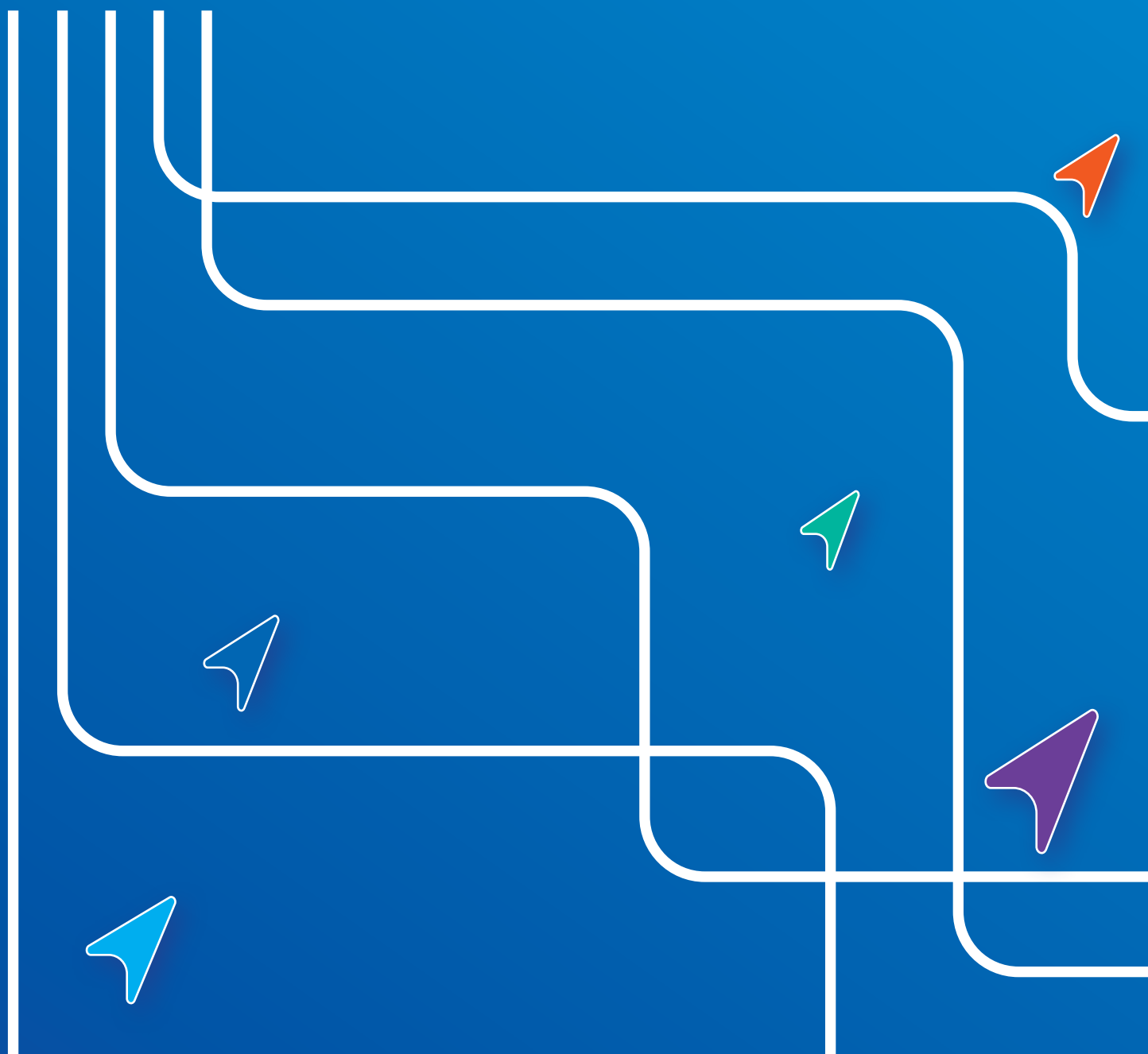


Часть 4

# HR-навигатор службы занятости



# Предисловие

Дорогие друзья, уважаемые коллеги!

Рады представить вам четвёртый выпуск «HR-навигатора службы занятости».

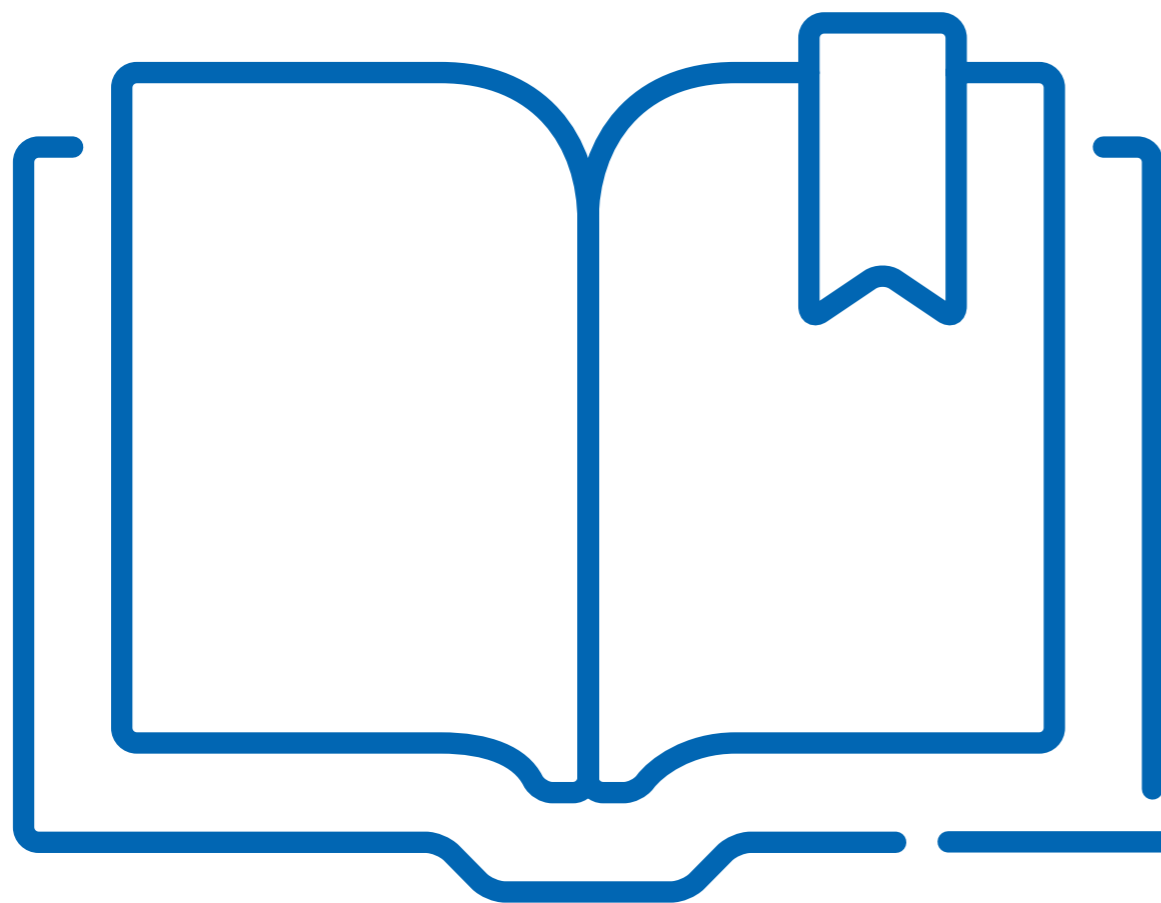
Время стремительно мчится вперёд — с момента, когда мы только открывали телеграм-канал для HR-специалистов и руководителей службы занятости, прошло несколько лет. Сейчас в «HR Пространстве» освещены уже все основные блоки темы управления персоналом и продолжают накапливаться материалы по наиболее значимым вопросам. Мы выбираем самое актуальное в повседневной повестке, отслеживаем тренды, анализируем перспективы, представляем практические решения. И не изменяем традиции, представляя вам сборник из самых интересных публикаций.

Эта брошюра призвана стать помощником в работе специалистов по управлению персоналом и руководителей разных уровней. Можно пользоваться электронной версией или распечатать её на принтере и держать под рукой на рабочем столе.

По [ссылке](#) доступны предыдущие выпуски «HR - навигатора».

Если вы готовы дать нам обратную связь или задать вопрос по теме управления персоналом, пишите в [ТГ канал](#) мы с радостью ответим.

Блок развития кадрового потенциала и обучения  
Федерального центра компетенций в сфере занятости  
ВНИИ Труда Минтруда России



Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России

Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»

Под общей редакцией А.Н. Репникова

Выпуск 4

Н.П. Добкина, Е.В. Мартинович, А.Ю. Демина

HR-навигатор службы занятости

Часть 4

Справочник

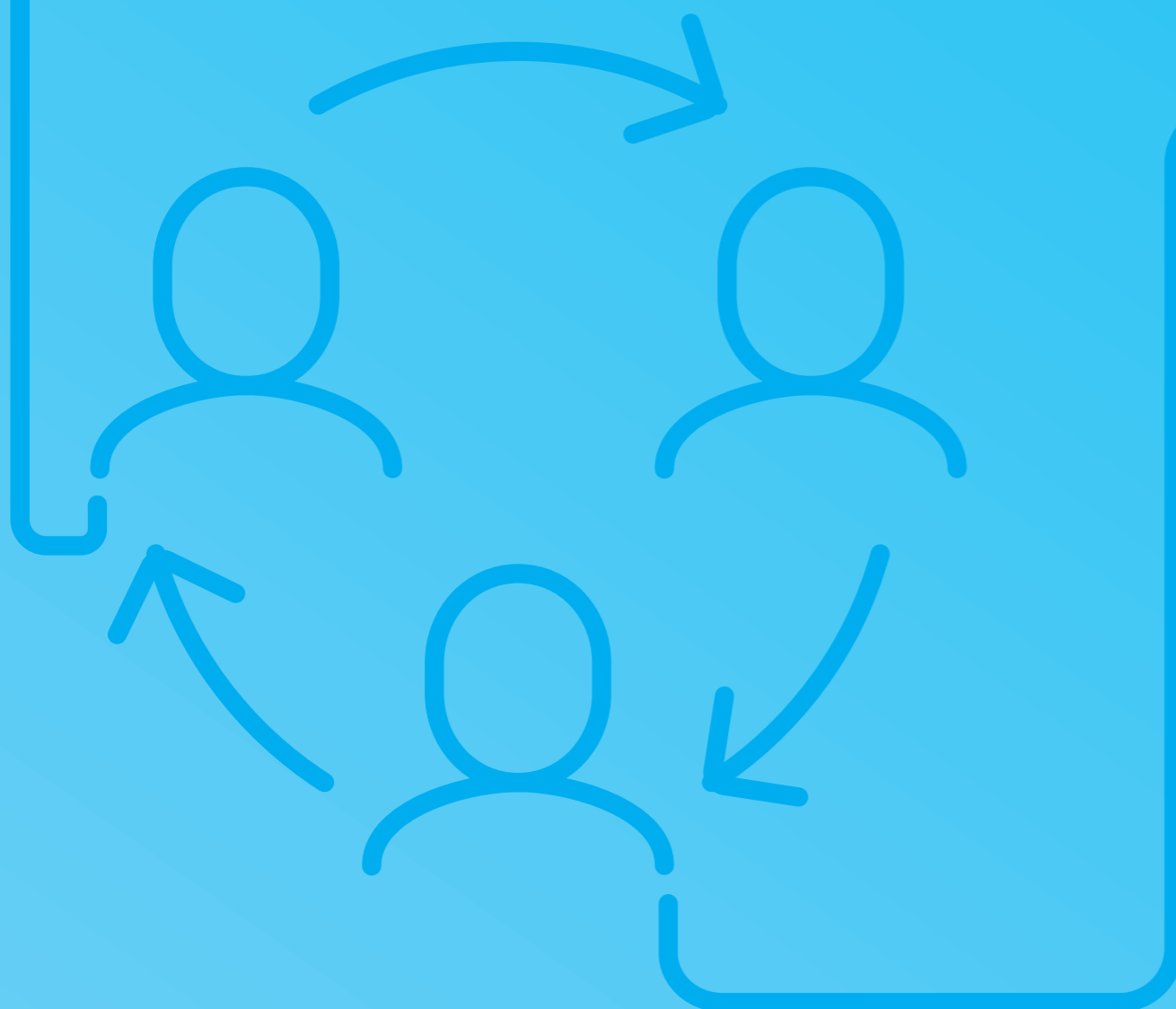
Москва, 2025

© ВНИИ труда, ФЦК СЗН

# Внутренние коммуникации

Раздел 1

## Внутренние коммуникации



**Развитие внутренних коммуникаций** — одна из важнейших корпоративных функций, отвечающая за **организацию информационного обмена** между сотрудниками, персоналом разных отделов и филиалов компании для повышения эффективности их взаимодействия.

