HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Эмили Дикинсон

Ум довольно быстро адаптируется ко всему, кроме тоски.

№ 34 • I квартал • 2022

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ 3

БЕСЕДЫ О
Секретах мотивации в современной реальности 7

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА
Мотивация российских специалистов 12

ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ
Новая или старая работа? Наш выбор 15

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ
Переезд в будущее 17

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Говорить просто о сложном: коммуникации с сотрудниками сегодня . . 20

ЭТО РАБОТАЕТ!
Кадровый резерв эффективных менеджеров 26

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Мотивируем на отклик 29

HR-БРЕНД
Рескиллинг как инструмент поддержки
высвобождаемого персонала 32

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Лучший рекрутер России 35

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
Полезные сервисы для актуальных задач 37

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
Нет думскроллингу! 38

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы 40

АНОНСЫ II КВАРТАЛА 2022 ГОДА
HR-мероприятия 45

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ

ПРЕДСТАВЛЯЕМ ОБЗОР НОВОСТЕЙ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА 4 КВАРТАЛ 2021 ГОДА

Новый перечень профессий для иностранцев вне квоты

С 29 марта работодателям нужно применять новый список профессий (специальностей, должностей) иностранных квалифицированных специалистов вместо действующего.

Новый перечень содержит значительно больше наименований. В него включили, например, широкий круг медицинских профессий, работников железнодорожного транспорта. Увеличили количество специальностей в сфере монтажа и ремонта электрооборудования. Пользоваться перечнем стало удобнее, профессии разделили по сферам деятельности.

Напомним, что квота не касается также высококвалифицированных специалистов и членов их семей.

Субсидирование найма при трудоустройстве молодежи

Работодатели могут получить господдержку при трудоустройстве граждан в возрасте до 30 лет. К ним отнесли, например, выпускников колледжей и вузов без опыта работы, молодых людей без среднего профессионального или высшего образования, инвалидов, детей-сирот, родителей несовершеннолетних детей.

Размер субсидии — 3 МРОТ, которые увеличат на районный коэффициент, сумму страховых взносов и количество трудоустроенных. Первый платеж работодатель получит через месяц после трудоустройства соискателя, второй — через 3 месяца, третий — через 6 месяцев.

Господдержку окажут, если организация обратится в центр занятости для подбора специалистов под вакансии. После этого нужно направить заявление в ФСС (он выплачивает субсидии).

Изменения вступили в силу 21 марта.

Новые рекомендации по организации тестирования работников на COVID-19

Определили, кого нужно в первую очередь тестировать в условиях распространения нового штамма коронавируса «омикрон». Советуют сначала проверять, в частности:

- вахтовиков, которых размещают в места временного пребывания перед заступлением на вахту;
- сезонных работников до того, как их привлекли к труду в удаленных труднодоступных местностях на срок от 1 до 4 мес. (например, на стройках);
- тех, кто прибыл из-за рубежа (выборочно).

Проводить лабораторное исследование на COVID-19 можно любым методом, который определяет антиген возбудителя или его генетический материал. При этом использовать нужно зарегистрированные по законам РФ диагностические препараты и тест-системы.

Порядок выполнения работодателем квоты для трудоустройства инвалидов

Квоту для приема на работу инвалидов понадобится рассчитывать ежегодно до 1 февраля. При этом исходить нужно из среднесписочной численности персонала за IV квартал.

Квоту сочтут выполненной, если таких сотрудников оформили на любые рабочие места:

- по трудовому договору (в том числе срочному) непосредственно у работодателя;
- по трудовому договору в рамках соглашения с иной организацией или ИП о трудоустройстве инвалидов.

Выполнить квоту нужно в течение года с учетом ее возможного перерасчета.

Документ вступит в силу 1 сентября.

Наказание за нарушение правил охраны труда и неисполнение коллективного договора

За несоблюдение требований охраны труда Минтруд предлагает в качестве альтернативного наказания установить, в частности, для юрлица возможность приостановить его деятельность на срок до 90 суток. Сейчас за подобное нарушение организации грозит предупреждение или штраф от 50 тыс. до 80 тыс. руб. Его размер не изменят.

Планируют увеличить штрафы для тех, кто не выполняет обязательства по коллективному договору или соглашению. Юрлицо заплатит от 30 тыс. до 50 тыс. руб. Сейчас штрафы в 10 раз ниже. За повторное нарушение введут штраф от 50 тыс. до 70 тыс. руб.

Отдельные составы появятся для работодателей (их представителей), которые нарушают либо не выполняют установленные в коллективном договоре (соглашении) обязательства по вопросам условий и охраны труда. Предлагают предупреждать или штрафовать должностных лиц на сумму от 2 тыс. до 5 тыс. руб., юрлиц — от 50 тыс. до 80 тыс. руб. Предусмотрят штрафы и за повторное нарушение, а также возможность дисквалифицировать должностное лицо на срок от года до 3 лет.

Публичное обсуждение проекта завершится 6 апреля.

Мораторий на проверки

Число проверок в этом году максимально сократили.

Плановые проверки в отдельных случаях возможны в рамках надзора в области промышленной безопасности, санитарно-эпидемиологического, ветеринарного и пожарного контроля.

Значительно сократили перечень оснований для внеплановых проверок.

Правительство также определило, что делать с проверками, которые начались до объявления моратория.

На 90 дней продлили срок исполнения предписаний, которые выдали до объявления моратория.

Срок могут увеличить еще, если направить ходатайство не позднее предпоследнего дня срока.

Новые льготы для ИТ-отрасли

Правительство должно обеспечить аккредитованным ИТ-компаниям, к примеру, такие преференции:

- выдача льготных кредитов по ставке не более 3%;
- освобождение от проверок на 3 года;
- предоставление налоговых льгот, в том числе введение до конца 2024 года ставки 0% по налогу на прибыль;
- выделение денег на улучшение жилищных условий отдельных категорий работников и повышение их зарплаты;
- отсрочка призыва в армию для отдельных категорий сотрудников;
- облегчение трудоустройства иностранцев;
- упрощение проведения государственных и муниципальных закупок.

Кроме того, будут ежегодно выделять средства из федерального бюджета, чтобы поддержать разработку отечественных ИТ-решений.

