москва	FMCG	103,2304694
57	Atlas Copco	Химки	Производство, торгово-производственные компании	103,1998856
58	ОАО «Промсвязьбанк»	Москва	Банки	103,0597695
59	Агентство «Контакт»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	102,9630844
60	Федеральная розничная сеть «Лента»	Санкт-Петербург	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	102,8949843
61	«Утконос»	Москва	Электронная коммерция, интернет-торговля	102,8942156
62	ООО «Секьюрити Эксперт»	Пермь	Оптовые продажи, дилеры, дистрибуторы	102,8434941
63	«Александр Недвижимость»	Санкт-Петербург	Строительство и недвижимость	102,8148625
64	Badoo Development	Москва	IT, интернет	102,7394319
65	InfoWatch	Москва	IT, интернет	102,6153378
66	Tikkurila	Санкт-Петербург	Производство, торгово-производственные компании	102,6020001
67	Алкогольная сибирская группа	Омск	Пищевое производство, торгово-производственные компании	102,4580381
68	Корпорация ЭЛАР	Москва	IT, интернет	102,4344535
69	ООО «АРЗ „Кориб“»	Набережные Челны	Производство, торгово-производственные компании	102,3891307
70	«Проект 111»	Санкт-Петербург	Медиа, маркетинг, реклама, издательский бизнес	102,3027334
71	ОАО «Мосинжпроект»	Москва	Строительство и недвижимость	102,2803451
72	Лето-банк	Москва	Банки	102,2158631
73	Факторинговая компания «Лайф»	Москва	Банки	102,0166184
74	ООО «Агротеххолдинг»	Воронеж	Строительство и недвижимость	102,002909
75	«Умница»	Челябинск	Медиа, маркетинг, реклама, издательский бизнес	101,9816422
76	Devino Telecom	Москва	Телекоммуникации, связь	101,9376143
77	«Домашние деньги»	Москва	Финансы и страхование	101,8090095
78	«1С-Рарус»	Москва	IT, интернет	101,7335616
79	ЭР-Телеком Холдинг (бренд «Дом.ru»)	Пермь	Телекоммуникации, связь	101,691187
80	ОАО «Хлебпром»	Челябинск	Пищевое производство, торгово-производственные компании	101,6732881
81	«Хендэ Мотор СНГ»	Москва	Транспорт, логистика, автодилеры	101,4795655
82	Группа компаний «Корус Консалтинг»	Петербург	IT, интернет	101,4527707
83	Accor Hotels	Москва	Услуги для населения	101,4323278
84	ООО «ГК „Базэл Аэро“»	Москва	Транспорт, логистика, автодилеры	101,3173508
85	Russia Consulting	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	101,2856641
86	Сеть магазинов парфюмерии и косметики Degal	Казань	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы	101,2436278
87	«Быстроденьги»	Ульяновск	Финансы и страхование	101,2386895
88	«Единый расчетный центр»	Екатеринбург	Услуги для населения	101,2265988
89	«Уралкалий»	Березники	Энергетика и добыча сырья	101,1469058
90	«Инновационные трейдинговые системы»	Москва	IT, интернет	101,1299673
91	«Ферро-Эстейт»	Москва	Строительство и недвижимость	101,0883932
92	ГК «Гэндальф»	Ростов-на-Дону	IT, интернет	100,9767754
93	Intermedia	Санкт-Петербург	IT, интернет	100,9414652
94	Дирекция международных проектов «Российской газеты»	Москва	Медиа, маркетинг, реклама, издательский бизнес	100,8632377
95	ООО «Метрополис»	Москва	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	100,7321679
96	ГК «Совинтех»	Москва	IT, интернет	100,623254
97	Группа компаний «Константа-Холдинг»	Иваново	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	100,587103
98	AsstrA	Москва	Транспорт, логистика, автодилеры	100,5835992
99	B2B-Center	Москва	IT, интернет	100,55862
100	«Горсвязь»	Москва	Телекоммуникации, связь	100,5520566

Таблица подготовлена HeadHunter специально для „Ъ“.
Полностью таблицу см. на http://rating.hrbrand.ru

рейтинг работодателей тенденции

Сайты решают всё

Компании, попавшие в число самых популярных среди соискателей, предпочитают искать сотрудников через специализированные сайты в интернете, немного меньшее предпочтение отдают соцсетям, активно сотрудничают с вузами, а кадровые агентства словно и вовсе не берут в расчет.

— продвижение —

Опрос лидеров рейтинга наиболее популярных среди соискателей работодателей показывает, что для привлечения новых сотрудников они предпочитают использовать интернет-ресурсы — специализированные сайты для поиска работы, собственные площадки и социальные сети, а также работу с учебными заведениями.

В компании «Связной» большая часть персонала — продавцы розничной сети, которые для поиска работы по большей части пользуются интернет-площадками. Поэтому у компании есть свой сайт для привлечения новых сотрудников, где размещаются различные интерактивные инструменты: тесты, конкурсы, опросы. Для поиска же потенциальных офисных работников компания использует профильные сайты, а также анонсирует вакансии в социальных сетях. Однако, как отмечает HR-директор «Связного» Алина Рыженкова, откликов из социальных сетей меньше, чем со специализированных сайтов, и распространение информации о вакансиях в соцсетях носит скорее развлекательный характер, создавая общее впечатление о компании и ее особенностях. В дополнение к основным источникам поиска новых сотрудников в компании действует так называемая реферальная программа, направленная на привлечение знакомых и друзей. Программа показала свою эффективность в небольших городах, где рекомендации имеют вес, а иных каналов привлечения сотрудников не так уж много, отмечают в «Связном».