Теория внутренних коммуникаций в настоящее время стала самостоятельной управленческой дисциплиной, которая опирается на данные социальной психологии, маркетинга, социологии и широкий круг организационных исследований.

В прикладном значении под системой внутренних коммуникаций (СВК) чаще всего понимают набор инструментов, способов и каналов информационного взаимодействия сотрудников.

Мы будем рассматривать внутренние коммуникации с точки зрения эйчара. Обсудим, как этот инструмент помогает в налаживании процессов управления персоналом и управлении изменениями в компании.

## Внутрикорпоративные коммуникации помогают решать следующие задачи:



устранение дефицита информации у сотрудников, своевременная передача сообщений без искажения и утечек



обеспечение единого понимания всеми сотрудниками важных смыслов о работе компании



развитие корпоративной культуры, сплочение коллектива



упрощение адаптации новых сотрудников



внедрение традиций постоянного обучения и развития



развитие культуры обратной связи



повышение вовлеченности и мотивации персонала



прозрачность результативности работы сотрудников и отделов в целом

## Какими бывают внутренние коммуникации

### По формату взаимодействия: офлайн и онлайн

Нам хорошо знакомы форматы очных мероприятий, например, встречи и совещания, мастер-классы, профессиональные круглые столы.

Сейчас многие компании практикуют удалёнку или гибридный формат работы. Коммуникации следуют тому же тренду — переходят в онлайн. Переписка ведётся в мессенджерах, информация транслируется на созвонах, обратная связь собирается через специальные формы, новости и статьи публикуются на корпоративном портале, руководство отвечает на вопросы сотрудников на видеоконференциях.

### По стилю общения и задачам: формальные и неформальные

Типичная формальная коммуникация — это рассылка или новость. Например, работодатель сообщает об изменении режима работы или о порядке подачи заявления на отпуск. Часто материал сопровождается ссылками на нормативные документы или инструкции.

Цель неформальной коммуникации — не только проинформировать сотрудников, но и вызвать эмоции. Например, порадовать, воодушевить или заинтересовать. К примеру, мы в декабре, традиционно, предлагаем вам [поучаствовать в марафоне](#), чтобы лучше узнать друг друга, вместе пофантазировать, получить удовольствие от творчества и командной работы, подарить себе и коллегам новогоднее настроение.



Неформальная коммуникация не должна заменять формальную. Важно, чтобы все сотрудники получали необходимую информацию и чувствовали себя включёнными в рабочий процесс.

## По типу корпоративной иерархии: вертикальные и горизонтальные



### Горизонтальные

коммуникации между сотрудниками одного уровня. В онлайн их обеспечивают чаты в мессенджерах, конференции в соцсетях и площадки для групповых видеозвонков.



### Вертикальные коммуникации

это взаимодействие руководителей с подчинёнными, а также подразделений разных уровней. Для обмена информацией может использоваться корпоративный сайт, электронная почта, закрытая группа в соцсети, чат или канал в мессенджере, где сообщения отправляют только администраторы.



### Траектория

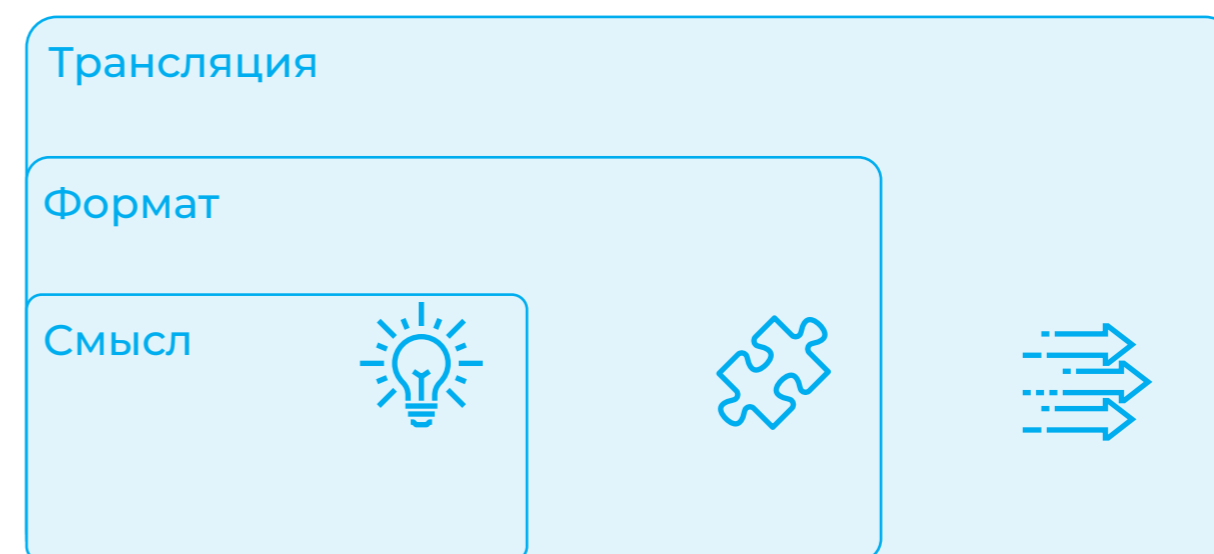
сверху вниз, т.е. от руководителей к подчинённым — наиболее привычна. Но для успешного развития компании важен и ответный путь — снизу вверх.

Эффективность коммуникаций тесно связана с корпоративной культурой. Чтобы всё работало, сотрудники должны не бояться высказывать своё мнение, а руководители — принимать отзывы подчинённых, в том числе негативные.

Иногда ещё выделяют **диагональные коммуникации** — связь между разными подразделениями на разных уровнях корпоративной иерархии. Чаще всего для этого используются CRM-системы и сервисы, поддерживающие создание досок для отчетов и задач. В офлайне — различные встречи и мероприятия.

## Формула эффективной системы внутренних коммуникаций

Немного теории, чтобы упорядочить понимание темы. Предлагаем представить систему внутренних коммуникаций (СВК) в виде схемы.



**Центром (ядром) будет содержание (идея) коммуникации.** Что и кому мы хотим донести?

Какое сообщение нужно передать и зачем?

В связи с этим возникает **понятие целевой аудитории**. Ясно, что это работники организации, но их тоже можно разделить на сегменты с определенными характеристиками (работники конкретного отдела, управленцы, новички или опытные сотрудники, поддерживающие новации или скептики).

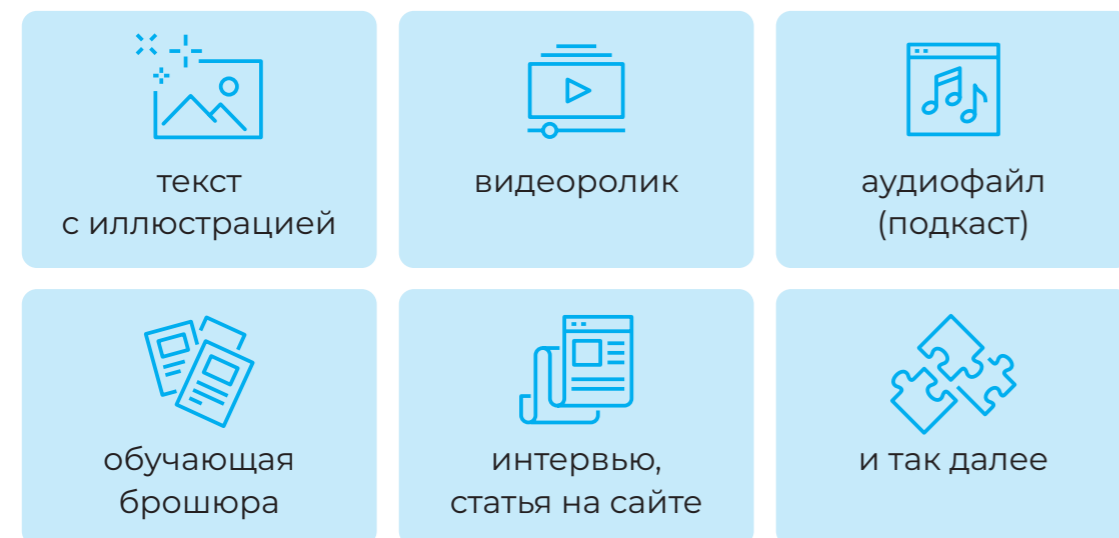
И самый важный параметр — **цель**. Что мы хотим получить в результате конкретной коммуникации? Чтобы коллеги просто узнали об изменениях

в расписании или о грядущем мероприятии? Чтобы сотрудники высказали свое мнение о ситуации, внесли предложения, дали обратную связь? Или на основе полученной информации люди должны поменять свое поведение?

## Второй блок схемы — формат коммуникации.

Это та форма, которую мы придаём информации. Костюмчик, в который облачаем первоначальную идею.

### Как может выглядеть сообщение?



Думается, вы с лёгкостью продолжите список форматов. Важно, что **их выбор должен быть следствием понимания аудитории и целей взаимодействия с ней.**

### Третье звено процесса — логичное продолжение первого и второго — трансляция сообщений.

Это использование каналов, по которым информация достигнет адресатов.

- корпоративные сайты и электронная почта;
- социальные сети (в том числе внутренние) и чаты;
- «живое общение» — собрания, конференции и презентации;
- печатные и электронные корпоративные журналы;
- брендированная продукция — например, одежда, канцелярия, посуда с логотипом и изображением других элементов бренда, сувениры, а также оформление рабочего пространства в единой стилистике — это тоже информационный канал;
- сторонние мероприятия — ярмарки вакансий, выставки и благотворительные встречи. Участие в таких событиях способствует не только улучшению общественного мнения, но и привлечению внимания потенциальных сотрудников.

## А теперь внимание!

Главный секрет конструирования эффективных информационных потоков: **коммуникация становится успешной, когда каждое из 3 звеньев наполнено содержанием и при этом между ними нет противоречий.**

### Как проверить, что эта формула соблюдается на практике?

Во-первых, знать и не выпускать из виду все её составляющие.

Во-вторых, проверить их наполнение прежде, чем запускать какой-то коммуникативный проект. В качестве инструмента такой проверки можно использовать таблицу.