Новые правила в области охраны труда

Поправки к ТК РФ по охране труда направлены на то, чтобы усовершенствовать механизмы предупреждения несчастных случаев на производстве и профзаболеваний. Среди прочего теперь работодателям нужно:

- систематически выявлять опасности и профриски, анализировать и оценивать их;
- регистрировать микротравмы, выяснять их обстоятельства и причины;
- не допускать к работе тех, кто не применяет выданные обязательные СИЗ;
- согласовывать с другим работодателем мероприятия по охране здоровья сотрудников, которые трудятся на его территории.

Ряд нормативных актов в области охраны труда также устанавливает общие требования к организации безопасного рабочего места, форму декларации соответствия условий труда и порядок ее подачи, основные требования к правилам и инструкциям по охране труда.

Основные требования к правилам и инструкциям по охране труда вступят в силу 1 января 2023 года.

Размещение вакансий на портале «Работа в России»

Планируется, что работодатели смогут выполнять обязанность по размещению вакансий в том числе с использованием частных онлайн-площадок. Такие информресурсы должны иметь соглашение об обмене данными с платформой «Работа в России».

Отклики на вакансии, которые разместят на одобренной площадке, станут приходить от пользователей обоих порталов.

Проект с требованиями к сайтам проходит общественное обсуждение.

Рекомендации по установлению опасностей и формированию службы охраны труда

Минтруд дал советы по классификации, обнаружению, распознаванию и описанию опасностей на рабочих местах. В частности, чтобы эффективно выявить опасности, предложили классифицировать их следующими способами:

- по видам профдеятельности сотрудников с учетом наличия вредных, опасных производственных факторов;
- причинам их возникновения на рабочих местах (зонах), при выполнении работ, при нештатной ситуации;
- опасным событиям (профзаболевания, травмы), которые возникли из-за воздействия опасности по перечню.

Кроме того, обновили рекомендации по формированию службы охраны труда в организации. Они не станут распространяться, например, на субъекты малого предпринимательства. Действующие рекомендации и межотраслевые нормативы численности работников службы охраны труда утратят силу.

Формы, по которым нужно представлять сведения о ликвидации и другую информацию

По утвержденным Минтрудом формам работодатели должны передавать в службу занятости в том числе данные:

- о банкротстве;
- введении режима неполного рабочего дня (недели) и приостановке производства;
- наличии квотируемых мест для инвалидов.

Кроме того, больше информации понадобится представлять в случаях ликвидации и сокращений. В новой форме предусмотрели, например, что помимо количества увольняемых работодатели должны заполнять данные по каждому из них. Нужно указать Ф.И.О., должности, средний размер зарплаты и др. Ранее таких подробностей не требовали.

Порядок увольнения работников, обязанности которых передали на аутсорсинг

КС РФ разъяснил, как поступать в таких случаях. Организация передала часть функций структурного подразделения третьему лицу по ГПД, а ранее их выполнял штатный сотрудник. Его уведомили об изменении места работы и предложили вакансии в филиалах в других местностях. Сотрудник не согласился, и его уволили из-за отказа работать в новых условиях.

Он оспорил действия организации, но суды признали их законными.

Дело дошло до КС РФ. После передачи конкретных видов работ третьим лицам исчезает возможность изменять организационные или технологические условия этих работ.

В такой ситуации можно предложить вакансии в обособленном структурном подразделении в другой местности и перевести сотрудника при согласии. Если он отказался переехать и ему нельзя предоставить другую работу, то его можно уволить только по сокращению численности или штата.

В данном случае сотрудник нуждается в гарантиях, которые смягчают негативные последствия из-за потери работы.

Рекомендации по учету микротравм работников

Чтобы учесть, рассмотреть обстоятельства и причины микротравм, а также предупредить производственный травматизм, Минтруд среди прочего советует работодателям:

- утвердить локальным нормативным актом порядок учета микротравм и ознакомить с ним должностных лиц;
- информировать сотрудников о действиях при получении микротравмы;
- фиксировать результаты рассмотрения обстоятельств и причин микротравм в справке по образцу;
- сделать доступным в организации бланк справки в электронном или бумажном виде;
- регистрировать микротравмы в журнале учета по образцу;
- установить место и сроки хранения справки и журнала.

Уведомление о заключении и расторжении трудового договора с иностранцем через Госуслуги

С помощью нового сервиса «Уведомления по трудовым мигрантам» на Госуслугах можно сообщить МВД:

- о заключении и расторжении трудового договора с иностранцем;
- обязательствах по выплате зарплаты иностранцам — высококвалифицированным специалистам.

Уведомление необходимо заполнить на портале по форме и подписать усиленной квалифицированной ЭП.

Материал подготовлен с помощью СПС «Консультант +», «Гарант», сайта rostrud.ru.

БЕСЕДЫ О
Секретах мотивации в современной реальности

АНДРЕЙ ГРЕЙНЕР

Главный инженер Санатметал СНГ

— Андрей, какие ключевые элементы мотивации помогают вам привлечь и удержать сотрудников?

— Мы небольшая компания, которая гордится качеством своей продукции, поэтому мы можем себе позволить привлекать только лучших сотрудников с проверенной репутацией на все специальности — от руководителя до уборщицы. Такие люди, как правило, требовательны к рабочей атмосфере и к условиям труда. Поэтому стараемся мотивировать сотрудников по всем возможным направлениям. В первую очередь, это касается конкурентной и стабильной заработной платы, каким бы банальным это не казалось — люди, в первую очередь смотрят, на это. Стабильность помогает сотрудникам с большей уверенностью смотреть в будущее, а не «по сторонам».

Очень важен «микроклимат» в коллективе — как сотрудники общаются друг с другом, как руководители общаются с подчиненными, как решаются их повседневные проблемы — как связанные с производством, так и не связанные с работой, ведь мы проводим на заводе большой отрезок нашего времени и очень важно чувствовать поддержку со стороны коллег.

