

# HR-ПРАКТИКА: ОТВЕТЫ НА ВЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ В РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ

Привлечение талантов, поиск и удержание людей — за этими формулировками скрывается рутина эйчаров, классика их рабочих задач, в основе которой — понимание психологии людей и небезразличие к ним. В нашем обзоре — мнения трёх экспертов компании «РЖД», у каждого из которых свой опыт работы с людьми.

Идея этого обзора родилась из желания сделать максимально полезный материал, который пригодится в ежедневной работе эйчаров. Мы задали одинаковые вопросы трём его участникам, которые, работая в одной компании, имеют уникальный профессиональный опыт с точки зрения стажа, уровня решаемых вопросов, географии.

**Николай ЗАХАРОВ,**  
генеральный директор  
благотворительного фонда  
«Почёт», управленец  
с многолетним опытом  
работы в социально-  
кадровом блоке РЖД



**Марина ГЮНТЕР,**  
первый заместитель  
начальника службы  
управления персоналом  
Западно-Сибирской  
железной дороги



**Александр КАЗАНОВ**  
заместитель начальника  
Департамента управления  
персоналом ОАО «РЖД»

## Как вы убедите талантливого выпускника вуза присоединиться к компании, если у него есть предложения от конкурентов с более высокой зарплатой?

**Николай Захаров:** Главное, о чём я бы стал говорить, это о масштабе и возможностях, которые есть у компании «Российские железные дороги». В компании с такой историей у молодёжи всегда есть перспективы роста и развития, возможность стать частью чего-то большого и важного в масштабах страны.

**Марина Гюнтер:** Конечно, стартовые финансовые условия играют важную роль. Однако для выпускников вузов часто возможность роста и интересные задачи ценнее сиюминутной выгоды. В данном случае я бы сделала акцент на дальнейших перспективах в нашей компании — карьерных, профессиональных, зарплатных и т.д. Обязательно отмечу, что у выпускника будет отзывчивый наставник и доброжелательный коллектив.

Также важно прояснить личные приоритеты кандидата: потребность в жилье, гибком графике работы и др. Приглашу принять участие в каком-либо корпоративном мероприятии, организую встречу с молодыми руководителями подразделения.

**Александр Казанов:** Это задача, требующая комплексного подхода. Прежде всего, я бы акцентировал внимание на ценностях и культуре «Российских железных дорог». Мы создаём среду, где

каждый сотрудник может развиваться, получать новые знания и навыки, вносить значимый вклад в общее дело.

Я бы также подчеркнул возможности карьерного роста и профессионального развития в компании: работа у нас — это не только зарплата, это участие в масштабных инновационных проектах, это команда единомышленников.

Кроме того, наша компания активно реализует социальную политику, направленную на поддержку сотрудников и их семей.

Особое внимание уделяется молодёжной политике. У нас есть программы стажировок, профессионального наставничества и адаптации для молодых специалистов.

Компания проводит чемпионаты профессионального мастерства, в которых сотрудники демонстрируют свои навыки и знания, обмениваются опытом. Участие в таких чемпионатах не только повышает уровень профессионализма, но и создаёт дух здоровой конкуренции и командной работы.

В конечном итоге я верю, что для многих выпускников важна не только финансовая сторона вопроса, но и возможность реализовать свой потенциал в компании со стабильной репутацией, масштабными проектами и комфортной атмосферой.

## Ключевой сотрудник, опытный эксперт, написал заявление на увольнение. Какие шаги вы предпримете, чтобы его удержать?

**Николай Захаров:** Я бы сначала ещё раз самому себе задал вопрос: а действительно ли это ключевой для компании человек? У меня был такой опыт: одного из своих сотрудников я считал таковым, ценил его ответственность, готовность что-то предлагать. Но потом пришёл другой человек, и я понял, что отчасти ошибался.

Если человек всё же намерен уволиться, я бы сделал следующее: буквально выпи-сал бы плюсы и минусы того, что будет, если

сотрудник останется — и если он всё-таки уйдёт. Только поняв, чего больше, можно начать разговаривать. Если человек важен для компании, я бы, прежде всего, узнал, что побудило его принять решение об увольнении: режим и условия работы, заработная плата, отсутствие мотивации, может, какие-то нерешённые социальные вопросы?.. Поняв, что не устраивает, можно предлагать и обсуждать какие-то конкретные варианты.

**Марина Гюнтер:** Шаг 1. Поговорю с сотрудником, проясню причины такого решения. Главное — быть открытым, дать возможность человеку высказаться.

Шаг 2. В зависимости от названных причин определю, какие персональные решения я могу предложить сотруднику. Например, кадровый резерв, руководство проектом, установление надбавки и др.

Шаг 3. Подключу первого руководителя. Обычно это воспринимается сотрудниками положительно, даёт понять, что их действительно ценят. Предложу наставничество со стороны руководителя.

Шаг 4. Закреплю результат, договорюсь о дальнейших встречах. На них важно уделять внимание мотивации, давать обратную связь сотруднику, прояснять его потребности.

Если же удержать всё-таки не получилось и решение работника окончательное, то важно поблагодарить его за работу, попросить помочь подготовить преемника и сохранить с ним хорошие отношения на случай дальнейшего сотрудничества. В моей практике был случай, когда ключевой сотрудник уволился, но в дальнейшем принял решение вернуться благодаря сохранённым отношениям.

... **Александр Казанов:** Срочная встреча. Первым делом я бы организовал личную встречу с сотрудником, чтобы он мог свободно рассказать о причинах такого решения.

Выяснение причин. Высокая рабочая нагрузка, отсутствие карьерного роста, недостаточная заработная плата, что-то ещё?.. Понимание причин — ключ к поиску решения.