Смысл			Формат	Трансляция
Зачем?	Кому?	Что?	Как?	Каким путём?
Конечная цель коммуникации	Целевая аудитория	Содержание коммуникации	Вид сообщения	С помощью каких средств донести аудитории

### Пример 1

Смысл			Формат	Трансляция
Зачем?	Кому?	Что?	Как?	Каким путём?
Получить отчёт о ходе проекта в определенной форме к назначенной дате	Сотрудники, ответственные за проект	Просьба направить необходимые данные по указанному адресу к указанному времени и дате	Текстовое сообщение с приложением формы отчета, указанием даты исполнения и просьбой подтвердить понимание задачи	Рассылка по электронной почте

## Пример 2

Смысл		Формат		Трансляция
Зачем?	Кому?	Что?	Как?	Каким путём?
Сотрудники ЦЗН поняли цели модернизации Службы занятости, по-другому посмотрели на свою работу, стали сторонниками изменений	Несколько категорий: <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководители разных уровней</li> <li>• основной персонал — те, кто работает с клиентами</li> <li>• служба персонала</li> <li>• внутренние тренеры</li> </ul>	Основные цели и желаемые результаты модернизации  Почему нельзя без нее обойтись  Роли и задачи конкретной целевой аудитории  Уверенность в успехе  Первые шаги, которые необходимо сделать	Обзорные материалы о проекте  Обзоры, аналитика  Сторителлинг об успешной реализации проекта в других регионах  Ответы на вопросы аудитории (плюс вопросы — заготовки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собрания и презентации с ответами на вопросы</li> <li>• «Живое общение» на рабочем месте</li> <li>• Выездные мероприятия</li> <li>• Корпоративные сайты (например, видеобращение руководителя)</li> </ul>

## Важность внутренних коммуникаций в период изменений

Большинство инструментов управления изменениями лежит в плоскости коммуникаций: проинформировать, озадачить, разъяснить, убедить, снять опасения, воодушевить — вот примерное описание работы с аудиторией, которой предстоит участие в реализации изменений. Говоря о значимости системы внутренних коммуникаций в управлении изменениями, нам остается только расставить акценты.

**Итак, что важно для управления изменениями со стороны системы внутренних коммуникаций?**



**Отлаженная система** — понимание особенностей целевых аудиторий, перечень наиболее удачных форматов, закрепление ответственности за разработку форматов и подготовку контента. Если коротко — готовим «сани летом», то есть продумываем и налаживаем схемы внутренних коммуникаций заранее;



**Включённость первых лиц** — руководителей, их готовность выделить время на общение, выступать перед разными аудиториями, отвечать на вопросы. Слово, сказанное лидером, весит больше десятка статей и даже картинок;



**Живое общение** — обязательный элемент. Развеивать страхи и вселять уверенность мало у кого получается заочно, здесь важно то, что называется энергетикой, заряжающей атмосферой;



**Повторение + новизна.** Приготовьтесь к тому, чтобы повторять примерно одни и те же постулаты и отвечать на похожие вопросы много раз подряд. Зачастую в одной и той же аудитории. Главное — каждый раз звучать свежо и неординарно, разнообразно по форме и содержанию. Быть убедительным можно по-разному, не только утверждая, но и удивляя, вызывая вопросы и любопытство, давая высказаться другим и т.д.



**Разнообразие форматов.** Живые выступления важны и обязательны, но это не единственный вариант. Используйте все доступные формы контента: комиксы, видеоролики, фильмы, викторины, истории из жизни и т.д. Чтобы сотрудники учились жить в состоянии изменений, можно предложить им «поуправлять» изменениями в игровой форме.



**Обратная связь.** В период изменений как никогда важно не только то, что вы сказали, но и то, что услышала аудитория. Еще важнее — какие выводы она сделала. Создайте каналы обратной связи, дайте понять, что готовы услышать всех сотрудников, своевременно отвечайте на вопросы, чтобы получился настоящий диалог.

## Кто отвечает за внутренние коммуникации в компании?

Как правило, внутренние коммуникации поручают развивать HR или PR-подразделениям. Реже (и в основном в крупных компаниях) появляется выделенная функция специалиста по внутренним коммуникациям.

С точки зрения HR, система внутренних коммуникаций — один из инструментов развития корпоративной культуры и соответственно работа здесь предстает командная. Уместно говорить о ролевой модели управления формированием и развитием системы внутренних коммуникаций.

### Кто есть кто в системе внутренних коммуникаций?

Участники	Роль
Топ-менеджмент, то есть руководители самого верхнего уровня	заказчик, постановщик задач и (важно!) ключевой и постоянный участник на стадии реализации.
Руководители среднего звена (подразделений разного уровня)	постоянные участники реализации намеченных мероприятий. <i>Важно, что именно непосредственный руководитель чаще всего доносит информацию до сотрудников, отвечает на вопросы, видит и чувствует настроение коллектива и может на него влиять.</i>
Служба персонала, HR	медиатор, активный участник постановки операционных задач и организации процессов, описания целевых аудиторий, в соответствии с задачами коммуникаций, участия в подготовке контента, сбора и анализа обратной связи.
PR-подразделение (пресс-служба)	организатор создания и развития основных каналов коммуникации, изучения потребностей целевых аудиторий, подготовки и запуска контента.
Сотрудники компании	активные участники внутренних коммуникаций, соавторы контента, источник обратной связи.

Так выглядит общая картина, которая даёт понять: **успех внутренних коммуникаций во многом зависит от слаженности командной работы. Но...**

Есть несколько неочевидных и при этом важных задач для эйчара:



#### Обеспечение преемственности содержания

Доносить одну и ту же информацию, разъяснять смыслы зачастую приходится много раз. Чтобы быть понятным и принятым, послание аудитории должно быть интересным, убедительным и адресным. Контент готовят разные люди, но хорошо бы кому-то одному присутствовать на большинстве выступлений, видеть и слышать обратную связь, анализировать готовность аудитории — в итоге понимать, как следует корректировать содержание следующих посланий. Как вы догадались, это задача для HR.



#### Организация работы команды

С этого мы начинали — развитие системы внутренних коммуникаций требует слаженных командных действий. Значит, эту работу — налаживание командного взаимодействия — должен кто-то делать, причём на постоянной основе. И это тоже HR.



#### Подготовка спикеров

Мы говорили о важности участия первых лиц, однако не все они привыкли и умеют выступать перед большой аудиторией. Отсюда задача — обсудить это с руководителем, поддержать его, научить, настроить на общение, помочь подготовить выступление. И главное — настроить всех руководителей на регулярное конструктивное общение с сотрудниками. Вы уже знаете, кто должен решать эту задачу, — HR

# Барьеры на пути развития внутренних коммуникаций

0\*. Системная ошибка: **отсутствие стратегии** и плана развития СВК.

1. **Несоблюдение «формулы эффективной системы внутренних коммуникаций».**
2. **Незнание особенностей и потребностей целевых аудиторий.**
3. **Неучастие или эпизодическое участие руководства.**

Основные «беда» руководителей в вопросах внутренних коммуникаций:

- «Немой» — руководитель не может сформулировать задачу в области внутренних коммуникаций;
- «Редкий гость» — руководитель включается в мероприятия только по отдельному (зачастую неоднократному) приглашению;
- «Посторонний» — линейные руководители не считают участие в развитии внутренних коммуникаций своей задачей.

4. **Непрозрачность системы** внутренних коммуникаций: непонятно, кто отвечает за публикацию информации, с какой периодичностью и по какой тематике; что делать руководителю подразделения или любому другому сотруднику, чтобы транслировать информацию всем коллегам или получить от них обратную связь.

5. **Неразбериха в общем информационном поле:** информация появляется спонтанно, без разведения тематик, степени стратегичности или адресации к конкретной аудитории. Публикуемый контент зачастую непонятен целевой аудитории — из-за сложной лексики или «недружественного» формата.

6. **Коммуникации ради коммуникаций.** Публикации выходят регулярно, вполне возможно, они качественно и современно оформлены. Однако количество сотрудников, которые их читают и воспринимают минимально. При этом уровень просмотров и обратную связь никто не отслеживает.

7. **Отсутствие регулярной обратной связи.** Сюда относятся все варианты: когда канал обратной связи попросту отсутствуют; когда каналы вроде бы созданы, но руководство не даёт обратную связь сотрудникам или, в свою очередь, сотрудники молчат. Это один из самых сложных и, увы, распространенных вариантов. Причин неготовности аудитории к диалогу множество: от менталитета до личностных особенностей.

Ошибки совершают все, кто что-то делает. Особенно, если это «что-то» новое и сложное. Если вы увидели в приведённом перечне свою ошибку, это хорошо — вы сделали первый шаг к её исправлению. Главное, как мы знаем, «видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий», т.е. продолжать искать решения.

## Полезные материалы по теме



**Анна Несмеева**

### «Всё о внутренних коммуникациях»

В книге собран опыт 26 экспертов в области внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративной культуры. Они дают полезные практические рекомендации по стратегическому планированию и успешной реализации программ внутренних коммуникаций, приводят кейсы внедрения корпоративных порталов и соцсетей, проведения корпоративных мероприятий, конкурсов и благотворительных программ.

В приложении можно найти описание профессии внутреннего коммуникатора с точки зрения компетенций и ключевых показателей эффективности.

**Кевин Рак**

### «Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника»

Эксперт доказывает критически важную роль внутренних компаний в современном управлении организацией, выделяет внутренние коммуникации в самостоятельную управленческую дисциплину и подчёркивает их важность в обеспечении прав сотрудников на выражение собственной позиции и адаптации компании к «голосу информированного сотрудника».