Еще одним нематериальным элементом мотивации является гордость за тот продукт, который мы делаем. В это непростое время, я убежден, каждый сотрудник рад тому, что делает работу, которая помогает охранять здоровье и жизни людей, а не наоборот. Мы до того уверены в своих медицинских изделиях, что рекомендуем их для использования своим близким и знакомым — а это лучший показатель качества.

> ***Очень важен «микроклимат» в коллективе — как сотрудники общаются друг с другом, как руководители общаются с подчиненными, как решаются их повседневные проблемы...***

Мы производственное предприятие и даже в современных условиях нам сложно поменять формат работы — практически все должны быть на местах, должна быть дисциплина. Но размеры нашей компании пока позволяют нам гибко подстраиваться под конкретных сотрудников. Если есть возможность, мы перестраиваем рабочие смены таким образом, чтобы было удобно людям и соответствовало ТК РФ.

— Как текущая ситуация сказалась на настроении и эмоциональном фоне, как поддерживаете в сотрудниках уверенность в будущем?

— Все мы смотрим новости, и неуверенность в будущем, конечно, возникает. Но могу отметить, что наши продукты будут более востребованы, так как мы работаем на импортозамещение — рынок медицинских изделий в области травматологии и ортопедии в России представлен в подавляющем большинстве иностранными изделиями, а производители российские или стран востока не всегда соответствуют мировым стандартам. Мы же российский производитель, но производим по международным стандартам, даже несмотря на то, что и нас коснулись логистические проблемы. И мы активно продолжаем набор персонала, потому что спрос и объемы производства растут.

В связи с тем, что предприятие маленькое, у нас есть возможность поддержать каждого сотрудника инди-

видуально и ответить на его вопросы лично, даже без общих встреч мы можем донести сотрудникам нужную информацию и получить обратную связь. Сотрудники обращались и сами — к слову сказать, наши работники грамотные, понимают сложность ситуации, но видят и перспективы, поэтому с волнениями, падением производительности и повышением текучести нам столкнуться не пришлось. Мы все работаем, надеемся на лучшее и ищем оптимальные решения в логистике.

> ***...у нас есть возможность поддержать каждого сотрудника индивидуально и ответить на его вопросы лично.***

— Что бы вы порекомендовали специалистам, которые сегодня находятся в поиске работы?

— Поиск работы — это тоже работа. Причем перед началом любой работы нужно пройти стажировку. Здесь то же самое — советую почитать статьи о поиске работы, посмотреть видеолекции, пройти курсы повышения квалификации — это все увеличивает шансы на поиск подходящей должности.

БЕСЕДЫ О
Секретах мотивации в современной реальности

КСЕНИЯ ЧЕРНЫШЕВА

Директор департамента персонала
Сервисное агентство brixo

— Ксения, какие ключевые элементы мотивации помогают вам привлечь и удержать сотрудников?

— В рамках развития HR бренда Бриксо мы выделяем 2 EVP — сервисный подход и проектный подход. Это ключевые базисы, на которых основывается наша политика привлечения и удержания персонала. В этом году начала действовать новая система мотивации. Кроме привычных для команды KPI, мы включили в нее SLA и OLA. Мы работаем по принципу, что каждый сотрудник оказывает сервис. Высочайший сервис — один из наших приоритетов. Поэтому мы строим систему, в которой все ее элементы будут заряжены на этот показатель. Когда даже support-подразделения понимают, что от качества их работы зависит финальный результат компании, это повышает вовлеченность каждого сотрудника и дает ему ощущение сопричастности к результатам бизнеса.

> ***... мы запускаем кафетерий льгот в виде мобильного приложения с элементами геймификации и интеграцией в другие рабочие процессы.***

Также мы развиваем проектный подход. Мы ставим себе цель добиться пропорции 20/80 между операционной и проектной деятельностью. Одной из ценностей нашей компании является предпринимательский подход. Для нас важно, чтобы наши сотрудники могли реализовывать свой потенциал и видеть результаты своих идей. Сейчас в работе 9 проектов, в которых задействовано большое количество сотрудников из различных подразделений. Среди этих проектов преобладают те, что направлены на автоматизацию процессов и улучшение условий труда наших сотрудников. Например, мы запускаем кафетерий льгот в виде мобильного приложения с элементами геймификации и интеграцией в другие рабочие процессы. Этот проект собрал много положительных откликов и сейчас мы завершаем процесс выбора подрядчика, который поможет нам его реализовать.

> ***Для нас важно, чтобы каждый член команды владел полной информацией о происходящем, о том, какие решения принимаются и почему.***

Мы рассказываем о таком подходе нашим кандидатам, и это дает нам существенное преимущество на рынке труда. Это очень привлекает тех, кто хочет развиваться за рамками своего стандартного функционала и планирует приобрести опыт активного кроссфункционального взаимодействия.

— Как компания поддерживает сотрудников сегодня?

— В компании BRIXO мы разработали целый комплекс мер по поддержке наших сотрудников. Для того, чтобы системно подойти к этой задаче, мы взяли за основу наши ценности. Их в нашей компании 7. Расскажу о мерах поддержки на примере некоторых из них.

Например, мы запустили QR-code доверия. Код размещен в нескольких локациях нашего офиса и складов. Любой желающий может отсканировать его и в анонимном формате задать любой, интересующий его вопрос. Мы максимально быстро

обрабатываем все обращения, всегда важно получить решение в кратчайшие сроки. Например, один из сотрудников написал, что из-за аллергии ему требуется повышенная влажность воздуха на его рабочем месте. В этот же день был установлен увлажнитель воздуха.

Запросы приходят очень разные. Бывает, что мы не можем положительно решить вопрос сотрудника из-за внешних факторов. Но даже в таком случае мы возвращаемся с обратной связью и объясняем все обстоятельства. Открытый диалог — один из ключевых наших принципов, это проявление нашей ценности «честность».

Мы организовали еженедельные совещания директоров департаментов с генеральным директором. На таких встречах мы открыто обсуждаем текущую ситуацию, каждый департамент делится своими достижениями и предупреждает о возможных трудностях. Командная работа — это еще одна наша ценность. Для нас важно, чтобы каждый член команды владел полной информацией о происходящем, о том, какие решения принимаются и почему.