Помимо традиционного представления компании на специализированных сайтах по поиску работы ЗАО «Вольво Восток» для привлечения потенциальных сотрудников работает с профильными учебными заведениями — высшими и средними специальными учебными заведениями, а также со школьниками старших классов: проводит мастер-классы, бизнес-игры, программы стажировок. Выпускники учебных заведений могут претендовать в основном на стартовые или стажерские позиции, но в компании, как рассказала руководитель отдела внутренних коммуникаций ЗАО «Вольво Восток» София Семенова, около 75% менеджерских позиций замещается внутренними сотрудниками — таким образом, у каждого сотрудника есть возможности для дальнейшего развития.

Как сообщили в пресс-службе лидера «Рейтинга соискателей» компании «Газпром нефть», для подготовки и привлечения молодых специалистов в компании разработана и реализуется специальная образовательная программа, подразумевающая сопровождение специалистов на всех этапах их подготовки. Под патронажем компании в основных регионах ее присутствия работают инженерно-технические классы, этот формат сотрудничества школ и компании направлен на углубленную подготовку старшеклассников по профильным предметам для поступления на нефтяные специальности. Выпускники профильных классов продолжают обучение в вузах или ССУЗах—партнерах компании. Для обучения по ключевым нефтяным специальностям «Газпром нефть» также открыла две базовые кафедры — «Геология углеводородных систем» в РГУ имени Губкина и «Нефтепереработка» в ОмГТУ, под патронажем компании работают магистратуры в МФТИ и СПбГУ.

Дополнительно реализуется ряд мероприятий, направленных на привлечение студентов третьих-четвертых курсов. В 2014 году был проведен первый студенческий турнир «Газпром нефти» по решению нефтегазовых кейсов, собравший более 5 тыс. участников. Ежегодно более 500 студентов проходят производственную практику на предприятиях компании — успешное прохождение практики позволяет получить приглашение на работу.

«Связной» также активно ведет работу с ведущими вузами Москвы, такими как МГУ, МФТИ, МГТУ имени Баумана, Финансовый университет. Специально для студентов выпускных курсов в центральном офисе компании организована система стажировок. Стажировка является оплачиваемой, а отличники получают надбавку.

Для еще одной компании, вошедшей в десятку самых популярных среди соискателей, ищущих работу,— ООО СИБУР — работа с учебными заведениями является приоритетным направлением. Как пояснили в компании, СИБУР — это B2B-компания, у нее нет широкой рекламы, поэтому основной ее подход к позиционированию на рынке труда: не нужно нравиться всем, нужно нравиться целевой аудитории.

«Рабочие профессии сегодня непопулярны, многие молодые люди хотят работать в офисах,— рассказывает Андрей Жвакин, управляющий директор компании по организационному развитию. Поэтому мы начинаем готовить будущих специалистов компании уже в школе: рассказываем о карьерных перспективах, знакомим с производством. Важное направление работы — популяризация нефтехимии. У компании есть программа „Грант СИБУРа“ — награждение школьников—победителей олимпиад по химии, физике и математике и их учителей. Во многих городах есть профильные классы СИБУРа, которые мы оборудуем современными лабораториями, проводим уроки нефтехимии, экскурсии. СИБУР также поддерживает Всероссийскую конференцию учителей по химии». Для потенциальных сотрудников наиболее эффективно зарекомендовала себя целевая работа со средними специальными учебными заведениями, социальные сети для такой работы тоже используются: новости компании публикуются в группах учебных заведений.

Среди других методов пропаганды бренда организации, который влияет на привлечение новых сотрудников, компании—лидеры данного рейтинга называют участие в ярмарках вакансий, различных конкурсах на звание лучшего работодателя, выступления на тематических конференциях, участие в телевизионных и радиопередачах, посвященных данной теме.

Интересно при этом отметить, что ни одна из опрошенных компаний—лидеров рейтинга привлекательности среди соискателей не упомянула в качестве канала привлечения сотрудников использование услуг специализированных агентств по подбору персонала.

Марина Кочетова

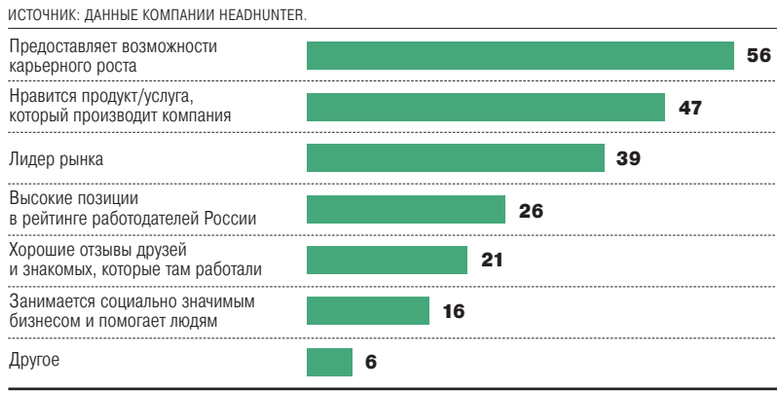
Топ-10 самых популярных компаний у соискателей

Публичное название	Количество голосов соискателей
ОАО «Газпром нефть»	940
Microsoft	913
Банк ВТБ24	851
ИКЕА	660
Группа МТС	511
ООО «Пивоваренная компания „Балтика“»	457
ООО СИБУР	441
«Volvo Group Россия»	420
«Связной»	416
ОАО «РусГидро»	409

Таблица подготовлена HeadHunter специально для „Ъ“

ЗА ЧТО СОИСКАТЕЛИ ЧАЩЕ ВСЕГО ВЫБИРАЮТ РАБОТОДАТЕЛЯ (%)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ HEADHUNTER.



ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Лучшие работодатели, на предприятиях которых мечтают работать соискатели, известны своими оригинальными и персонализированными подходами к развитию персонала. С каждым годом число проектов в данной области растет. Перечень инструментов карьерного роста ширится и дополняется новыми методиками. Среди наиболее известных: формирование кадрового резерва, управление талантами, а также развитие личностных и профессиональных компетенций.