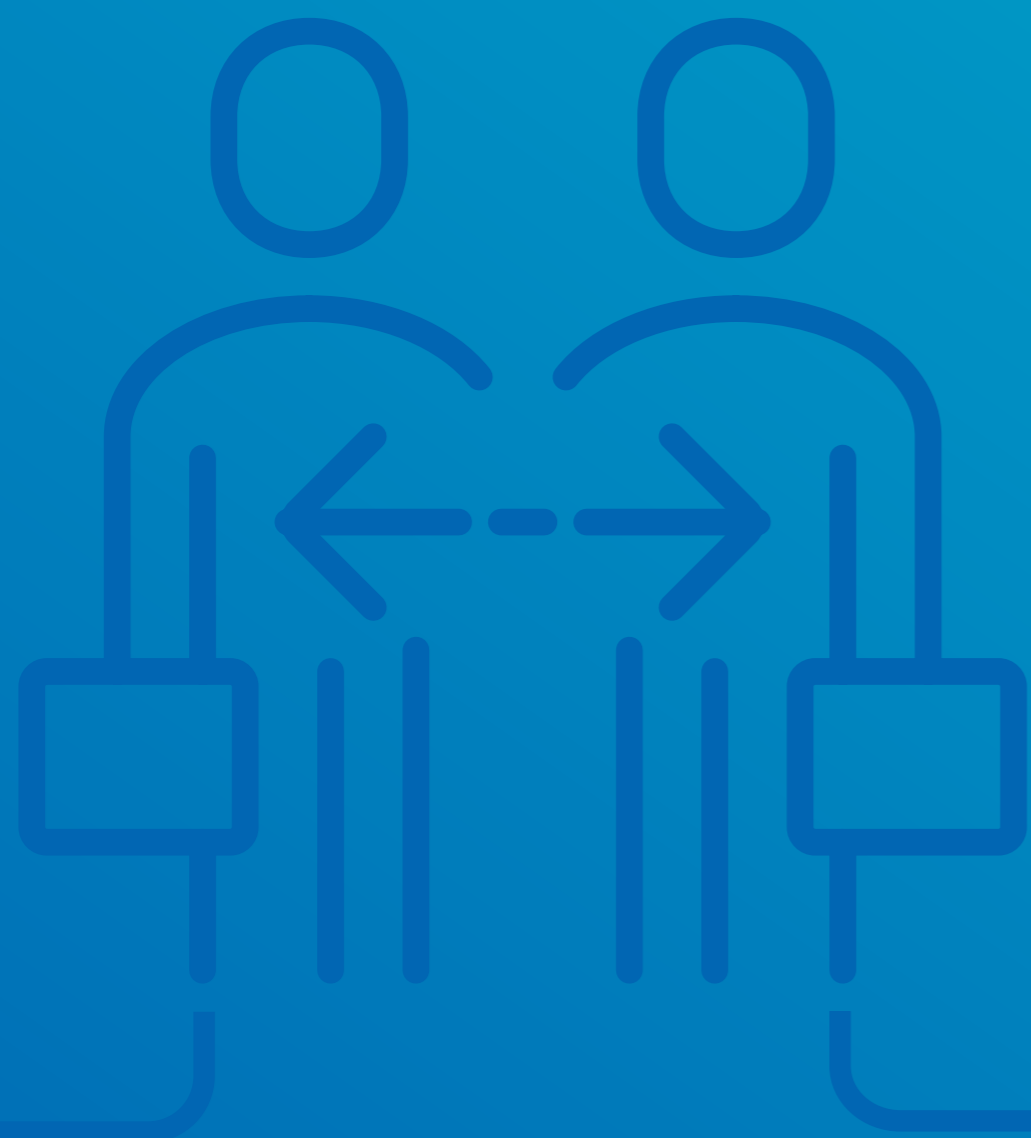
### Эффективные коммуникации

Выпуск из серии «HBR: 10 лучших статей» журнала Harvard Business Review

Ценные лайфхаки, как улучшить навыки общения и выстроить коммуникацию внутри компании, как лучше изложить идею для разных типов начальников... Составители сборника обещают: благодаря использованию описанных методик вы сможете находить общий язык практически с любым собеседником в любой бизнес-ситуации.

Раздел 2

# СЗН как работодатель



## СЗН как работодатель



В нашем с вами профессиональном лексиконе слово «работодатель» понимается однозначно — речь идёт о наших клиентах, для которых мы подбираем персонал, кому оказываем меры поддержки. А вот для осознания себя, т.е. службы занятости, как работодателя нам порой необходимо предпринять специальные усилия. Давайте сделаем это вместе.

**Служба занятости — крупный работодатель, представленный во всех регионах страны,** эксперт и активный участник рынка труда. Потребность в работниках актуальна практически постоянно для большинства региональных организаций службы занятости. Это означает, что работа с HR-брендом просто необходима, ведь устойчивый образ СЗН как хорошего места работы даёт неоспоримые преимущества, позволяет повысить эффективность основных HR-процессов: привлечения, мотивации (вовлечённости в работу) и удержания сотрудников.

Поговорим про HR-бренд с акцентом на действиях и инструментах.

## Ценностное предложение (EVP)



**Ценностное предложение работодателя (Employer Value Proposition или EVP)** — набор значимых условий и особенностей организации, которые компания предлагает в обмен на умения, возможности и опыт сотрудника, и которые воспринимаются как преимущества работы в компании.

**EVP** отвечает на вопрос «Почему мне нужно работать именно в этой компании?» или «Почему я работаю именно в этой компании?»

Обычно в структуру EVP включают шесть блоков:



## Эффективные действия по развитию HR-бренда



HR-бренд — явление сложное. Верно то, что обычно говорят о репутации в целом — сначала вы работаете на него (бренд), а потом он работает на вас. И ещё одна характеристика — двойственность. HR-бренд проявляется как внутренний и внешний, влияет на сотрудников, а они являются его носителями и «строителями». **Как справиться с этим многообразием?** Предлагаем подход, который поможет понять, что именно предпринять.

### Признаки хорошего EVP

1. Соответствие реальности. Честная позиция не только сделает бренд работодателя открытым и человечным, но и позволит соискателю на входе понять, что его ждёт в реальности.
2. Соответствие HR-стратегии компании.
3. Учёт потребностей ключевых целевых аудиторий.
4. Простая, чёткая и понятная формулировка.
5. Опора не только на рациональные, но и на эмоциональные элементы.
6. Проверка концепции на разных аудиториях: сотрудники, HR-специалисты, соискатели, откликнувшиеся на ваши вакансии.



**Очень важный момент:** должна быть прочная связь между брендом работодателя (что мы обещаем), ценностным предложением для сотрудников (что мы предлагаем) и реальностью (как и что мы предоставляем). Если эти три практики не согласованы, теряется доверие к бренду работодателя.

### 4 действенных шага по развитию бренда работодателя:



#### Действие 1

##### Обеспечить целостность образа

Определите основные обещания вашего бренда для потребителей и вашего бренда работодателя и согласуйте их.

Внедрение этого подхода начинается с понимания того, что ваш потребительский бренд обещает клиентам, и как компания выполняет это обещание. HR-бренд должен воплощать те же ценности, что и бренд организации в целом.



#### Действие 2

##### Ежедневным трудом «сказку сделать былью»

Превратите обещание в реальность, постепенно, шаг за шагом усиливая основные черты образа, к которому стремитесь.

Как только вы поймёте, как потребители/клиенты/кандидаты/сотрудники воспринимают ваш бренд, какие у компании сильные и слабые стороны, действуйте. Опираясь на сильные стороны, наметьте пути и способы их развития. Подумайте, как устранить слабые или уменьшить их влияние. Осваивайте разные инструменты развития бренда и активно применяйте в ежедневной практике работы с персоналом.

**Действие 3****Добавлять яркие штрихи к портрету**

Собирайте и распространяйте истории успеха сотрудников.

Эти истории должны подчёркивать основные элементы корпоративной культуры и HR-бренда и демонстрировать, как организация помогает работникам расти и развиваться.

**Действие 4****Услышать обратную связь**

Подкрепляйте образ работодателя отзывами сотрудников.

Отзывы — отличный способ продемонстрировать, как сотрудники воспринимают бренд работодателя. Они вызывают больше доверия, чем формальные коммуникационные кампании. Их можно транслировать в соцсетях и на сайте компании, а также на специализированных сайтах-отзовиках и HR-платформах.

## Критические ошибки в инициативах по развитию бренда работодателя

Отрицательный HR-бренд способен нанести ущерб имиджу компании, усложнить набор и удержание квалифицированных работников. Мы хотим обратить ваше внимание на наиболее частые ошибки, которые компании допускают в развитии бренда работодателя.

**Ошибка 1**

**Пыль в глаза.** Внешний бренд работодателя и действительность, с которой сталкиваются сотрудники не совпадают.

Бренд работодателя эффективен, когда внешние коммуникации и позиционирование соответствуют тому, как его воспринимают сотрудники в повседневной жизни. Многие работодатели, стремясь выделиться на фоне конкурентов, создают сообщения без учёта того, способен ли

**Ошибка 2**

**Ложные цели.** Опора на собственные представления, а не на реальные данные.

Посмотреть на себя в зеркало иногда просто необходимо. Разработка HR-бренда начинается с исследования — опросы, внутренний и внешний аудит бренда помогают выяснить, какой образ компании уже сложился у действующих, бывших и потенциальных сотрудников. Без этого усилия по развитию бренда не принесут результата.

**Ошибка 3**

**За все отвечает HR.** Невключение подразделений в работу по развитию бренда.

Работа по развитию бренда работодателя начинается с создания рабочей группы. В рабочую группу должны войти как представители HR-службы, так и маркетологи и специалисты в сфере PR. Но прежде всего, в составе рабочей группы необходимы руководители организации.

**Ошибка 4**

**Бренд наполовину.** Бренд работодателя используется для привлечения талантов, а не для повышения вовлечённости и удержания персонала.

Часто говорят, что суть внешнего HR-бренда отвечает на вопрос «почему люди к нам приходят», а внутреннего — «почему они остаются».

Бренд работодателя ориентирован не только на кандидатов, но и на действующих сотрудников. Важно предоставлять работникам всё, о чём шла речь на входе, поддерживать и повышать приверженность сотрудников ценностям HR-бренда на протяжении всего времени работы в компании.



## Ошибка 5

«Не верю!» Бренд работодателя не связан с брендом потребителя и его обещаниями.

Сами сотрудники и тем более руководители должны соответствовать ключевым ценностям и обещаниям бренда. Если это не так, бренд работодателя воспринимается как неаутентичный, т.е. фальшивый.

**Вывод:** если хотите, чтобы рынок узнал о вас как работодателе и узнал именно то, что нужно, управляйте процессом.

Бренд работодателя «растёт» изнутри наружу: в компании выстраиваются отношения, что-то происходит (или не происходит) в коллективе, формируется определенный стиль принятия решений и передачи информации — и всё это как-то воспринимается сотрудниками. Их впечатления распространяются достаточно быстро и широко.

**Вывод:** уделяйте максимум внимания работающим сотрудникам, собирайте от них обратную связь и учитывайте в работе, развивайте здоровую корпоративную культуру и отношения в компании. Эти усилия окупятся стабильностью и результативностью коллектива и большим количеством откликов на вакансии.

## Коммуникации и единство бренда



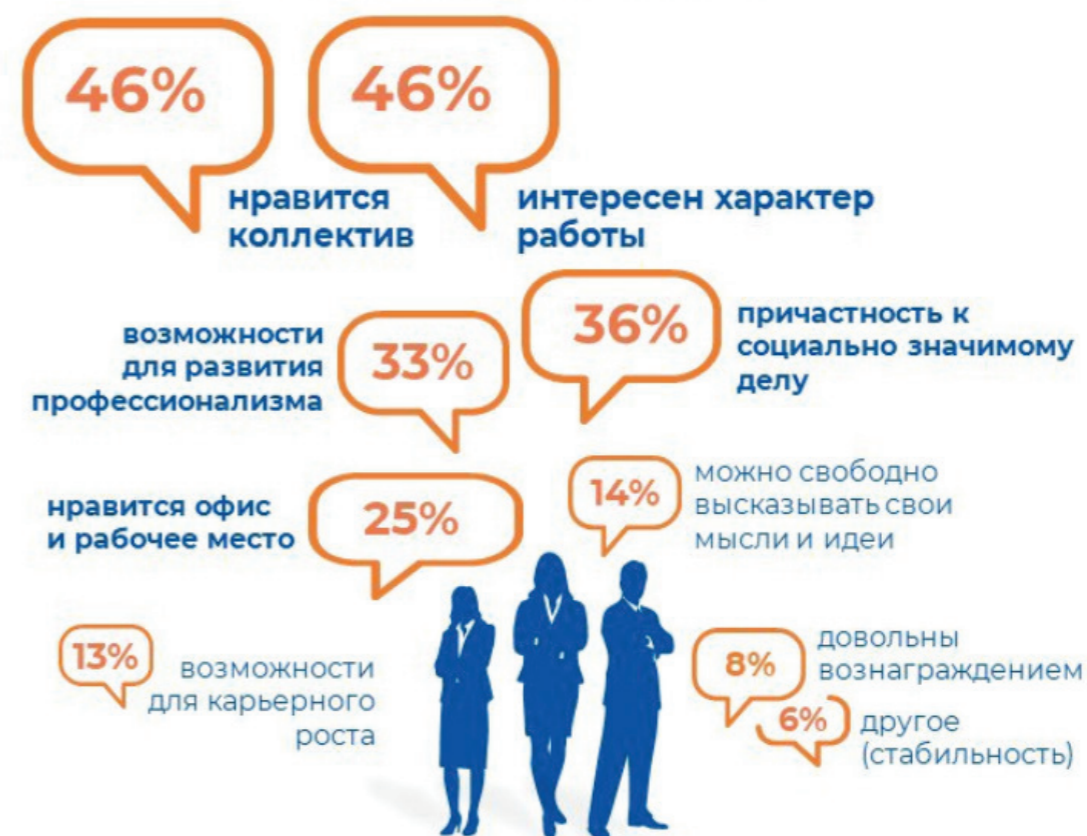
В первой главе мы приводили примеры использования формулы «Смысл — Формат — Трансляция» — в управлении внутренними коммуникациями компании. Но тот же принцип можно и нужно применять относительно внешних взаимодействий, и по отношению к HR-бренду... Чуть меняется целевая аудитория, её потребности и предмет общения. Но неизменным остается правило: коммуникация эффективна, когда каждое из 3 звеньев наполнено содержанием и все они согласованы между собой.