На прошлой неделе мы запустили новый формат в нашем корпоративном телеграм-канале. Мы записали ролик «Обзор позитивных изменений» и планируем делать это регулярно: в нем каждый руководитель поделился позитивными изменениями своего департамента, озвучили благодарности сотрудникам, которые завершили важные проекты, показали высокие результаты, рассказали о планах департаментов, о проектах, которые запускаются в работу. После публикации ролика мы получили очень много положительных откликов от коллег. Все говорили о том, что это сейчас нужно и важно и помогло поднять боевой настрой и отвлечься от негативного информационного фона.

Ни для кого не секрет, что на всех офисных кухнях всегда обсуждаются самые горячие новости. Мы постарались сделать так, чтобы сотрудникам было о чем подискутировать и на какие темы обменяться мнениями. Мы запустили киновечера и книжный клуб. Фильм для киновечера выбираем все вместе путем голосования в телеграм-канале. А после совместного просмотра делимся впечатлениями и планируем, какой следующий фильм будем смотреть. В рамках книжного клуба мы организовали бук-кроссинг. Коллеги читают книги, оставляют свой отзыв и оценивают книги. У нас уже есть свой личный корпоративный рейтинг. В работе сейчас проект по электронной библиотеке. Мы планируем запустить очень удобное приложение, которое позволит читать книги и делиться мнениями в удобном электронном формате.

Мы постарались сделать так, чтобы сотрудникам было о чем подискутировать и на какие темы обменяться мнениями. Мы запустили киновечера и книжный клуб.

Еще одна наша ценность — долгосрочное сотрудничество. Для ее поддержки и развития команды мы запустили тренинг по развитию управленческих компетенций. Программа рассчитана на 4 недели. Участие в ней принимает 23 руководителя нашей компании.

— Что бы вы рекомендовали специалистам, которые сегодня находятся в поиске работы?

— Китайский символ «кризис» состоит из 2 иероглифов: опасность и шанс. Опасность мы научились видеть без посторонней помощи, иногда даже там, где её нет.

Разберёмся, что же делать с шансом. Как его увидеть и воспользоваться им.

Если вы планируете сменить работу, хотите не попасть под сокращение, остались без работы и хотите выйти на новое место на выгодных для себя условиях и много других ситуаций.

Что делать?

- Сформулируйте свое УТП — уникальное торговое предложение. Чем вы и ваш вклад в бизнес отличается ещё от сотни таких же специалистов на рынке. Сейчас очень важно нести добавочную стоимость каждым своим действием и решением.

- Проверьте свое мышление. Важно быть бизнес-ориентированным. Это значит, что ваши действия, идеи, проекты направлены на профит для вашей компании. Увеличение дохода или оптимизация расхода.
- Сделайте аудит своих мыслей. Сейчас сложно всем, поэтому лишний негатив, паника и сумбур никому не нужны.
- Применяйте техники эмоционального контроля. Важно сейчас быть источником позитива и стабильности.
- Проработайте пул компаний и отраслей, которые сейчас будут в комфортной (насколько это возможно) ситуации. Рассматривайте их в качестве потенциальных работодателей.

Например, наша компания работает в том сегменте, который сегодня очень востребован.

Не складывайте все яйца в одну корзину. Подумайте над дополнительным доходом. Возьмите проект, подумайте, что умеете делать хорошо и быстро. Продается все, нужно понять свое предложение и найти своего покупателя.

Будьте проактивны. Активность бывает реактивная и проактивная. Есть люди, которые мгновенно реагируют на определенные условия внешней среды, поддаваясь влиянию обстоятельств. А есть те, кто реализовывают задачу, невзирая на изменение обстоятельств, такие люди сами себе создают условия для успешной работы.

С участниками рубрики беседовала
Евгения Максимова

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА
Мотивация российских специалистов

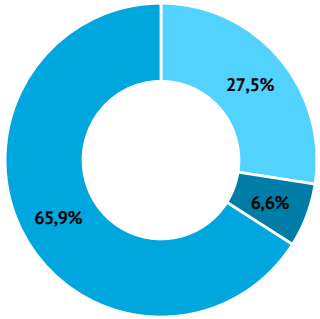
По материалам исследования компании «Рекадро» «Мотивирующие факторы жителей России. Итоги 2021 года»

Привлечение и удержание эффективных специалистов всегда остается задачей предприятия — ведь ценный работник нужен везде. Тем более что результаты исследования показывают, что индекс лояльности к работодателю (eNPS) среди россиян традиционно находится в отрицательном поле, а 43,7% не удовлетворены своим местом работы.

Что же чаще всего не устраивает российских специалистов?

Никакого сюрприза: более половины (52,5%) из тех, кто не удовлетворен своим местом работы, отметили, что их не устраивает уровень оплаты труда — этот фактор неудовлетворенности традиционно находит-

Считаете ли вы, что зарабатываете столько, сколько ваши знания и опыт стоят на рынке труда?



ся на первом месте. В пятерке факторов, которые не устраивают россиян на их настоящем месте работы, — возможности карьерного роста, руководство, график работы, баланс работы и личной жизни.

Женщины чуть чаще мужчин недовольны уровнем оплаты труда, мужчин больше беспокоит несоблюдение ТК РФ, уровень безопасности и охраны труда, руководство, но в целом разница между мужчинами и женщинами невелика.

Менее трети опрошенных при этом считают, что получают справедливую заработную плату.

Ключевые факторы мотивации

В пятерке мотиваторов у россиян:

- Высокий уровень заработной платы
- Удобный график работы
- Финансовая стабильность предприятия
- Соблюдение ТК РФ
- Хорошие условия труда
- Гарантия занятости

Возможность работать удаленно мотивирует пятую часть респондентов, в то время как работа на территории работодателя — лишь 2,8%, а в комбинированном формате — 4,1%.

Пандемия и временное изменение формата работы большой части жителей России повлияли на предпочтения работников по видам занятости и организации своей работы. Классическая форма занятости — постоянная работа по трудовому договору в режиме полного рабочего дня — сегодня уже не является единственным достойным вариантом для российских работников: полную занятость в 2018 году выбирали 71,4% респондентов, в 2019 году — 50,2%, а в 2021 году — уже менее половины, 42,8%. На втором месте по популярности у россиян — свободный график. Удаленная работа становится всё более популярной — выросло ее значение как мотивирующего фактора (уже пятая часть российских специалистов считает ее одним из пяти главных мотиваторов).