**Классика задач для эйчаров — это привлечение и удержание работников. Можно ли выбрать инструменты для решения этой задачи, актуальные именно сегодня? Какие инструменты перестали работать?**

... **Николай Захаров:** Если говорить о молодом поколении, то приоритетом для него является баланс работы и отдыха, личной жизни: трудиться 24/7 готовы далеко не все. Поэтому одним из действенных инструментов взаимодействия с молодёжью является предложение гибкого графика. В фонде мы успешно применяем этот инструмент: каждый сотрудник выбрал для себя день, когда он имеет право работать удалённо, при этом если кому-то удобно начинать рабочий день, например, в 7:30, потому что электрички свободные — пожалуйста, такой вариант тоже реален. Но, естественно, такой график не должен отрицательно влиять на эффективность работника и выполнение им своих обязанностей.

Предложение альтернатив. Если причина увольнения связана с условиями работы или карьерными возможностями, я бы предложил конкретные изменения: пересмотр зарплаты, возможность гибкого графика, дополнительные возможности для обучения и развития или даже изменение обязанностей. Я бы также обсудил с ним его карьерные цели и то, как наша компания может помочь в их достижении.

**СОВРЕМЕННЫМ РАБОТНИКАМ ВАЖНО ТРУДИТЬСЯ В АТМОСФЕРЕ ПРОЗРАЧНОСТИ И ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Создание плана удержания. Если сотрудника заинтересовали обсуждаемые предложения, я бы разработал совместно с ним план удержания.

Поддержка и признание. Важно показать сотруднику, что его работа ценится. Инструменты для этого — публичное признание, награды, система поощрений.

Регулярная обратная связь. Наконец, я бы предложил регулярные встречи для обсуждения его удовлетворённости работой и выполнения составленного плана. Это поможет поддерживать открытый диалог и предотвратить подобные ситуации в будущем.

Обучение — еще один «пряник», который точно приветствуется молодёжью. По своим коллегам и подчинённым также могу сказать, что если поначалу обучение и развитие не пользовались спросом, то сегодня ситуация изменилась: люди сами проявляют инициативу, ищут варианты обучения для себя.

Другим действенным инструментом, на мой взгляд, является проведение объединяющих корпоративных мероприятий: квизов, музыкальных и спортивных событий. Это эффективно сказывается на работе: где-то с юмором можно решить моменты, которые не решались в рабочей обстановке.

Ну а зарплата сейчас перестала быть таким основным эффективным инструментом удержания людей, каким была раньше; впрочем, далеко не все высоко оценивают историю и традиции, которые может предложить работодатель, эти вещи тоже работают не всегда.

... **Марина Гюнтер:** Для эйчаров сегодня привлечение и удержание персонала становится задачей со звёздочкой. Средний срок работы в одной компании сократился за последнее десятилетие с пяти до трех лет. И если раньше нас всех смущало большое количество строк в резюме кандидата, то сейчас это обычная история.

Как удержать? За 10 лет работы в HR я не нашла универсального рецепта. Всё очень индивидуально. В последнее время запросы становятся всё более кастомизированными. Это персональные карьерные маршруты, возможности для самореализации.

Перестают работать общие объявления о вакансиях — адресные, под конкретную аудиторию цепляют сильнее и вызывают больше эмоций. Универсальные KPI тоже уже не всегда мотивируют, так же как и долгосрочные бонусы за отработку N лет. Сотрудники хотят быстрых выгод, подходящих конкретно им.

Одним словом, чем больше гибкости будет в наших подходах, тем выше шансы на пополнение команды талантливыми сотрудниками.

... **Александр Казанов:** Гибкие условия. Многие ценят возможность удалённой работы. Предоставление таких условий помогает привлекать тех, кто ищет баланс между работой и личной жизнью.

**Ваше ключевое правило в построении эффективной и гармоничной коммуникации с работниками?**

... **Николай Захаров:** Коллектив должен быть семьёй. Что это значит? Мы стараемся помочь другу другу, а не просто выполнить свою работу. Это крепкая, хорошая, порядочная семья. И, что тут важно, как, собственно, и в настоящей семье: если у тебя беда какая-то, проблема — не скрывай её, не доводи до того, что она взорвётся и всем будет плохо. Что-то не так? Зайди — решим, обсудим.

**КОММУНИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГ — ОСНОВА ДОВЕРИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА В КОЛЛЕКТИВЕ**

Комфортное рабочее место. Если невозможно предоставить сотруднику гибкий рабочий график, то на первое место выходит организация рабочего места на предприятии.

Программы здорового образа жизни. Компании, которые предлагают программы по поддержке здоровья, физического благополучия и улучшения общего качества жизни сотрудников, становятся более привлекательными для потенциальных кандидатов.

Построение доверия. В эпоху неопределённости и многозадачности невозможно выстраивать эффективную работу без слаженной команды. Важно чувствовать людей вокруг себя, не только управлять нагрузкой, но и устраивать перезагрузки. Современным сотрудникам ценно работать в атмосфере прозрачности, человечности и обоюдной ответственности.

Перестают работать обязательные требования к образованию. В эпоху свободного и дистанционного обучения всё больше людей учатся онлайн или на ускоренных курсах, параллельно работая в различных проектах, они набираются необходимого опыта. В будущем обязательные требования к наличию классического высшего образования останутся только в уникальных профессиональных сферах: медицина, техника, наука и т. д.

Сегодня как никогда важен индивидуальный подход, при этом если компания не уделяет внимания своей культуре или не соответствует заявляемым ценностям, это может привести к высокому уровню текучести кадров.