Если речь о бренде работодателя, особое внимание стоит обратить на соответствие информации, которая транслируется для внутренней аудитории (действующих сотрудников) и потенциальных работников, соискателей.

Обращаем ваше внимание на два важных аспекта, которые часто упускают из вида:

Бренд работодателя существует у каждой компании, которая нанимает персонал. И главное, он существует вне зависимости от того, формируете ли вы его целенаправленно или не задумываетесь о таких «пустяках».

## Причины продолжать работать в службе занятости



Какие факторы влияют на то, что однажды придя на работу в службу занятости, человек остается здесь до сих пор, мы выясняли в ходе опроса.

\* Точно такой же опрос [проводился в 2022 году](#). И это даёт возможность не просто узнать результаты, но и отследить их динамику.

**В 2025 году на вопросы ответили 143 человека, что для голосований в нашем чате практически рекорд.**

В топе причин, как и прежде, характер работы, ощущение причастности к социально значимому делу, возможность профессионально развиваться. **В переводе на язык эйчара, это свидетельство совпадения базовых ценностей работника и организации — самая прочная основа сотрудничества.**

При этом на первое место, поднявшись на 2 пункта вверх, вышел ответ «нравится коллектив». А это говорит о том, что **усилия по системной работе с персоналом не проходят даром.**

14% участников отметили как ценность, что в организации они могут свободно высказывать свои мысли и идеи. Это чуть больше, чем в прошлый раз, значит есть прогресс.

Вознаграждение по-прежнему не входит в число первостепенных мотиваторов, но поддержкой ему выступает стабильность получаемого дохода.

**Таким образом, социальная значимость работы, интересные и сложные задачи, команда (хороший коллектив) и возможности для развития — наиболее яркие черты нашего HR-бренда.**

## Книги про бренд работодателя



Нина Осовицкая,  
Елена Лондарь

«Бизнес, люди и отношения»

Больше двадцати HR-проектов от таких компаний, как «Северсталь», «Ростелеком», «Сбер», Альфа-Банк, «ЗМ Россия» и других. Каждый проект описан как пошаговая инструкция по реализации. Вы увидите достигнутые компаниями результаты глазами заказчиков от бизнеса и познакомитесь с оценкой работы HR-подразделений представителями целевой аудитории.

Светлана Иванова

«Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов»

В книге говорится о том, что может пойти не так при построении бренда работодателя. Много актуальных проблем и ситуаций, описаны нюансы, которые зачастую игнорируют авторы книг с алгоритмами и кейсами. Чужие ошибки могут сэкономить время, а рекомендации и лучшие практики помогают научиться строить HR-бренд, поэтому ими автор тоже делится.



Елена Русанова

«HR-бренд без бюджета. 100 шагов к компании мечты без больших затрат на продвижение»

Книга о создании и продвижении HR-бренда — силами собственной команды, с минимальными затратами, без привлечения внешних консультантов или сторонних провайдеров. Много практических инструментов, как на практике связать HR-бренд со стратегическими целями компании.

Руслан Мансуров

«HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала»

Книга 2011 года о подходах к построению бренда работодателя, которые успешно применяются на практике, в том числе в российских компаниях. О том, как побеждать в конкурентной борьбе за сильных специалистов — которая, вопреки популярному мнению, лишь усилилась на фоне кризисных явлений в экономике. Автор не навязывает «обязательность» бренда — наоборот, подсказывает, когда и в каких случаях о нем можно или стоит задуматься.



# Сотрудничество с образовательными организациями

Все службы занятости страны развивают это направление работы, молодёжь ждёт и активно привлекают буквально все работодатели. Это очевидный тренд.

Однако фокус нашего внимания, как вы догадываетесь, будет направлен на установление партнёрских отношений с вузами и ссузами для привлечения студентов и выпускников **на работу к нам, в ЦЗН, в кадровые центры.**

Мы осознанно не берём в расчет разовые мероприятия, а делаем акцент на установлении долгосрочных отношений с учебными заведениями — говоримо настоящем **партнёрстве** в полном смысле этого слова.

Для начала давайте определимся, что для нас означает «партнёрство».

## Чем партнёрство отличается от других отношений между организациями?



Партнёры регулярно, без дополнительных запросов информируют друг друга по оговоренному кругу вопросов. Интересуются мнением друг друга и по возможности учитывают его.



Партнёры предоставляют друг другу ресурсы для размещения информации, организации мероприятий и т.д., в зависимости от потребностей и возможностей каждого.

Раздел 3

# Сотрудничество с образовательными организациями



Партнёрство предполагает взаимный обмен информацией о планах, а затем, по мере развития, переходит в совместное планирование.



Партнёры организуют совместные мероприятия, а в наилучшем варианте — настраивают совместные процессы.



Партнёры приглашают друг друга присоединиться к другим доступным партнёрствам и ассоциациям.

Что нужно делать, чтобы выстроить такие отношения с вузами/ссузами? Какие здесь есть нюансы, как найти и привлечь свою целевую аудиторию? Почему студенты и выпускники должны прийти именно к нам?

## Стратегический поиск

Несмотря на всю турбулентность нашей жизни, приглашаем вас включить стратегическое мышление. Для осмысленного движения в русле темы привлечения студентов и выпускников на работу в кадровый центр, важно понимать, **почему мы делаем на этом акцент.**



Во-первых, это требование **Стандарта** организации деятельности органов службы занятости — п. 78 (см. АИС ЦМП)

Во-вторых, это один из немногих способов обеспечить **управляемый приток** квалифицированных работников в службу занятости на ближайшее будущее.

В-третьих, выстраивая такое долгосрочное партнерство, о котором мы говорим, служба занятости способна влиять не только на **количество выпускников**, которые придут к нам, но и на **качество их подготовки**. Развивая сотрудничество и постепенно встраиваясь в учебный процесс, мы сможем вместе с вузом корректировать программы подготовки, практик и стажировок. Кроме того, знакомясь со студентами, мы лучше понимаем, кто из них «наш человек» или может им стать.

Почему нам интересны вузы / ссузы и выпускники — мы примерно поняли. Теперь про то, почему мы можем быть интересны им.

Самое очевидное — наше сотрудничество поможет сделать процесс трудоустройства учащихся и выпускников более эффективным, вовремя адаптировать программы под реальные потребности, чтобы выпускать действительно востребованных специалистов.

И менее тривиальное — взаимное усиление брендов. Если выпускники хорошо и быстро трудоустраиваются, рейтинг учебного заведения растет и, соответственно, если все студенты и выпускники знают, что у нас интересная работа и стремительный карьерный рост — улучшается наш имидж работодателя. Все меньше усилий и ресурсов приходится тратить — обеим сторонам — на привлечение лучших.

Минус (если это минус) только один: отсроченный результат. Да, работаем и вкладываемся мы сейчас, а отдачу получим спустя годы. Но разве что-то по-настоящему ценное в жизни получается при ином подходе?

# Форматы взаимодействия с учебными заведениями

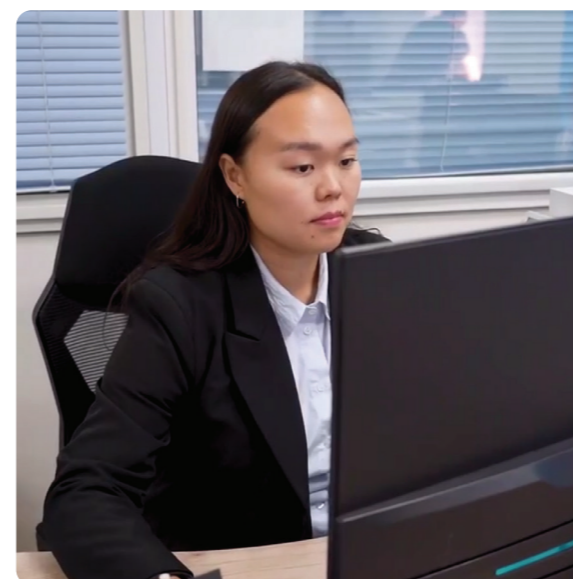


Согласно результатам нашего [мини-опроса](#), лидируют два основных формата взаимодействия ЦЗН с образовательными организациями: стажировки, практики, мастер-классы и разные формы профориентации. Это уже немало. Надеемся, вскоре такая практика войдет в норму для всех регионов.

Однако этого недостаточно уже сейчас, а тем более завтра. Наша с вами задача — формировать новый облик службы занятости. Значит, пора усиливать долгосрочные меры — направления пока ещё скромно представленные в результатах опроса — организацию специальных курсов и целевого обучения для служб занятости. Оптимизма добавляет то, что проценты здесь пока небольшие, но это не ноль, значит есть движение в эту сторону!

Как ни банально это звучит, будущее службы занятости сейчас в наших с вами руках. Давайте сделаем его достойным.