Ключевые факторы демотивации

Несмотря на высокую оценку уровня оплаты труда в структуре мотивации, лишь около 6% россиян отметили, что уровень дохода — единственный фактор в их мотивации и они не покинут место работы, если заработная плата их полностью устраивает.

Топ-5 факторов, по которым россияне покинут место работы даже при подходящем им уровне заработной платы:

1. Плохой коллектив.
2. Плохие условия труда (помещение, оборудование, расположение).
3. Неудобный график работы.
4. Некомпетентный непосредственный руководитель.
5. Наличие переработок, отсутствие баланса работы и личной жизни.

Ценность льгот и компенсаций

Ценность пакета льгот и компенсаций в глазах российских работников падает: на 11,3% респондентов больше, чем в 2019 году, предпочли бы получить денежную компенсацию льготам.

Наиболее полезными и привлекательными льготами жители России считают организацию питания за счет предприятия, материальную помощь, ДМС.

Меньше всего россияне ценят специфические льготы — представительские расходы, содействие при переезде в другой регион, опционные программы/предоставление акций компании.

Для 5,1% россиян пакет льгот и компенсаций и вовсе не имеет значения.

Разница в предпочтениях льгот и компенсаций у мужчин и женщин незначительна: женщинам более важны предоставление путевок, оплата отдыха для работников, подарки детям, детские мероприятия, ДМС, для мужчин немного более значимо предоставление автомобиля компании, что, вероятно, связано со спецификой выбора профессии.

Топ-10 льгот и компенсаций среди работников

Надежность и гарантии

Стабильность занятости, особенно с учетом текущей ситуации, остается важным фактором — большинство россиян выбирают постоянное трудоустройство как формат занятости, хотя работа на фрилансе уже популярна и привлекает 15,5% респондентов.

Для российского работника важна надежность — наиболее привлекательной характеристикой работодателя для россиян традиционно является финансовая стабильность компании, второе место занимает «открытая, «белая» компания, соблюдающая законодательство», на третьем — «компания с репутацией очень хорошего работодателя». Характеристики привлекательного работодателя во многом зависят от пола, поколения, к которому принадлежит работник, категории должности и профессиональной сферы.

Нестабильность экономики влияет и на выбор работодателя: российские специалисты всё реже хотят работать в коммерческих структурах — в 2021 году таких желающих оказалось менее четверти. Россияне предпочитают работать в государственной структуре или на государственном предприятии

Индивидуальный подход

На мотивацию влияют различные факторы, и ценностное предложение работодателя необходимо составлять не просто с учетом общей целевой аудитории, на которую оно направлено — более эффективным будет адаптация и формирование нескольких вариаций EVP под разные целевые аудитории, в том числе учет потребностей разных целевых аудиторий в рекрутинговых рекламных кампаниях. Так, например:

- женщины больше мужчин ориентированы на гибкие форматы занятости и организации рабочего дня,
- Поколение Z чаще склонно работать удаленно, ему более важны интересные и важные задачи, экологическая ответственность работодателя, креативная, инновационная среда, работа в международной среде,
- Административному персоналу более важны хорошие взаимоотношения в коллективе, а работников логистики и склада больше других стимулирует на рабочие подвиги гарантия занятости, меньше других их мотивирует экологическая ответственность работодателя.

Евгения Максимова

ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ

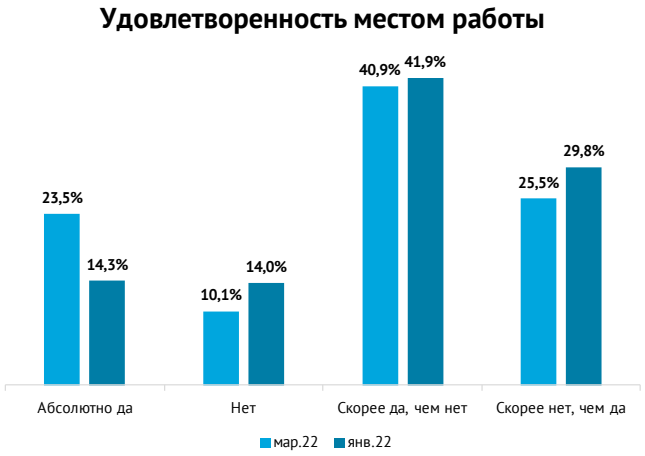
Новая или старая работа? Наш выбор

По итогам исследования компании «Рекадро» «Мотивация россиян на смену места работы в марте 2022 года»

В постоянно меняющихся условиях поиск работы может быть затруднен, но экономические факторы иногда диктуют необходимость искать новые возможности. Планируют ли российские специалисты искать работу или будут держаться за свое рабочее место? Каковы критерии выбора будущего работодателя? Компания «Рекадро» провела опрос 12 244 жителей России, и мы делимся с вами результатами исследования.

Удовлетворенность местом работы выросла

Значительно, почти в два раза, выросло число специалистов, которые полностью удовлетворены своим местом работы.



Изменения в работе

Почти у половины опрошенных специалистов ситуация на работе не изменилась, а у 5,2% произошли позитивные изменения. Негативное влияние испытывают на себе 46,3%, из них 7,1% находятся в простое, а 5,4% потеряли работу.

Сказались ли на вашей работе события, просходящие в стране?

Уверены в будущем при этом лишь чуть более трети, 15,8% настроены крайне пессимистично.

Оценка перспектив работы в компании

43,3% россиян при этом не планируют искать место работы, в том числе пятая часть жителей России считает, что сейчас нужно держаться за своё рабочее место.

Работники российских коммерческих структур и государственных предприятий чувствуют себя более уверенно в будущем — они реже других дают негативный прогноз. Владельцы бизнеса и самозанятые граждане чаще других ожидают снижения уровня дохода, а работники международных предприятий опасаются увольнений и, конечно, значительно чаще отмечают, что потеряли работу или находятся в простое.