Программы кадрового резерва — распространенный инструмент карьерного развития сотрудников. Для работодателя очевидна необходимость создания фонда ценных работников, из числа которых замещаются образовавшиеся вакансии. Важным условием поддержания кадрового резерва является обучение и повышение квалификации будущих лидеров. Роман Крылов, заместитель директора департамента по работе с персоналом ООО «Сетелем-банк», считает, что «ключевое отличие лидера от менеджера состоит в том, что первый неизменно ведет за собой команду на пути к общей цели, в то время как второй может играть более операционную и формальную роль».

Привлечение будущих лидеров в кадровый резерв может проходить по-разному. Например, компания «Агат» запустила проект «Кадровый резерв: не запас, а источник», в рамках которого была создана система подготовки и ротации сотрудников, позволившая формировать оперативный кадровый резерв в условиях динамичного развития. А в ОАО «Вымпелком» подобный проект стал необходимым условием для развития руководителей, обладающих общими ценностями. В последние годы большое внимание российские работодатели уделяют проектам по поиску и управлению талантами. Управление талантами (Talent Management) включает в себя помимо подбора удержание и развитие сотрудников. Выглядит это следующим образом: компания выявляет перспективного работника, инвестирует в него средства, которые рассчитывает вернуть в будущем, и удерживает его при помощи мотивационных программ. Сотрудник, в свою очередь, получает карт-бланш для успешного карьерного роста. Безусловным достоинством это корпоративного инструмента является то, что программы по управлению талантами (Hi-Po) охватывают гораздо большую аудиторию, чем та, которую называют кадровым резервом. Дело в том, что работа с талантами дает возможность для роста всех потенциальных и перспективных сотрудников компании, а не только небольшой группы кадровых резервистов, отобранных по ряду специфических критериев. С таким мнением согласна Элис Чамрадова, директор по персоналу компании «Nutricia Россия—Казахстан». «В нашей компании не выделяется одна-единственная группа одаренных сотрудников. Мы разбиваем весь персонал на группы и вырабатываем индивидуальный подход к каждой из них. Принципы касаются общих показателей эффективности сотрудника, соответствующих культуре компании, его лидерскому потенциалу, способностям и желанию профессионально расти — горизонтально или вертикально. Данный подход позволяет правильно составить нестандартные программы, которые раскрывают потенциал работников и увеличивают скорость продвижения их по службе».

Для работодателя инвестиции в образование и личностный рост сотрудников почти всегда предполагают отдачу в долгосрочной перспективе. Тем не менее косвенный эффект от обучения он может получить практически сразу — в виде улучшения корпоративного климата, повышения лояльности к ценностям компании и роста мотивации персонала.

Примером комплексного подхода к обучению персонала может служить проект компании КПМГ «Неделя знаний». В рамках мероприятия отдельное место занимает сессия «Лидерство в турбулентное время», связанная с развитием управленческих качеств. Стоит упомянуть и об образовательном проекте ГК «Мортон». Директор по персоналу компании Василина Букина рассказывает: «В нашем учебном центре „Монолит“ само расписание тренингов показывает, насколько широкие возможности предоставляются сотрудникам для раскрытия собственного потенциала, роста и развития способностей, помогающих не только построить успешную карьеру, но и состояться как личность. Мы заинтересованы в том, чтобы персонал разных уровней и специальностей проявлял навыки высокоэффективных менеджеров, умел вести успешные переговоры и противостоять манипуляциям, развивал ораторское искусство, владел основами НЛП, постановкой и достижением целей». В качестве примера можно привести и систему развития персонала «Тройная карьерная лестница», созданную корпорацией Novozymes. Как результат — рост удовлетворенности персонала, увеличение количества профессионалов и, что важно, снижение числа увольнений по причине достижения потолка карьерного роста.

Сергей Песьяков

Социальная ответственность в кризис – это эффективно

За счет программ корпоративной социальной ответственности бизнес может нивелировать существенную часть рисков

Форматы мотивации поколения Y и эффективное управление подрастающими Z вызывают неутихающие дискуссии. Эксперты сходятся в одном – у каждого нового поколения сотрудников все выше требования к бренду и этической стороне бизнеса. Компания МТС, неоднократно подтверждавшая репутацию лучшего работодателя и в этом году ставшая обладателем специальной премии HeadHunter как лучшая компания для молодежи, утверждает, что программы корпоративной социальной ответственности сегодня выходят на первый план и как HR-инструмент, и как эффективная составляющая бизнес-стратегии компании. «Инвестиции в КСО обеспечивают устойчивое развитие компании и формируют репутацию бренда», – уверена Елена Кохановская, директор по связям с общественностью Группы МТС.

Елена Кохановская, директор департамента по связям с общественностью МТС, уверена, что партнерские проекты в сфере КСО более эффективны, чем персональные

– Уместно ли в текущей экономической ситуации, когда многие компании сокращают персонал, заниматься благотворительностью и думать о социуме?

– Сейчас – самое время. В условиях экономической стагнации ожидания общества относительно социальной активности бизнеса всегда растут. Поддержка бизнесом культуры, спорта, творчества, медицины сегодня – это не просто общепринятая международная практика, это инвестиции в будущий потенциал национальной экономики. Компании, которые ориентированы на долгосрочное развитие, должны оценивать не только перспективы своего рынка, но и страны, общества в целом – чем будут жить потенциальные клиенты, партнеры, сотрудники через пять, десять, двадцать лет, какие проблемы их будут волновать. Безусловно, важно, чтобы социальные инициативы компании были созвучны бизнесу, органично вписывались в бизнес-стратегию компании. По данным разного рода исследований, корпоративная социальная ответственность составляет более 30% капитализации репутации компании в целом. Это при нормальном положении дел в стране и экономике. Я думаю, в трудные для экономики времена этот показатель становится превалирующим. При прочих равных – цены, качество, технологии и т.д. – клиенты охотнее покупают продукты и услуги компаний, которые вызывают позитивные эмоции, компаний, которые участвуют в жизни и развитии общества. В такие корпорации охотнее идут квалифицированные работники, а бизнес-партнеры еще больше дорожат сотрудничеством.