## Позитивный опыт регионов



**Республика Тыва**  
[Организация практики для студентов](#)



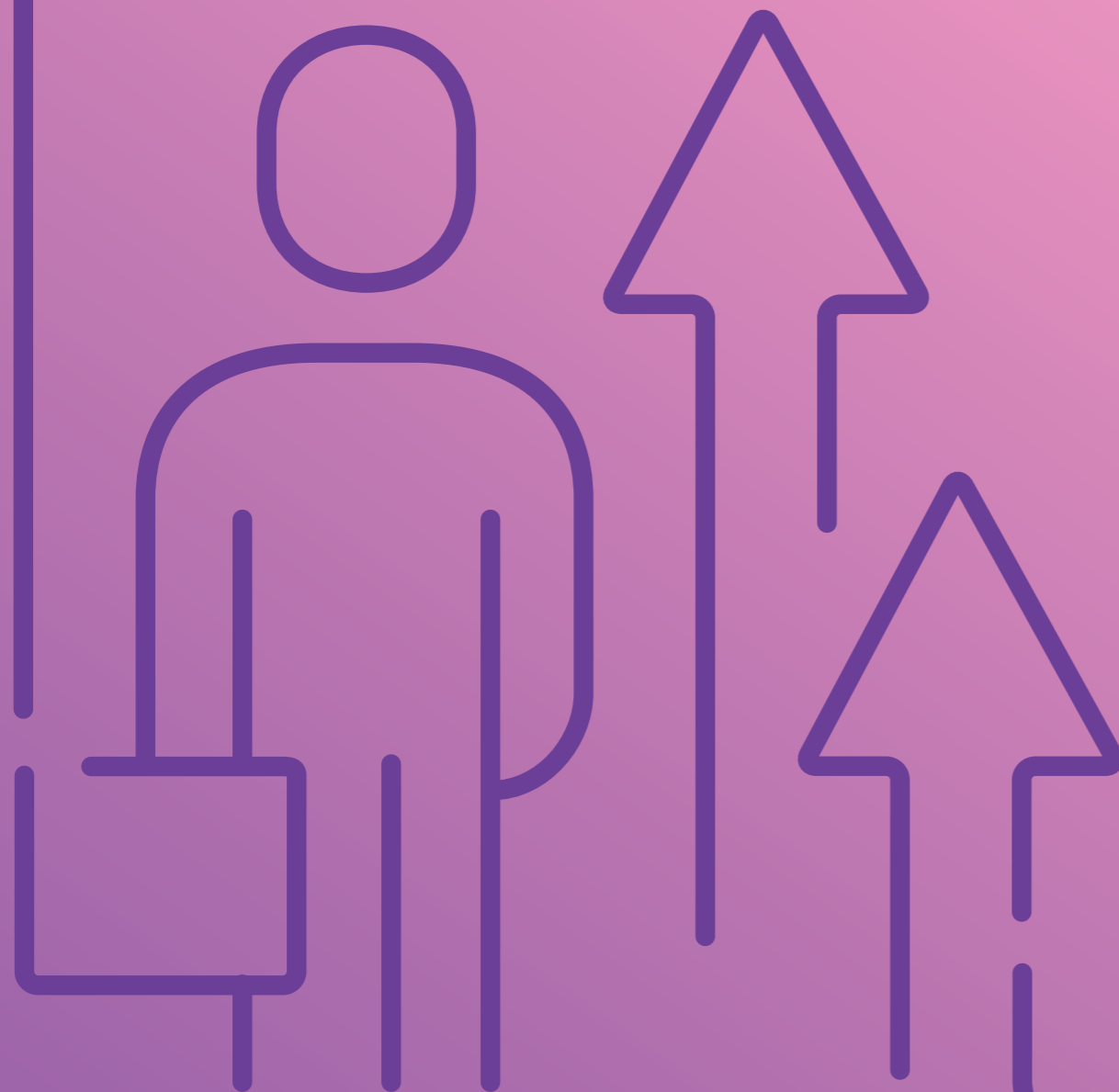
**Алтайский край**  
[Заключение целевых договоров с вузами](#)



**Удмуртская Республика**  
[Участие в массовых мероприятиях в качестве работодателя](#)



**Пензенская область**  
[Экскурсии по Кадровому центру для учащихся](#)



## Адаптация руководителей



За долгое время работы в HR у нас сложилось впечатление, что во многих организациях адаптация руководителей по умолчанию считается чем-то неподобающим и даже обидным. Вроде бы, человек, который приходит руководить, по определению, знает и умеет больше других, плюс имеет все возможности получить любую информацию, задать вопросы, запросить помощь.

Однако в реальности все гораздо сложнее. И мы убеждены: адаптация руководителям необходима.

### Что предстоит новому руководителю?



**Уточнить свое позиционирование:** какие он может принимать решения, какими ресурсами распоряжаться, за что именно (количественные и качественные результаты) он отвечает. Практически вся эта информация, как правило, содержится в должностной инструкции, но мы настоятельно советуем, используя документ как основу, каждый из этих пунктов обсудить с вышестоящим руководством подробно.



**Уточнить приоритетные задачи:** определить, каких результатов и когда ждут от нового руководителя в рамках испытательного срока и за его пределами.



**Понять, кто его подчинённые** (руководители среднего звена), какие отношения у них сложились между собой, как обстоят дела в подразделениях, которыми они руководят.



**Познакомиться с коллегами-руководителями** на своем уровне. Изучить их сферы ответственности и полномочий, приоритетные цели и задачи, планируемые результаты.

Всё сказанное справедливо для внутренних кандидатов. Если же руководитель пришел извне, ему прежде всего предстоит погрузиться в специфику отрасли, разобраться в палитре мер поддержки и сервисов, основных клиентских групп, познакомиться с корпоративной культурой организации и т.д.



### Резюмируем

Содержательный объём для освоения на первых порах у руководителя немалый. А высокий уровень позиции многим не помогает, а скорее мешает задавать вопросы и обращаться за помощью вне формальной процедуры. Самому инициировать обстоятельное знакомство со своим руководителем и коллегами тоже непросто.

**Выход — в разработке и реализации системы адаптации руководителей.**

## Роль HR в адаптации руководителей

Можно было бы остановиться на том, что **«систему адаптации руководителей всех уровней организует служба персонала»**. Но мы хотим не просто констатировать факт, а помочь коллегам-эйчарам в понимании и решении этой задачи.

Адаптацией кандидатов управленческого уровня должен заниматься руководитель службы персонала. Это оправдано по нескольким причинам:

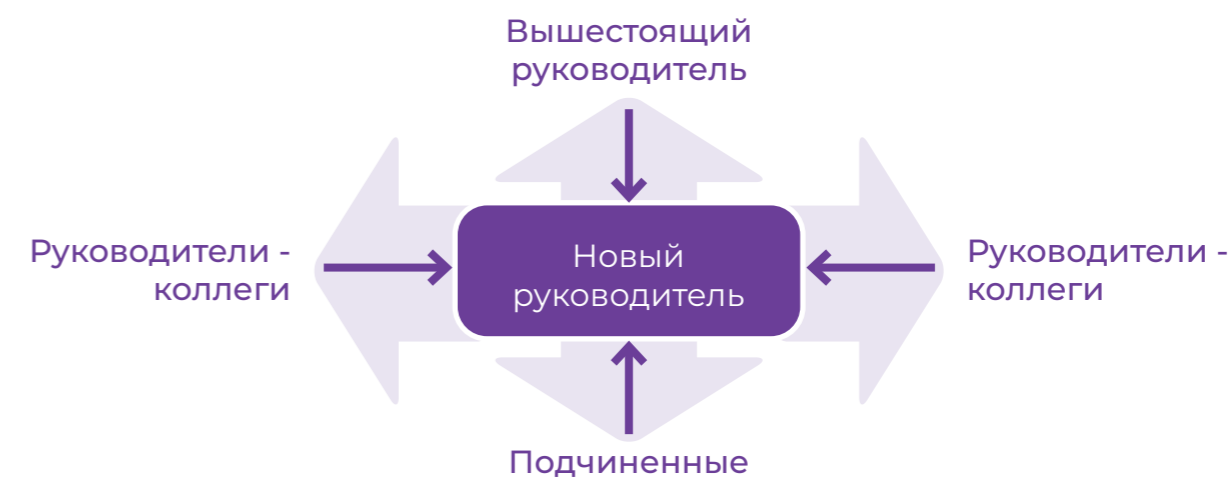
- примерно один уровень должностей,
- погруженность в стратегические вопросы,
- непосредственный контакт главного эйчара с руководителем кадрового центра.

Как никогда уместна старая эйчаровская мудрость — адаптация начинается с подбора. Это значит, что HR должен быть задействован в подборе и оценке соискателей на позиции руководителей — как внутренних, так и внешних. Это даёт, как минимум, верное представление о позиционировании и ключевых задачах руководителя-новичка, помогает установить доверительные отношения.

В ходе адаптации нового руководителя эйчар выступает в роли его проводника:

- знакомит с организацией,
- помогает организовать встречи,
- организует доступ к необходимой информации,
- отвечает на вопросы в пределах своей компетенции.

Не только новый руководитель знакомится с организацией, но и организация, коллектив знакомится с ним (на рисунке схематично представлены направления установления отношений). И помощь эйчара в организации этого взаимодействия всех сторон неоценима.



Прежде всего эйчару следует договориться с вышестоящим руководителем о регулярных встречах с его подчинённым-руководителем для налаживания взаимодействия и взаимопонимания (Важно подчеркнуть, что эйчар не должен подменять собой непосредственного руководителя новичка).

Целый ряд действий должен выполнить именно вышестоящий руководитель:

- высказать свои ожидания от работы подчиненного,
- назначить наставника,
- представить нового коллегу коллективу,
- обозначить сферы ответственности и цели его работы,
- регулярно предоставлять обратную связь, особенно в первое время.

В сфере HR всегда много тонкостей, а данная тема и вовсе предполагает высший пилотаж. И если наши коллеги с этим справляются, значит, есть профессиональный секрет?

Да. Секрет — в командной работе.

## Наставник нового руководителя: кто им может быть?



Безусловно, наставником должен выступать непосредственный руководитель. Но есть нюанс — его загруженность и большой объём задач по внешнему взаимодействию ограничивают возможности как наставника. Поэтому самое разумное — выстроить работу «командного наставника», т.е. распределить роли и задачи наставничества между несколькими участниками.

Нам видятся следующие ключевые роли:



### Новичок

так для краткости назовём нового руководителя.



### Главный наставник

непосредственный руководитель новичка.

Для директора кадрового центра это может быть куратор от РОИВ или опытный руководитель из другого региона, для заместителей директора Кадрового центра — сам директор.

#### Его задачи:

- представление новичка коллективу,
- обозначение круга его ответственность и полномочий,
- периодическое информирование на своём (стратегическом и тактическом) уровне,
- координация усилий,
- конструктивная обратная связь.



### Коммуникативный наставник — HR

#### Его задачи:

- подготовка, совместно с новичком, проекта программы адаптации для согласования с главным наставником,
- знакомство новичка с традициями и корпоративной культурой,

- помощь в установлении отношений с коллегами и подчиненными.
- контроль соблюдения графика встреч новичка с главным наставником и (при необходимости) фиксация результатов.
- также нередко эйчару приходится отвечать на вопросы и развеивать сомнения новичка.

Ещё одна задача HR — подбор (совместно с главным наставником) действующих руководителей для помощи новичку в рабочих вопросах.



Мы назвали эту роль **Содержательный наставник** — это коллеги новичка по горизонтали, т.е. занимающие должности примерно того же уровня.

#### Задачи:

- помощь в изучении нормативных документов,
- разъяснение профессионального и корпоративного сленга,
- постепенное введение в специфику работы — в отрасли (если необходимо), в организации, на данной позиции.

### Здесь тоже есть тонкости:

Таких коллег должно быть несколько, чтобы избежать субъективности, т.е. формирования отношения новичка к ситуации через призму взгляда конкретного человека.

Необходимо учесть личностные особенности новичка. Например, если это молодой человек, в группу содержательного наставника целесообразно включить как опытного коллегу, так и ровесника.



Иногда мы слышим вопрос: что важнее для выбора содержательного наставника (при условии достаточной квалификации) — статус или личностные качества?

**Все индивидуально: если HR видит, что для новичка значима позиция в иерархии, статус, значит, это условие должно быть соблюдено. Если же человек не обращает на это внимания, стоит сделать ставку на личностные качества.**

Мы обрисовали общий подход — схему. Она, понятно, не может охватить всё многообразие вариантов. Например, если в кадровом центре не удастся найти подходящих наставников, можно обратиться за помощью в соседние регионы и т.д.

Главное, чтобы новый руководитель был включен в среду наставничества.

## Что нужно знать эйчару, чтобы организовать адаптацию?



Адаптация руководителя — это всегда «индивидуальный пошив». Поэтому остановимся на том, как увидеть и понять эту индивидуальность.