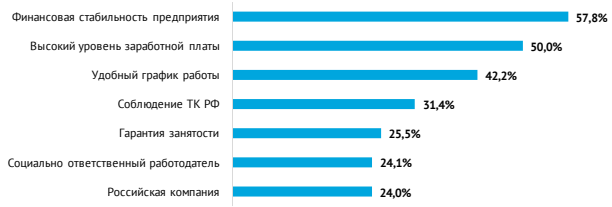
Факторы выбора места работы

На первом месте среди факторов выбора нового работодателя — финансовая стабильность предприятия. Высокий уровень заработной платы занимает лишь вторую строчку. Российских специалистов интересуют также гигиенические льготы, для четверти опрошенных одним из решающих факторов станет гарантия занятости.

Почти четверть российских специалистов в пятерку самых важных критериев выбора нового работодателя отнесли российское происхождение бизнеса, в то время как международный уровень значим лишь для 4,4%.

Одним из ценных преимуществ по-прежнему остается возможность работать удаленно (23,3%, восьмое место в рейтинге).

Топ-7 критериев выбора нового работодателя



Сегодня российский работник скорее предпочтет остаться на старом месте работы, чем рисковать стабильностью ради новых возможностей. Факторы неудовлетворенности, побуждавшие раньше идти за ветром перемен, отходят на второй план. Высокий уровень дохода, даже несмотря на растущие цены, не является самым главным критерием выбора места работы. Представители бизнеса с российскими корнями «на коне»: соискатели сомневаются в стабильности работы в международной компании и более охотно смотрят в сторону «местных» работодателей. Однако количество кандидатов на открытом рынке продолжит расти в большинстве своем за счет высвобождаемого персонала, чей поток рано или поздно иссякнет. Для привлечения и удержания специалистов работодателям стоит еще раз критически посмотреть на своё EVP с точки зрения его соответствия потребностям и ожиданиям кандидатов.

Евгения Максимова

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ
Переезд в будущее

Далеко не каждый специалист решается на переезд — ведь это сложное решение, которое влечет за собой значительные изменения в жизни. Однако стоит ли так опасаться этого выбора?

Согласно опросу компании «Рекадро», проведенному в 2021 году среди более чем 11 000 россиян, 73% специалистов готовы рассмотреть возможность переезда в другой регион ради работы. Основными причинами такого решения являются низкий уровень дохода и отсутствие достойных рабочих мест в регионе, а также отсутствие возможностей роста и развития. Сейчас на решение зачастую влияют и другие, более глобальные факторы.

Мы опросили некоторых специалистов, которые переехали в другой регион или страну, и делимся с вами их опытом и рекомендациями. Имена героев по их просьбе были изменены.

Олег, ИТ-специалист, переезд в Европу:

«Я переезжал сразу вместе с семьей, получив предложение о работе с достаточно неплохими условиями, поэтому для меня всё прошло, с одной стороны, тяжелее, а с другой — более гладко. С двумя детьми и женой, с учетом того, что никто из нас не знал языка, — любой бытовой вопрос превращался в квест. Но все-таки мы вместе, и дома меня всегда ждали родные.

Мы обустроили съемную квартиру в нашем стиле, жена старалась готовить привычные блюда (хотя за ингредиентами для некоторых из них приходится ездить в «русский магазин»), поэтому по вечерам меня ждал уголок уюта и комфорта. Я думаю, если бы не семья, я бы вернулся — разница менталитетов, другой язык, отсутствие родных, зачастую даже нелогичные с моей точки зрения решения и принципы работы или поведения — всё это сильно влияло на уверенность в себе и даже чувство собственного достоинства. Но теперь мы уже плотно влились в местную жизнь — обрели друзей, как среди русских, так и среди местных, дети ходят в школу, знают язык, жена отучилась и работает, мы регулярно ездим по Европе и навещать родственников в России.

Я не жалею, но хочу предупредить всех переезжающих, что будет скорее всего тяжелее, чем вы думаете. Позаботьтесь о привычных ритуалах, вещах, постарайтесь сразу завести знакомства среди русскоговорящих, чтобы максимально снизить стресс».

Андрей, менеджер по продажам, переезд в другой регион России:

«Мне решение о переезде далось без труда. На момент принятия решения я был холост и без детей (родители же максимально поддерживали мое решение), первый год я работал удаленно с ежемесячными командировками и потом переехал на постоянное проживание. Привлекла компания, международный уровень. В моем случае, так как переезд физически, по расстоянию, был далекий, недостатков оказалось очень много. Поиск жилья, отсутствие друзей и родственников. Привычные места досуга отсутствуют. Организация переезда сама по себе очень утомительна. К плюсам могу отнести смену обстановки, приключение — чисто субъективно. Плюсом также стала оплата жилья от предприятия на полгода, к тому же мне повезло с коллективом и руководителем. Наверное, я мог бы порекомендовать другим переезжающим специалистам быть активнее в принятии решений и ответственности, стараться быть вежливым и уважать чужое мнение.

При переезде, в первую очередь, нужны гарантии. Вопросы заработной платы, обязанностей и проживания должны быть четко оговорены и определены до переезда. Рекомендую уделить больше внимания вопросу организации проживания, компенсации переезда, ГСМ и личного автомобиля / приобретению служебного. Это те самые вещи, которые можно согласовать на старте и крайне тяжело уже после подписания трудового договора».

Анатолий, инженер, переезд в Китай:

«Изначально, когда я переезжал, я думал, что это ненадолго. А когда приехал — подумал, что и вовсе пора собирать вещи и ехать обратно. Ведь я никогда до этого не был в Китае и даже не представлял, насколько там всё другое! Со мной были жена и ребенок, и оба они тоже смотрели вокруг круглыми глазами. Но в итоге я проработал там почти 7 лет. Сам не понимаю, как так получилось. Плюсом стало то, что на предприятии было несколько русскоязычных специалистов, мы сразу сдружились и стали общаться семьями. Огромным плюсом стало то, что к нам в гости начали прилетать друзья, которые хотели побывать в Китае — мы были рады гостям!