– О современной молодежи принято думать как о циниках и эгоистах, стремящихся к вершинам карьеры и обеспокоенных только вопросами собственного благополучия. Так ли эффективны социальные проекты компании в привлечении и удержании сотрудников?

– Парадокс заключается в том, что современные «циники и эгоисты» имеют широкий кругозор, они выбирают компанию, которая не только даст им доход и возможность самореализации сегодня, но и создаст репутацию завтра, позволит быть сопричастными к глобальным проектам по изменению социума. Это часть той долгосрочной стратегии компании, о которой мы говорили выше, – именно за счет программ корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнес может нивелировать многие риски – сокращение рынков, изменение покупательских предпочтений, кадровый голод. В МТС механика КСО и благотворительности, как ее части, создана достаточно давно и за годы доказала свою эффективность. Мы поддерживаем ряд проектов в сфере развития молодежных инициатив, образования, творчества и помогаем в лечении тяжелобольных детей со всех уголков России. Важной составляющей большинства проектов являются технологии – от возможности легко и быстро перечислить деньги, нажав несколько клавиш мобильного телефона, до интернет-площадок, вовлекающих в творчество и образование сотни тысяч детей со всей России, а в благотворительность – целые миллионы. С одной стороны, мы создаем своего рода экосистему в сфере КСО, в рамках которой любой человек или корпорация могут эффективно участвовать в благотворительности, с другой – обучаем и развиваем потенциальных пользователей наших услуг.

– Планирует ли МТС развивать КСО-проекты и в этом году?

– Да, мы будем продолжать поддерживать ключевые инициативы. Так, например, с 2014 года МТС совместно с Благотворительным фондом Константина Хабенского реализует федеральный благотворительный проект «Поколение Маугли», который объединяет идею творческого развития ребят и сбор средств на лечение тяжелобольных детей. Театральную часть проекта, где дети из регионов играют на одной сцене вместе с российскими звездами театра и кино, органично дополняют творческие онлайн-активности в социальных сетях и портале проекта. При этом все посетители интернет-ресурсов одновременно выступают и участниками мощного благотворительного движения: за творческие активности в интернете начисляются баллы, которые МТС конвертирует в реальные деньги, — эти средства, как и средства от продажи билетов на спектакли, направляются на лечение тяжелобольных детей со всей страны. Проект, которому нет еще и года, уже успел собрать аудиторию больше трех миллионов человек, и в декабре 2014 года стал лауреатом XIX Премии имени Станиславского именно за идею объединения онлайн- и оффлайн возможностей в сфере театрального искусства и благотворительности. В текущем 2015 году мы планируем расширить географию спектаклей, начнем с Москвы уже в марте. Онлайн-портал станет более удобным для пользователей смартфонов и планшетов, появится новый функционал, к виртуальной части проекта со своими мастер-классами присоединятся новые звезды. Наша цель – сделать лучший интегрированный виртуальный проект в рунете для творческого развития детей. И одновременно как можно большему количеству людей предоставить легкую и простую технологическую возможность стать благотворителем.

– Стали ли обычные люди меньше участвовать в благотворительности в текущих экономических условиях?

– Россияне отзывчивы и готовы прийти на помощь – по данным Русфонда, в прошлом году более 70% россиян так или иначе помогали незнакомым людям. Мы не видим пока снижения активности и в этом году. При этом, уверена, что проекты, рассчитанные на привлечение широкой аудитории, должны быть одновременно системными, простыми, безопасными и «вирусными». Они должны быть открытыми к интеграции новых брендов и, как следствие, большого количества людей. Поэтому любой из наших проектов мы стараемся сделать в виде конструктора, системы, которой может воспользоваться любая компания независимо от ее местонахождения или величины. Тот же проект «Поколение Маугли», о котором благодаря мощному интернет-движению знают миллионы россиян, легко можно интегрировать с точки зрения активностей, зашитых в тело проекта, в любой город, любой моногород в России. У наших партнеров есть целая палитра возможностей – от организации творческих лабораторий и активностей у себя на предприятиях, до участия в организации постановок спектаклей с детьми в интересных им регионах! При этом в этих городах они могут взять ведущую роль в проекте, а мы обеспечиваем их методологией и КСО-технологиями.

То же самое относится и к непосредственному процессу оказания благотворительной помощи в лечении детей. Мы создали безопасный механизм оказания такой помощи, которым может воспользоваться любая компания в России. Наш партнер, медицинская страховая компания РОСНО, располагающая разветвленной сетью отделений по всей России, обеспечивает медицинскую экспертизу и дает рекомендации по лечению детей. Благотворительные фонды, с которыми мы сотрудничаем, собирают и направляют денежные средства (следуя рекомендациям РОСНО) непосредственно в лечебные учреждения, а служба безопасности МТС дополнительно проверяет потенциальных благополучателей. Все легко, прозрачно, безопасно и просто. Бери и пользуйся... При этом, замечу, МТС не имеет собственного благотворительного фонда, не аккумулирует средства партнеров, абонентов и т.д., непосредственно направляя все денежные потоки специализированным фондам. Однако благодаря открытым технологиям о наших благотворительных программах знают очень многие люди.

– Могут ли партнерские благотворительные проекты быть столь же эффективны, как персональные? Ведь компании имеют разные бизнес-стратегии, взгляды на перспективы развития.

– Мы уверены, что в большинстве случаев партнерские проекты более эффективны, чем персональные! Объединение нескольких компаний в одном большом проекте, где у каждой компании своя роль, свое место под солнцем, никак не умаляет значимость этих компаний. Напротив, в результате сотрудничества, объединения усилий компании получают большую осведомленность о бренде, люди – возможности реализоваться в этих однозначно более масштабных и более наполненных проектах, власти – более эффективно в связке с бизнесом могут решать социальные проблемы конкретного региона. Сегодня внутри МТС на столе лежит целая куча таких больших идей, и я очень надеюсь, что нам хватит сил, времени и пассионарности воплотить в жизнь хотя бы некоторые из них.