Первое знакомство HR с кандидатом на управленческую позицию начинается на этапе подбора, но не всё и не всегда уместно выяснять с кандидатами, поэтому углубление знакомства и развитие отношений с руководителем-новичком продолжается весь адаптационный период.

## Какие составляющие портрета новичка необходимо знать эйчару?



### Опыт, бэкграунд

Сюда относится все: позитив и негатив. Прежде всего, спектр задач, которые приходилось решать, успехи и неудачи, ретроспектива отношений по вертикали (вышестоящее руководство и подчиненные) и горизонтали.



### Мотивация, ценности

Из какой организационной и управленческой культуры пришёл человек, что воспринял из прошлого опыта, культуры, отношений. Что бережёт, о чём сожалеет. Как определяет собственные ценности и цели, к чему готов для их достижения. Чего ждёт от организации, должности и непосредственного руководителя.



### Команда

Какими коллективами руководил, по каким критериям и принципам отбирал кандидатов на работу, за что увольнял. Чего ждёт от своих подчиненных сейчас, как планирует строить работу с коллективом. Какую роль в команде управленцев хотел бы играть в новой организации.



### Автопортрет

Как описывает свой стиль управления, лидерства, принятия решений. Какие границы требований к себе устанавливает, например, имеет ли он право опаздывать на работу («задержаться») или поручать подчиненным решать его личные вопросы.

Для чего нужна вся эта информация? И не только эта — перечень не исчерпывающий. Опытный HR знает, что выстроить взаимодействие можно практически с любым человеком, но адаптация — это процесс взаимной притирки, объединения, поэтому задача более объёмная. А именно: встроить новую индивидуальность — профессионала, лидера в команду и помочь этой обновленной команде сделать верные шаги по развитию организации.

## Основные шаги в ходе адаптации

# 1

**Знакомство:** вышестоящий руководитель, затем он же вместе с HR, затем подчинённые (команда подразделения) и коллеги-руководители.

# 2

**Достижение договоренности по целям, результатам и условиям** адаптационного периода между руководителем-новичком и его непосредственным руководителем. Это ключевое условие конструктивного взаимодействия и успешности адаптации.



### Внимание HR!

Нередко новым руководителям ставится задача — не вписаться в существующие культуру и организацию работы, а, наоборот, кардинально их поменять. В этом случае особенно тщательно следует обсудить, что нужно сохранить, что развить, от чего избавиться.

# 3

**Разработка программы адаптации.** Руководителю нереально вручить написанную программу и сказать: «делайте так». Мера ответственности и включённости руководителя-новичка должна быть значительно выше, чем у рядового сотрудника. Поэтому программу адаптации HR разрабатывает вместе с новичком и — опять же вместе — обсуждают и согласовывают с вышестоящим руководством.

# 4

**Организация обучения,** в т.ч. закрепления наставника, вводного обучения и стажировок. Нюансы есть. Тему командного наставничества мы обсудили выше, а вот вводное обучение (ориентация в организации) может и должно быть таким же, как и для всех других сотрудников. Дальнейшее освоение должности зависит от бэкграунда и личности, поэтому обучающие мероприятия строятся индивидуально.

# 5

### Мониторинг и координация хода адаптации.

Строится почти так же, как для других сотрудников, с поправкой на статус участников: прогнозируем дефицит времени, срочные задачи, экстренные совещания и т.д. Поэтому необходимо тщательное планирование встреч, напоминания руководителю, настойчивость в реализации намеченного графика.

6

**Подведение итогов.** Здесь тоже придерживаемся общей процедуры: сбор обратной связи от всех участников, организация обсуждения и подведения итогов. Единственный нюанс — поскольку период адаптации руководителей более продолжительный, чем у рядовых сотрудников (от полугода), целесообразно предусмотреть промежуточные встречи по обсуждению хода адаптации и достигнутых результатов.



### Важно для HR!

В коммуникации с руководителем-новичком оптимально использовать коучинговый подход — т.е. не вести за руку, а сопровождать, в т.ч. в выборе маршрута, преодолении препятствий. Почаще задавать вопросы: какие возникли сомнения, какое видится решение, чего не хватает, какая помощь нужна?

3

Если итоги в целом удовлетворяют ключевых участников, т.е. вышестоящего руководителя и самого новичка, тем более важно оценить достигнутые результаты и обменяться обратной связью — что получилось, а что нет. Для этого и предусмотрена процедура подведения итогов. Здесь важна роль самого новичка, который уже практически не новичок. Его инициатива в оценке достигнутого и готовность к рефлексии — уже хороший показатель.

4

Внимательный наблюдатель (и тем более профессиональный HR) всегда видит признаки того, что адаптация руководителя прошла успешно. Помимо KPI, обозначенных в плане адаптации, есть целый ряд косвенных индикаторов, например:

- новый руководитель освоил свою сферу ответственности — принимает решения и отчитывается о результатах, какими бы они ни были,
- адаптировался к ценностям и нормам коллектива,
- установил контакт с коллегами-руководителями,
- подчинённые в каждый момент знают, что им делать, повысилась результативность их работы,
- в ходе работы не возникает конфликтных ситуаций, снизилась текучесть кадров.

5

При подведении итогов адаптации руководителей HR как никогда важно собрать обратную связь не только о том, насколько адаптировался руководитель, но и о том, как коллектив адаптировался к нему. Здесь работают анкеты обратной связи, интервью с участниками команды наставничества руководителями-коллегами. После официального подведения итогов вполне уместным может быть мини-собрание коллектива для приветствия нового лидера команды. Это помогает всем вместе подвести черту, попрощаться с понятием «руководитель-новичок» и перейти на новый этап.

## Оценка итогов адаптации

Некоторые нюансы оценки результатов адаптации работников на руководящих позициях.

1

В случае с руководителями этап оценки итогов адаптации обязателен, в т.ч. ввиду важности позиции и значимости результата и — как для всех работников — необходимости соотнести полученные результаты с намеченными в плане адаптации.

2

Если есть явные признаки того, что результат отрицательный — лучше расстаться как можно скорее, разумеется, с соблюдением всех положенных процедур и формальностей. К сожалению, так бывает: в ходе адаптации отношения с вышестоящим руководством не установлены, новичок не проявляет инициативу, отказывается принимать на себя ответственность, под разными предлогами затягивает решение задач и т.д. В этом случае особое внимание следует уделить анализу причин общей неудачи — почему выбрали неподходящего кандидата, что сделали не так.

# Сеанс обратной связи

В ходе блиц-опроса новых руководителей модернизированных кадровых центров по теме их адаптации мы выявили несколько ключевых моментов, на которые стоит обратить внимание эйчарам (и не только им).



## Информационный перегруз

Большинство респондентов назвало одной из главных сложностей лавину информации. Причём многие отметили, что для её восприятия и обработки им не хватило структурирования и обозначения приоритетов.



## Чем помочь?

Структурировать материалы внутренней базы знаний.

Выделить раздел для вновь принятых руководителей. Наиболее объёмные и сложные документы снабдить краткими аннотациями — ключевые тезисы, порядок применения, связанные с ним документы и ресурсы. Безусловно, многое есть в системе «Гарант», но время руководителя — стратегический ресурс, поэтому все, что его бережёт, работает на благо организации.

На этапе подготовки к выходу нового руководителя оговорить с вышестоящим руководством приоритеты: с чем новичку следует ознакомиться в первую очередь, для каких целей и задач это использовать.



## Другой мир

Несколько респондентов нашего опроса пришли в службу занятости с рынка. Это означает, с одной стороны, приток новой энергии, опыта, управленческих технологий и инструментов, которыми коллеги готовы поделиться, а с другой — дополнительные сложности начального периода. Человек ничего не знает об отрасли, привык

работать и общаться по-другому, и всему коллективу придётся это учитывать.



## Чем помочь?

Поддержать новичка и договориться о «страховке» его действий на первых порах.

Организовать вводное обучение и интенсивное погружение — например, короткую стажировку в другом регионе, где можно познакомиться с лучшими практиками.

Максимально доброжелательно познакомить с процедурами и правилами поведения внутри организации.



## Полоса препятствий

Ещё одна сложность, упомянутая участниками опроса — помимо освоения огромного массива информации, перед новичком стоит много срочных и важных задач, на фоне не полностью налаженных процессов, нехватки людей, введения новых правил и т.д. И плюс, вполне понятное сопротивление сотрудников: новый человек, новый стиль работы, новые методы, при этом в специфике не разбирается, всё надо объяснять и т.д.



## Чем помочь?

Подготовить команду к приему нового человека, лидера. Если есть традиции – как встречают новичков – лучше от них не отступать, просто сделать поправки с учетом роли.

Снизить сопротивление — дайте шанс новому человеку проявиться. Попросите немного отдохнуть внутреннего критика в каждом из вас. И это не означает запрет на обратную связь – напротив, она необходима: своевременная и конструктивная.

Мобилизоваться. Хороший выход для команды в ситуации, когда количество задач и проблем зашкаливает и сроки «горят». И да, тут всё получается за рамками процедур, зато позволяет сплотиться и лучше узнать друг друга в сжатые сроки.

# Подбор персонала — НОВЫЙ ВЗГЛЯД

## Подбор персонала — НОВЫЙ ВЗГЛЯД



Подбор персонала — тема, которой мы когда-то [открывали](#) «HR Пространство». И безусловно, это одна из первостепенных задач эйчар-службы. Однако за прошедшие три-четыре года многое изменилось в нашей жизни, претерпел изменения и рынок труда.

Однако многие ресурсы, обзоревав эту тему, либо приводят примеры пятилетней давности, либо ссылаются на зарубежных экспертов и технологии, которые в нашей стране уже не работают. Надо признать, что в новой реальности основные тренды рынка труда и контекст работы с персоналом в России отличаются от того, что происходит в западных странах.

Итак, какова наша реальность сегодня? Изменились ли подходы к подбору кандидатов? Какие инструменты стали менее актуальны, а какие, напротив, вышли на первый план? Как эффективно искать сотрудников в современных реалиях?

### Основные тренды в подборе персонала в 2025 году

О ключевых тенденциях развития HR в целом и рекрутинга в частности пишут немало. Мы выделили самое интересное:



**Внедрение инструментов ИИ** — безусловный хит.

Это восходящий тренд последних трёх лет, и он продолжает набирать силу. Это естественно, поскольку подбор персонала предоставляет широкое поле деятельности для нейросетевых помощников.



**Традиционные методы** по-прежнему приносят неплохой результат. Мы говорим о размещении вакансий на крупных джоб-порталах, а также о реферальных программах (рекомендации уже работающих сотрудников).



**Использование социальных сетей и профсообществ** вполне освоено рекрутерами и уже вошло в портфель классических инструментов.



**Расширение воронки кандидатов** — изменение возрастных границ, смягчение формальных требований и др.



**Активное привлечение молодёжи**, работа с учебными заведениями, ранняя профориентация и т.д.



**Создание условий для работы** людей с индивидуальными особенностями, в том числе с ограниченными возможностями здоровья



Следующий блок условно можно обозначить как **«привлечение = удержание»**. Многие работодатели осознали, что сохранить имеющихся работников проще, чем найти новых на современном конкурентном рынке. Компании проявляют гибкость в настройке условий труда (локация, график, удалённый и гибридный форматы работы), активно обучают и развивают персонал, настраивают систему наставничества.



**Более активное применение маркетинговых инструментов в эйчаре:** от работы с отзывами, контекстной рекламы вакансий, использования визуальных форматов и геймификации до развития HR-бренда работодателя.