Конечно, при подготовке к переезду мы много читали об обычаях и культуре, менталитете, правилах и этикете, но я жалею, что не поговорил тогда с людьми, которые уже переезжали до меня. Как минимум, знал бы, на какие товары не стоит смотреть в продуктовом магазине, и как определить ресторан, в котором нас вкусно накормят.

Важно, что компания при переезде обеспечила меня жильем и решила бытовые вопросы на первое время, это значительно упростило процесс.

В конце концов, это был отличный опыт, но я не жалею, что вернулся. Когда мы прилетели домой, меня накрыло таким чувством комфорта, что я осознал, что все эти годы жил в напряжении. Релокация в страну с настолько отдаленной от нас культурой для меня оказалась серьезным стрессом. Зато теперь у меня отличный опыт работы и знание востребованного языка».

Сергей, руководитель продаж, переезд в Крым из региона России:

«Моя релокация была внутри компании, на развитие продаж в Крым. Основной мотивацией было получение опыта работы в крупном опте, настройке дистрибьюторского канала в FMCG, выводе продукта на новый рынок.

Решение далось легко, так как на тот момент не было сдерживающих факторов (семья, дети, привязка к детским садам или школам). Компания оплатила мне релокацию и отель на первое время, пока я искал квартиру для долгосрочной аренды.

Переезд я планировал так:

- в плане передачи дел, сначала мне нашли замену, потом он передал дела и начал принимать дела у меня, после этого у меня появилась возможность без ущерба для бизнеса переезжать. Это заняло около полутора месяцев.

- в бытовом плане — выбрал гостиницу для жилья, несколько ссылок на сдаваемые квартиры и несколько контактов риелторов. Необходимые в быту вещи заблаговременно отправил в коробках службой доставки, а сами со своей будущей супругой полетели налегке самолетом.

Сложным казалось принять решение и шагнуть за точку невозврата, понимать возможные сложности. Но стоило начать — и дальше все сложности оказались не такими уж и сложными. Самым приятным оказалась локация. Крым, солнце, море, весеннее цветение персиков и миндаля, изучение местностей и достопримечательностей, путешествия по полуострову, пикники на побережье.

В Крыму я отработал 2 года, запустил проект, настроил дистрибуцию и с чистой совестью снова релоцировался в новый рынок, в прежний родной регион.

Я порекомендую обязательно принимать решение, побывав очно на новом месте работы. Когда я возвращался обратно, то прошел пять этапов отбора в скайп, но как только пришел на новое место работы, сразу понял, что это не мое! Пришлось искать новую. Еще пожелаю не бояться переездов, это отличный опыт и совсем не страшный. Кроме того, такой опыт обязательно расширяет границы мировоззрения, ведь даже маленькая релокация в соседний регион — это всегда новая интересная культура, немножко другая

ментальность, новые знакомства и совершенно точно — повышение профессионализма, а значит еще одна прожитая ступенька на карьерной лестнице! Всем решившимся на релокацию — успехов, это того стоит!»

Переезжать или нет — решение судьбоносное, и стоит тщательно взвесить все «за» и «против», принимая во внимание тот факт, что новый опыт и новые возможности необходимы нам для развития.

Светлана Блинова

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ

Говорить просто о сложном: коммуникации с сотрудниками сегодня

Корпоративные коммуникации в период глобальной неопределенности и серьезных изменений в жизни людей непростая задача, которая стоит сегодня перед руководителями всех уровней и HR-специалистами российских компаний.

Журнал «HR-мудрость» попросил представителей предприятий разных отраслей и масштабов поделиться своим опытом и рекомендациями.

АННА ЗАРУДНЕВА

HR BP Skyeng B2B

Skyeng сегодня — это несколько тысяч сотрудников и партнеров, которые работают, в основном, в удаленном формате — хотя у нас есть офисы, большое количество коворкингов, но люди привыкли в большей степени работать из дома или из любой удобной точки.

В целом наши планы не поменялись, поскольку мы работаем в сфере, которая по-прежнему остается актуальной — обучение английскому языку — мы продолжаем активно работать на территории России и стран СНГ и еще более активно развиваем международное направление. При этом с учетом текущей ситуации мы частично перешли с квартального на помесячное планирование, чтобы быть более мобильными и работать над наиболее актуальными задачами.

Конечно, настроение у коллег в связи с последними событиями изменилось. Далеко не каждый сотрудник и партнер может самостоятельно справиться с этим состоянием, и поэтому сейчас большие ресурсы HR уходят не только на поддержание текущих процессов, но и на поддержку сотрудников. Мы в целом являемся максимально открытой компания, и у нас есть отдельный проект «Skyeng Team Care», где ты можешь обратиться с любым вопросом, и тебе помогут, и сейчас эта внутрен-

> ***... мы предпочитаем живое, личное общение руководителя со своими сотрудниками и партнерами, так как у всех очень разные команды.***

няя линия поддержки буквально перегружена. В большинстве своем такую поддержку оказывают HR, но есть и коллеги из других отделов, которые прошли обучение.

У нас сохранились прежние каналы коммуникации, при этом мы открыли дополнительные чаты поддержки в мессенджерах на случай, если какой-то из каналов перестанет работать. Со стороны HR мы часто выходим к руководителям с просьбой спросить, как дела у каждого члена команды, всё ли в порядке, и потом получаем обратную связь. Вместо общих пульс-опросов мы предпочитаем живое, личное общение руководителя со своими сотрудниками и партнерами, так как у всех очень разные команды. При этом HR получает информацию о каждом из сотрудников в разных странах — какая ситуация, переезжает ли куда-то человек — чтобы мы могли своевременно оказать поддержку — так, например, мы создали отдельные чаты по странам, чтобы ребята могли объединяться еще больше и при переезде получать помощь команды.

У нас есть два основных канала для коммуникаций в slack — официальный, который оповещает об основных новостях и изменениях компании (здесь мы стараемся не постить больше одной новости в день) и «неформальный», в котором все могут постить информацию, задавать вопросы, поздравлять друг друга с праздниками. Есть и отдельные каналы под конкретные проекты, связанные с нашей деятельностью. Безусловно, есть и корпоративный сайт, на котором мы размещаем новостные дайджесты.