РЕКЛАМА

рейтинг работодателей тенденции

Вовлекай и властвуй

Вовлеченность персонала — термин, который все чаще используют HR-директора отечественных компаний для описания мотивированности сотрудников. По сути, это некий комплекс нематериальных мер стимуляции, поощряющих работников отдавать компании максимальное количество своей энергии. Методы поощрения при этом стандартны, однако формы их реализации могут существенно различаться.

— инструменты —

Большинство представителей компаний-работодателей сходятся во мнении, что нет какого-то одного эффективного способа повышения вовлеченности сотрудников — хороший результат достигается совокупным действием нескольких инструментов, как материальных (или, как подчеркивают эксперты, косвенно материальных — к примеру, зарплата — это не просто цифра, отражающая ее размер, но еще и механизм ее формирования), так и нематериальных.

Во многих компаниях существуют системы, описывающие нюансы начисления заработной платы и возможности ее роста в зависимости от результативности работы. Директор по персоналу управляющей компании корпорации PMI Дарья Мамаева рассказывает, что в их корпорации такая система разработана для каждого подразделения и каждой должности. «Сотрудники понимают цель, к которой мы стремимся, понимают путь достижения этой цели и свою роль в этом процессе»,— отмечает она.

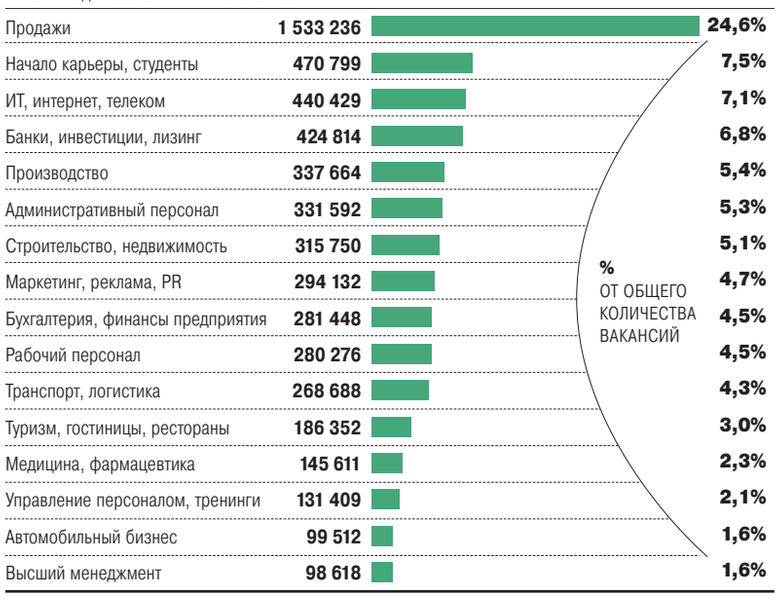
В компании «Оконный континент» используется динамический коэффициент, влияющий на размер вознаграждения, в зависимости от продуктивности работы сотрудника. А чтобы повысить продуктивность, каждому сотруднику по итогам работы за месяц направляется конфиденциальное письмо с анализом его работы и советами по улучшению показателей. В компании это называют «письмом счастья». По итогам года лучшие сотрудники получают статус «Наставник», что дает им возможность активно делиться опытом с коллегами. Еще один HR-проект компании, «Пряники», призван стимулировать творческую инициативу сотрудников, их конструктивное взаимодействие: сотрудник, удовлетворенный тем, как с ним взаимодействует другой сотрудник, может отблагодарить его, подарив «пряник». Накопленные «пряники» сотрудник может обменять в «Магазине подарков» на «Благо» — некий бонус, на который ему хватает заработанных «пряников». «Благо» может быть как нематериальным, так и очень ощутимым в материальном плане, поясняет Алексей Лихачев, специалист отдела персонала компании «Оконный континент».

В числе стимулов для повышения вовлеченности сотрудников HR-директора компаний называют также такие показатели, как сила бренда компании на рынке (работать в известной, узнаваемой компании престижнее), демократичность корпоративной культуры и сопричастность сотрудников к мероприятиям, которые проводит компания. Сотрудники ОАО «Гипрогазоочистка», например, имеют возможность участия в корпоративных конкурсах «Технология года», где они могут продемонстрировать свой профессионализм. В прошлом году в «Гипрогазоочистке» стартовали три программы премирования за эффективную работу на проекте, оцененную по результатам рейтингов, основанных на мнении коллег. Также в порядке нематериальной мотивации сотрудникам предлагаются массаж, фитнес, кислородные коктейли, салатные дни, фруктовые ланчи.

Заработная плата риэлтора в агентстве недвижимости «Жилфонд» — это процентная ставка от выполненного объема продаж, к которой добавляются 3% за качество по итогам трех месяцев работы. Однако и нематериальные достижения сотрудников стимулируют их вовлеченность — это присвоение почетных званий «Золотой риэлтор» и «Платиновый риэлтор», соответствующее чествование на корпоративном мероприятии по итогам года, вручение награды, появление фотографии и истории успеха с благодарностями клиентов на сайте компании. Из нематериальных стимулов компания также предлагает сотрудникам абонементы в фитнес-центр со скидками и мероприятия для сотрудников — спортивные игры, совместные праздники, выезды на природу. Кроме того, лучшие риэлторы получают право на съемки в корпоративной телепередаче «Квадратура», которая идет на канале СТС, статьи с их комментариями публикуются в корпоративном журнале «Путеводитель по недвижимости», который раздается клиентам — все это повышает узнаваемость специалистов клиентами, что также, по оценкам компании, увеличивает эффективность работы сотрудников.

ТОП-16 ПРОФЕССИЙ С НАИБОЛЬШИМ ЧИСЛОМ ВАКАНСИЙ (КОЛ-ВО ВАКАНСИЙ)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ HEADHUNTER.