## Поиск решений в новых условиях

Не будем подробно описывать сложности современного рынка труда — вы имеете с этим дело каждый день. Да, сегодня перевес на стороне соискателя. Дефицит работников объективный, зарплатный фон явно перегрет и многие работодатели продолжают его «подкачивать»...

Что же делать работодателю со скромным бюджетом в этих жёстких условиях?

Как и в других ситуациях, когда вам не нравится играть по навязанным правилам — ломать правила и предлагать свою «игру».

Предлагаем несколько примеров нестандартного (и успешного!) подхода к подбору персонала.



### Кейс 1 Привлечение женщин в профессию

Национальная Транспортная Ассоциация (НТА) [стала лауреатом премии Human Centricity Awards](#). НТА — единственный коммерческий перевозчик, который уже много лет ведёт работу по привлечению женщин в сферу общественного транспорта для устранения дефицита работников.

В [интервью Валентина Максименко](#), директор по персоналу НТА, рассказывает: «У нас женщины с высшим образованием, и далеко не одна. Они прекрасно разбираются в технике, дают автобусам имена, заботятся о них, разговаривают. Попробуй, пересади её на другой автобус — не получится! Уезжает в отпуск — скучает по своей машине.»



## Кейс 2 Повторный найм в АШАН

Почти 5 тыс. бывших сотрудников удалось вернуть сети «Ашан» [с помощью программы «Снова вместе»](#). 69% возобновили трудовые отношения с ритейлером в течение года после увольнения, а средний стаж вернувшихся составил 3 года работы в компании.



## Кейс 3 Привлечение молодёжи

В 2024 году Министерством труда и социальной защиты России [был организован всероссийский конкурс](#) лучших практик трудоустройства молодёжи. ООО «АШАН» представило на конкурс практику «Ключ к карьере: Кампус талантов АШАН». В её рамках молодые специалисты могут проходить тренинги и образовательные программы. В прошлом году на подработку в компанию устроились 1,8 тыс. подростков.

**Резюмируя, подчеркнём: не волшебная палочка и не секретные методы, а верно выбранная стратегия даёт результат.**

## Актуальные тенденции в процессе поиска сотрудников для ЦЗН



Большинство участников нашего [опроса](#) (64%) отметило, что в последние годы получила распространение практика прямого поиска и хантинга (то есть целенаправленного привлечения нужного специалиста, иногда даже работающего у конкурента). Этот метод от эйчара требует времени и опыта. И если он стал популярен в СЗН, это свидетельствует в том числе о росте квалификации специалистов по персоналу.

Хедхантерам необходимы развитые коммуникативные навыки, сеть нетворкинга (которую зачастую нужно создать самостоятельно с нуля), умение использовать для своих целей деловые мероприятия. Полезно также собрать «мотивационную карту» потенциальную кандидата, чтобы понять, что и как выгодно предлагать (интересные задачи, развитие, корпоративную культуру).

# 1

Прямой поиск — инструмент незаменимый...и когда речь идёт о ключевых, редких или управленческих позициях, и когда «на рынке никого нет», а кадровому центру нужен сильный игрок.

# 2

Второе место в рейтинге наших трендов (44%) занимает «Расширение воронки кандидатов: смягчение требований, устранение возрастных границ и т.д.»

# 3

На третьем месте — рекомендации действующих сотрудников (32%).

Также мы видим, что все тенденции (характерные для подбора персонала в 2025 году), о которых мы говорили выше, имеют место и в нашей реальности: партнерство с учебными заведениями (23%), повторный найм (23%), использование соцсетей (14%). И они, безусловно, будут развиваться дальше.

Автоматизация и использование инструментов на основе ИИ пока в меньшей степени (2%) ощущается как тренд. Но это очень динамично развивающаяся сфера. Интересно, что будет через год-два-три?

Так, например, [социальные сети](#) для эйчаров службы занятости за 4 года превратились из абсолютно непонятого инструмента во вполне востребованный. 77% ответивших на вопрос сейчас так или иначе пользуются соцсетями, а 21% из них практикуют прямой поиск или тот самый хантинг.

Да, до сих пор есть те, кто не включил соцсети в свой арсенал для поиска кандидатов. Поэтому предлагаем ещё раз взглянуть на этот канал коммуникации.

# Использование соцсетей для поиска сотрудников



## Выгоды и преимущества:

**Широкий охват** — социальные сети открывают доступ к миллиону профилей специалистов разных профессий и уровней квалификации.

**Динамичное взаимодействие** — в отличие от статичного резюме, соцсети позволяют вести непринуждённый диалог с кандидатами, что помогает понять их мотивацию и ожидания.

**Привлечение пассивных кандидатов** — социальные сети дают возможность «дотянуться» до тех, кто не просматривает вакансии, но может быть открыт для интересных предложений.



## Где именно можно найти соискателей:

**Telegram** — позволяет искать специалистов через карьерные каналы, профессиональные чаты с вакансиями (можно разместить своё объявление), группы по интересам, прямую рассылку;

**Комментарии под профессиональными статьями** — их часто пишут реальные эксперты (можно вступить в диалог и предложить сотрудничество);

**Вконтакте** — самая массовая площадка (даёт широкие возможности: от создания группы для вашего мероприятия до платной контекстной рекламы);

**Региональные форумы** могут быть эффективны при поиске персонала в конкретных городах;

**Хабр** — среда разработчиков и инженеров (хороша для поиска IT-специалистов).

Привлекать сотрудников в компанию с помощью соцсетей можно не только через прямую публикацию вакансий, но и размещая в своём канале или сообществе видеоконтент, истории успеха сотрудников, кейсы и другие материалы. Да, глобально это опять про укрепление HR-бренда, но именно так, шаг за шагом, он и выстраивается.



## Что публиковать, чтобы привлечь соискателей?

Если кратко: нужен живой, регулярный, интересный контент. Описание вакансий — только верхушка айсберга. Объявление о поиске сотрудника срабатывает, когда уже есть доверие к организации. А вот о том, что позволит его создать, следует позаботиться.

На HR-бренд вашего Кадрового центра в соцсетях позитивно влияют (в том числе):

- Оформление страниц в корпоративном стиле,
- Регулярность выхода постов,
- Контент, который демонстрирует выгоды и преимущества работы в службе занятости,
- Рассказы о корпоративной жизни и т.д.

Соцсети кадровых центров, как правило, ведут сотрудники пресс-службы. Мы подчёркиваем важность эффективного взаимодействия HR- и PR-подразделений. И вот ещё один момент, где было бы полезно посотрудничать: отвести в общем контент-плане для соцсетей некоторое количество постов, направленных на решение HR-задач.



## Какие это могут быть посты по содержанию:

**Видео о сотрудниках** (например, «день из жизни карьерного консультанта»),

**Фото с корпоративных мероприятий** (конкурсы детских рисунков, активности к праздникам — всё, что показывает благоприятную и дружественную атмосферу в коллективе)

**Истории роста сотрудников**, их карьерные успехи и достижения,

**Истории от лица сотрудников** (например, психолог делится практиками для профилактики стресса, которые использует в своей жизни. Может, кто-то расскажет про необычный отпуск или забавные случаи на работе),

**Креативная подача своих вакансий** (видеоформат, интерактив). Так Т-банк, используя квесты для IT-специалистов в телеграм, в 2023 году увеличил отклики на вакансии на 35%.

**Используя соцсети, также полезно помнить про:**

**Эффективность визуального формата.** Практика показывает, что посты с видео получают в 2,5 раза больше откликов, чем стандартные текстовые вакансии;

**Тон общения:** он должен быть дружелюбным, открытым и без канцелярита. Люди приходят работать к людям, а не в безликие компании. Язык ваших сообщений должен способствовать установлению эмоциональной связи с аудиторией.

**Общайтесь с кандидатом как с потенциальным партнером**, а не как с «единицей найма».

**Чего лучше избегать:**

**Шаблонные ответы.** Формальные или игнорируемые отклики подрывают доверие и ослабляют желание иметь дело с организацией в будущем.

**Постановочный контент.** Известен случай, когда в публичном пространстве выяснилось, что «счастливые сотрудники» на фото — на самом деле были актёрами, и это стоило компании потери 30% откликов.

**Отсутствие обратной связи.** Соцсети — это про диалог. Долгое молчание воспринимается как неуважение.

**Полезно запланировать регулярный аудит HR-контента, смотреть реакции подписчиков на него и обновлять стратегию продвижения с учётом обратной связи.**

Помните, что соцсети — не только витрина бренда, но и мост между компанией и её будущими сотрудниками. Грамотно выстроенная коммуникация способна не только помогать в решении задач подбора персонала, но и формировать сообщество, которое оценит миссию вашей организации и (с большей вероятностью) захочет стать частью корпоративной культуры.



## Активный поиск

Обозначим несколько моментов, на которые необходимо обращать внимание, используя для этого социальные сети.

**Как писать в личку:**

**Персонализируйте сообщение.** «Виктор, ваш опыт в администрировании сайтов может нам пригодиться для наполнения нового портала...» звучит лучше, чем «Здравствуйте, у нас вакансия».

**Будьте честны и прозрачны** — указывайте зарплату. Это повышает доверие.

## Актуальные решения для Кадровых центров

Итак, ещё раз обозначим те подходы и стратегии, которые могут помочь привлечь работников в службу занятости.

**Работа с учебными заведениями** — первое и очевидное направление, актуальное всегда. Молодёжь сейчас нарасхват. Но это не значит, что нам следует опустить руки. Растим своих работников сами.

**Повторный найм** — это то, что актуально и для нашей сферы. Действительно, люди часто увольняются, поскольку не выдерживают объёма и сложности работы, устают. Но никто не ставит под сомнение сильные стороны службы занятости как работодателя: интересную работу, социальную значимость, стабильность и дружный профессиональный коллектив. Спустя некоторое время вполне уместно напомнить бывшим работникам, что мы готовы к новому витку сотрудничества.

**Кандидаты в возрасте 45+** — целевая аудитория, которую многие работодатели рассматривают только от безысходности. В кадровом центре, как правило, интенсивность работы высока, поэтому появляются сомнения — а потянет ли человек наши объёмы и темпы? Но, во-первых, правильно подобрать сотрудника — наша с вами работа; во-вторых, среди возрастных кандидатов немало людей, энергии которых можно позавидовать. И наконец, личностная зрелость, опыт и мудрость в сочетании с минимальным грузом семейных забот — редкое и счастливое сочетание в работнике.

**Мы делаем акцент на этих трёх подходах — каждый из них, на наш взгляд, применим для устранения кадрового дефицита в службе занятости.**



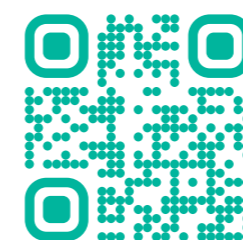
### Здесь есть несколько тонкостей:

Прежде всего, мы говорим не об отдельных случаях, а о системном и проактивном подходе;

Чтобы задействовать такой инструмент, нужно расставаться, как говорят, «по-хорошему». Поэтому стоит продумать не только вопросы интервью с увольняющимися, но и заключительное «послание» от лица кадрового центра, чтобы, уходя, человек понимал, что для добросовестных работников двери открыты.

И, разумеется, следует хорошо продумать форму и содержание повторного приглашения, каналы передачи информации.

## Полезные ссылки



Запись Коммуникационной оперативки «Направления для совместной работы HR и PR»



Вебинар «Системный подход ко внутренним и внешним коммуникациям в службе занятости»