«Поскольку компания ориентирована на молодых и активных сотрудников, — рассказывает Юлия Ляшенко, директор по персоналу компании «Алиди».— Мы активно используем дух соревнований и различных конкурсов, которые хорошо поощряются как в монетарном виде, так и в виде различных выездных командных и развлекательных мероприятий. В качестве инструментария немонетарной мотивации мы используем принцип личного внимания к сотруднику и признания личных заслуг. Во всех проектах мы активно задействуем корпоративные СМИ: портал, газету, информационные рассылки. Более эффективны, как правило, именно немонетарные инструменты. Эти выводы основаны на данных текучести и на данных ежегодных опросов мнений удовлетворенности работодателем».

Топ-10 компаний, в которых работают самые мотивированные сотрудники

Публичное название компании	Количество голосов соискателей
Prosveshchenie Digital	26
PMI Corporation	31
Федеральная риэлторская компания «Этажи»	72
Группа компаний «Алиди»	58
«Жилфонд»	81
«Металлимпресс»	41
ОАО «Гипрогазоочистка»	48
Внедренческий центр «Инфософт»	26
ГК «Технопрогресс»	47
«Оконный континент»	37

Таблица подготовлена HeadHunter специально для „Ъ“.

Среди мер нематериальной стимуляции сотрудников важная роль отводится обучению, повышению квалификации персонала. Например, в компании «Гипрогазоочистка» есть корпоративный университет, где проходит обучение кадровый резерв, который ежегодно формируется из числа сотрудников, нацеленных на саморазвитие. Агентство «Жилфонд» проводит тренинги и семинары по повышению квалификации.

Представители опрошенных компаний отмечают, что есть разница между удовлетворенностью сотрудника своей работой и его вовлеченностью в дела компании: удовлетворенность — это лишь часть вовлеченности.

«Вовлеченность позволяет сделать работу командной и более эффективной, когда каждый игрок уверен во всех остальных членах группы,— поясняет Дарья Мамаева.— Командная работа позволяет быстрее и результативнее справляться с авралами и трудностями, что в конечном итоге приносит лучший экономический результат. А просто удовлетворенность можно испытывать и при обособленности своего положения, когда тебя не особенно интересует, как другие сотрудники справятся с текущими задачами: рабочий день закончился — я пошел домой, а все остальное гори ясным пламенем».

«Есть разные способы поддержания командного духа. Например, в компании „Оконный континент“ сформулированы миссия и ценности, в соответствии с которыми работают сотрудники компании, а один из тезисов — „Мы культивируем слаженную, командную работу. Стремимся к сплоченности и полному взаимопониманию в процессе работы. Поддерживаем всестороннюю мотивацию на достижение общей цели“» рассказывает Алексей Лихачев.

Во внедренческом центре «Инфософт» также есть традиция: новые сотрудники приходят на «Встречу с генеральным директором», где происходит знакомство и директор рассказывает о компании, ее ценностях, правилах, принятых в компании. Как рассказали в «Инфософте», сотрудники очень ценят этот формат общения с руководством.

Как отмечает Юлия Ляшенко, в 2014 году для компании «Алиди» на первом месте стояли факторы формирования вовлеченности — карьерные перспективы и личное внимание, признание заслуг. Сейчас повысилась важность именно фактора стабильности и компания уделяет больше внимания фактору удовлетворенности заработной платой.

Важную роль во внутренних коммуникациях играет и обратная связь. Для повышения вовлеченности персонала очень важно учитывать мнение сотрудников относительно проводимых программ, мероприятий и т. д., поэтому особое внимание следует оказывать организации обратной связи с HR-подразделением, считают представители компаний—лидеров рейтинга. И большую роль в этом играют современные технологические решения. Так, например, для обратной связи с сотрудниками кадровой службы компании «Оконный континент» используются форум компании, а также программа моментальной электронной связи на сервере компании. В «Жилфонде» для сотрудников создан внутренний интернет-портал, на котором можно оставить свои комментарии и проголосовать в опросах.

«Мы регулярно проводим опросы среди сотрудников, которые помогают выстроить политику развития компании. Каждая программа стартует с опроса. Мы не устраиваем, как раньше, час общения с руководством, не предлагаем сотрудникам направить свои идеи в коробку с надписью „Есть идея“. Такие инструменты уходят в прошлое»,— рассказывает заместитель генерального директора ОАО «Гипрогазоочистка» Ирина Слесарева.

Кроме того, даже при наличии налаженной обратной связи немаловажную роль в вовлеченности сотрудников играет система своевременного и подробного информирования персонала. Как отмечает Дарья Мамаева, любые, даже непопулярные меры, которые иногда компании необходимо принимать, всегда разъясняются сотрудникам, а не спускаются директивно, поскольку только в этом случае можно рассчитывать на правильное восприятие изменений и лояльное отношение со стороны персонала.

При этом уровень энтузиазма сотрудников необходимо постоянно отслеживать. Для оценки эффективности мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала, а также для получения оперативной информации и разработки при необходимости неотложных мер в компании «Оконный континент» проводится систематическое анкетирование сотрудников. Опросы мнений сотрудников устраивает и компания «Алиди», кроме того, производятся замеры психологического климата.

Марина Кочетова

«+1 к карме», или Что стоит за социальной адаптацией выпускников детских домов

2,3 млн рублей пожертвовали гости ресторанов KFC в 2014 году на социальную адаптацию выпускников детских домов Новосибирска. Столько нужно, чтобы помочь 60 детям–сиротам стать полноценными членами современного общества.

Благотворительность занимает существенное место в обществе, однако значительная часть фондов, НКО и коммерческих организаций более активно помогают маленьким детям, а вот категория «подростки и выпускники детских домов» в меньшей степени затронута благотворительной деятельностью и государственными программами. Однако именно эта возрастная категория является наиболее сложной с точки зрения социальной адаптации и включения ее в современное общество. Практика показывает, что многие из выпускников детских домов не могут найти себя во взрослой жизни, стать успешным, завести семью.

Бренд KFC (англ. Kentucky Fried Chicken) обладает собственной экспертизой в области обучения и работы с молодыми людьми, так как возраст большей части его сотрудников составляет 18–25 лет. С учетом этого опыта, а также с учетом ориентирования компании на молодую аудиторию бренд KFC отреагировал на проблему низкой социализации и адаптации воспитанников и выпускников детских домов, разработав и внедрив программу «Образование и карьера с KFC».

Для реализации задуманного в январе 2014 года компания YUM! Brands Russia (бренды KFC и Pizza Hut) начала работу, создав совместно с новосибирским благотворительным фондом «Солнечный город» Службу сопровождения воспитанников и выпускников детских домов. В рамках групповых и индивидуальных занятий сотрудники Службы поддержки и KFC учат ребят практическим бытовым навыкам, помогают сориентироваться в разнообразии профессий, рассказывают о карьерных возможностях и взаимосвязи учебы и карьеры, знакомят с базовыми понятиями российского законодательства, содействуют в последующем трудоустройстве и помогают получить жилье.

Грамотная комбинация работы привлеченных экспертов, внутреннего волонтерского движения компании, высокой степени вовлеченности топ–менеджеров, представителей новосибирского Министерства образования и руководства детских домов, а также гостей ресторанов KFC позволяет достигать максимальной эффективности программы и охватывает все больше детей, нуждающихся в конкретной помощи. Вместе с этим достигается высокая степень лояльности сотрудников: они получают возможность видеть действительную заботу компании о проблемах российского общества. Это становится еще более значимым, так как сотрудники видят собственное влияние и вклад в достижение результата.

За 10 месяцев работы для 60 воспитанников и выпускников детских домов Новосибирска было реализовано множество индивидуальных психологических консультаций, решен 41 юридический кейс с жильем и документами, проведено 600 часов консультаций по профессиональной диагностике и 480 часов наставничества на первом рабочем месте. Комплексная работа Службы позволила снизить уровень произвольных уходов из детского дома, повысить уровень вовлеченности воспитанников в школьные мероприятия, помочь в трудоустройстве выпускников, содействовать поступлению ребят в средние и высшие учебные заведения. При этом бюджет программы составил 2 300 000 рублей, собранных в рамках акции «+1 к карме» гостями ресторанов KFC в Новосибирске, Омске, Сургуте и Тюмени.

Программа социальной адаптации детей-сирот положительно сказалась и на лояльности сотрудников KFC к бренду. Согласно международному опросу удовлетворенности сотрудников Great Place to Work, вовлеченность сотрудников повысилась на 7 пунктов (достигнув 97 баллов из 100), а количество волонтерских команд возросло втрое (сейчас в компании 32 команды и 150 волонтеров). Успешность реализуемой программы «Образование и карьера с KFC» доказала свою эффективность, поэтому компания продолжает ее и в 2015 году, еще более адаптировав содержание деятельности Службы сопровождения под текущие потребности детей.

Все это не осталось не замеченным общественностью. Благотворительный проект «Социальная адаптация воспитанников и выпускников детских домов путем создания Службы сопровождения» был признан финалистом премии HR Brand и имеет все шансы стать лидером в номинации «Благотворительность», что является значимой оценкой программы «Образование и карьера с KFC» YUM! Brands Russia.

СПРАВКА

В России компания YUM! Brands Russia (бренды KFC и Pizza Hut) представлена с 2011 года и на данный момент насчитывает 390 ресторанов KFC и 12 ресторанов Pizza Hut не только в России, но и в Азербайджане, Армении, Грузии, Казахстане и Украине. Для обеспечения работы ресторанов KFC ежегодно нанимает около 10 000 сотрудников и является одним из значимых работодателей в некоторых регионах России и странах СНГ. В команде KFC работают не только профессионалы, но и люди без опыта работы: KFC владеет уникальной комплексной системой обучения и наставничества, которая помогает каждому сотруднику раскрыть потенциал и овладеть необходимыми навыками. Ежегодно бренд инвестирует в своих сотрудников около 1 миллиона тренинговых часов, получая взамен профессиональную команду.

Международная компания YUM! Brands также известна миру как компания с большим сердцем: за последние 6 лет в ООН было перечислено более 150 млн долларов, которые были потрачены на борьбу с голодом.

РЕКЛАМА

СОВЕТНИКИ ПО НЕСЧАСТЬЮ

Консалтинговые компании утверждают, что в кризис их услуги в сфере управления персоналом остаются востребованными. Хотя акценты в предпочтениях клиентов смещаются: спрос растет на решения, направленные на повышение эффективности, снижение издержек и получение быстрого результата.

Во времена экономических спадов спрос на услуги внешних консультантов традиционно резко падает: компании начинают сокращать любые издержки, не связанные напрямую с производственным процессом. Однако в сфере HR-консалтинга такие спады могут быть в значительной степени нивелированы тем, что данная услуга вполне может рассматриваться в контексте пакета антикризисных мероприятий — даже правильное экстренное сокращение персонала требует значительных усилий и ресурсов, которые не всегда есть в наличии у внутренних HR-служб компаний.

В кризис 2008–2010 годов рынок HR-консалтинга пережил почти двукратное падение, впрочем, это отчасти можно объяснить предыдущим бурным ростом, отчасти — шоковым характером самого кризиса. В этот раз экономический спад для многих предпринимателей не стал сюрпризом, к нему готовились, да и объемы рынка HR-консалтинга в последние годы выглядели стабильными, перегрева не было. Возможно, поэтому консультанты отмечают, что спрос на их услуги сохраняется на высоком уровне.

«Если брать 2014 год в целом, объем рынка HR-консалтинга, по нашим оценкам, несколько уменьшился,— говорит президент „Экопси Консалтинг“ Марк Розин.— Но осень, вопреки ожиданиям, не была ниже осени 2013 года. Сейчас же, в январе—феврале, мы наблюдали довольно высокий для этого традиционного сезона затишья всплеск спроса на услуги консультантов в сфере управления персоналом. И, честно говоря, я до конца не понимаю, с чем это связано. Возможно, HR-департаменты спешат реализовать задуманные проекты в начале года, опасаясь, что затем могут быть срезаны бюджеты. Возможно, это стремление успокоить сотрудников, показать, что дела идут нормально — отсюда высокий спрос на традиционные продукты, такие как оценка персонала и обучение. И что странно, не так уж много компаний заказывают специальные антикризисные программы, которые консультанты традиционно начинают предлагать в трудные времена. При этом спрос на консалтинг, находящийся на границе управленческого и кадрового — оптимизация структуры, расчет необходимой численности подразделений, растет: его заказывают те, у кого нет необходимости проводить сокращение персонала немедленно, и они хотят делать это осознанно, оптимальным путем».

«Кризис — интересное время для HR-директора. В кризис он обычно либо увеличивает свое влияние в компании, либо, наоборот, превращается в начальника отдела кадров. Правильный HR-директор должен идти по первому пути. Поэтому в кризис запрос на услуги в области оптимизации и автоматизации HR-процессов всегда активизируется»,— отмечает председатель правления IBS Сергей Мацоцкий.

«Конечно, мы ощущаем спад интереса к нашим услугам: уже осенью было понятно, что компании не готовы тратить прежние бюджеты,— констатирует руководитель отдела кадрового консалтинга MOLGA Consulting Иван Канардов.— Но при этом нельзя сказать, что мы сидим без работы: все сотрудники задействованы на проектах, и запросы со стороны бизнеса идут. Многие компании используют кризис как возможность сократить часть персонала, оптимизировать бизнес-процессы — так сказать, сбросить жирок, стать стройнее и проворнее. В связи с запросами на оптимизацию организационной структуры наши услуги в этой области пользуются большим спросом. Востребована и оценка персонала: компании решают, с кем из сотрудников им стоит идти дальше, а с кем — нет. Поэтому мы активно проводим ассессмент-центры и помогаем с внедрением систем аттестации персонала».

«Сейчас довольно сильно сместились акценты в сфере HR-консалтинга,— рассказывает директор департамента управления человеческим капиталом группы „Борлас“ Елена Данилова.— Падает спрос на внедрение ИТ-систем, на первый план выходят задачи, связанные с анализом эффективности организационной структуры, оптимизацией численности персонала. В период кризиса компании пытаются очень внимательно смотреть, в частности затраты на персонал, особенно те компании, у которых велика доля таких затрат в структуре расходов — это прежде всего консультационные компании, ИТ-компании и телекомы, финансовый сектор. Решаются вопросы сокращения сотрудников, перераспределения обязанностей, повышения эффективности».

То, что именно вопросы оптимизации организационной структуры и снижения издержек на персонал сейчас выходят на первый план в сфере HR-консалтинга, признают все эксперты. Если же говорить о конкретных решениях, абсолютной солидарности во мнениях не наблюдается.

Елена Данилова, например, отмечает существенный рост спроса на разработку систем мотивации на основе показателей эффективности. «Сейчас на этом рынке наблюдается вторая волна,— поясняет она.— Многие компании в свое время внедрили у себя системы мотивации на основе KPI, но со временем пришли к выводу, что они оказались неэффективны. Основная проблема при этом не разработка самих коэффициентов — довольно обширные базы в данной сфере уже существуют практически по любому виду деятельности и есть в открытом доступе, а именно их корректная группировка, градация и привязка к системе поощрений. Система мотивации — это очень тонкий инструмент, неверная его настройка не улучшает производительность, а, наоборот, ведет к потерям для бизнеса. Типичные ошибки связаны с тем, какие именно показатели эффективности были выбраны и насколько грамотно настроена шкала взаимосвязи показателя и премиальной части. Все это заставляет компании вновь заниматься улучшением своих систем мотивации».

Иван Конардов также отмечает рост спроса в данном сегменте. «Многие компании вводят систему оплаты за результат, поэтому есть спрос на внедрение систем KPI,— говорит он.— В том числе компании задумываются о лояльности и честности своих сотрудников. Мы получаем много запросов на внедрение оценки благонадежности персонала, особенно наших заказчиков волнует склонность людей к воровству, лукавству и тяга к риску».

Сергей Мацоцкий, напротив, уверен, что KPI — это вчерашний день. «В мире в области технологий управления персоналом и автоматизации управления персоналом происходит крутая смена парадигмы,— объясняет он.— Когда-то, на первом этапе развития этих технологий, речь шла в основном об учетных функциях. Потом наступил второй этап, когда в системах возникли функции развития персонала, мотивации — то, что называлось управлением человеческим капиталом или управлением талантами. Тем не менее роль систем заключалась в учете данных, а не в управлении этими функциями. На нынешнем, третьем этапе развития HR-системы научились самостоятельно выполнять функции управления эффективностью персонала, что уже привело к целому ряду методологических и технологических новаций в этой области. Например, в мире уже признано, что использование KPI в мотивации довольно неэффективно, а в некоторых случаях даже ведет к демотивации. Современные технологии позволяют внедрить гораздо более тонкие инструменты управления личной эффективностью сотрудников, но для этого нужно интегрировать огромное количество производственной информации и информации из HR-систем. Это позволяет более точно и многосторонне оценить вклад человека в работу компании, а значит, выстроить более справедливую систему мотивации. В области механизмов тестирования, оценки, подбора, профилирования персонала появились сотни стартапов — платформ широкого профиля и нишевых технологий. Ландшафт индустрии в этой области совершенно изменился буквально за пару лет».

«Реальным трендом 2014–2015 годов становится Big Data,— соглашается Иван Конардов.— Системы комплексного анализа данных пришли в HR из финансовой сферы и дают очень хорошие результаты.

Петр Рушайло