Мы обязательно проводим с сотрудниками встречи — каждая команда сама определяет, с какой частотой их проводить, а в рамках компании мы встречаемся достаточно часто: топ-менеджеры делятся с нами новостями и у нас есть возможность задать им вопросы.

Конечно, в связи с последними событиями мы проводили не одну такую встречу, и на мой взгляд, они необходимы, потому что без встреч внутренние волнения могут перерасти даже в панику. И мы делимся не только информацией о тем, что в компании все хорошо и стабильно, но и рассказываем о сложностях, которые мы решаем, и как раз эта открытость вызывает большее доверие.

Кроме того, если человек не осмеливается задать вопрос или озвучить проблему, на нашем корпоративном сайте есть возможность поделиться вопросом непублично, и мы будем решать его максимально аккуратно.

Мы бережём специалистов, чтобы они выдавали тот же уровень качества. В итоге к концу марта показатели выработки почти вернулись в норму.

Предприятиям сегодня я хотела бы посоветовать обратить внимание на открытость коммуникаций: нужно чаще выходить к сотрудникам с информацией, обратной связью, делиться, давать понять, что человек не один, всем непросто, но вместе нам будет лучше, чем по одиночке. Пусть ваша компания будет человечной, открытой к диалогу — и тогда люди будут чувствовать себя более уверенно и оставаться с вами.

ЛЮБОВЬ МАМАЕВА

Руководитель направления CRM— и контент-маркетинга IT-Agency

Сразу же после того, как в СМИ появились первые новости, мы продумали и ввели антикризисный план:

1. **Снизили ожидания от специалистов.** Чтобы дать сотрудникам прийти в себя, мы с последней недели февраля снизили требование отрабатывать 120 проектных часов до примерно 100 часов. В стрессе сложно концентрироваться, а наша работа требует полной концентрации: анализ данных, создание стратегий, написание экспертных статей. Мы бережём специалистов, чтобы они выдавали тот же уровень качества. В итоге к концу марта показатели выработки почти вернулись в норму.

2. **Внедрили дополнительную общую коммуникацию команды.** Чтобы поддержать команду,

начали все вместе каждое утро созваниваться всем направлением на 15 минут — просто обсудить, как у кого дела, что хорошего произошло за прошедший день. Получилась такая добрая рутинка, чтобы настроиться на работу: сотрудники получают психологическую поддержку, а руководитель понимает, что команда в порядке. И может быстро заметить, что кому-то нужна помощь.

3. **Ввели дополнительный контроль состояния в течение дня.** Чтобы точно не упустить, если кому-то из команды станет плохо, до середины марта я ещё дополнительно в середине дня списывалась со специалистами в Слаке, чтобы помочь, если нужно. Сейчас это уже не требуется, все справляются.

4. **Предложили сотрудникам брать дополнительные консультации.** Чтобы дать дополнительную опору, мы подключили нашу систему наставничества. В IT-Agency у каждого есть свой ведущий, который помогает разбирать сложные ситуации и прорабатывать точки роста. Обычно младший встречается с ведущим раз в неделю. В начале кризиса мы решили, что сейчас любой член команды может прийти к своему ведущему на личное общение хоть каждый день. В итоге встречи не стали значительно чаще, но, кажется, сама возможность в любой момент посоветоваться с очень опытным человеком уже добавила ребятам спокойствия.

РОМАН ГОРБАЧЁВ

Директор и основатель Логомашина

Наше агентство уже два года работает на удаленке, что несет в себе некоторые нюансы относительно коммуникаций в кризис. Но главный принцип, которого мы придерживаемся, — вести диалог честно и открыто.

Если появляются проблемы, мы не скрываем их наличие. Лучше говорить обо всем напрямую и не медлить с этим. Команда должна быть в курсе возможных трудностей, которые ждут её в будущем. А если подключать сотрудников к обсуждению важных вопросов, они почувствуют себя нужными и полезными.

> ***Если появляются проблемы, мы не скрываем их наличие. Лучше говорить обо всем напрямую и не медлить с этим.***

Ребятам сейчас очень важно ощущать, что они не будут бороться с трудностями кризиса в одиночку. Мы стараемся показывать своим примером, что только последовательная и качественная работа способна вывести компанию из кризиса: присутствуем на всех планерках, объясняем ход наших мыслей при принятии решений.

Если говорить о конкретных инструментах:

- Внедряем внерабочие активности: коллективную йогу, квиз или вечер настольных игр. Это помогает сотрудникам снизить уровень стресса и на время отвлечься от негатива в новостях.
- Планерки теперь проходят каждый день. Так команда понимает, что мы продолжаем работать в прежнем режиме и даже усерднее.
- Обеспечиваем команде более плотный загруз в работе. В нашем агентстве сейчас много незакрытых проектов, поэтому у ребят нет времени лишний раз читать новости и поддаваться панике. Сотрудники даже отметили, что гораздо спокойнее чувствуют себя в будни, чем в выходные дни.

ИРИНА ГРИШИНА

Заместитель генерального директора по управлению персоналом STEP LOGIC

В нашей компании внутренним коммуникациям уделяется много внимания. Мы относимся к ним как к своео-

бразному «цементу», который упрощает взаимоотношения при удаленном формате работы, интеграции новых сотрудников, информировании о деятельности смежных подразделений компании и её успехах на рынке. Мы используем три основных канала связи, эффективность которых была установлена опытным путем, — электронная почта, telegram-канал и видео-формат.

В этом году мы начали использовать новый инструмент — корпоративные подкасты, которые проводятся из собственной студии. Еженедельно мы проводим прямой эфир с менеджментом компании и приглашенными спикерами из интересных отраслей. У наших коллег есть возможность задать вопросы как в чат, так и присоединившись к трансляции. Запись подкаста выкладывается на корпоративном ресурсе в аудио— и видео-формате, чтобы коллеги, которым не удалось подключиться к трансляции, могли послушать ее по дороге домой. Обязательно принимаем обратную связь в корпоративном чате и отвечаем на все вопросы даже после эфира — обычно они поступают еще несколько дней. Формат быстро нашел положительный отклик, количество подписчиков на корпоративный telegram-канал возросло более чем на 40%. С помощью подкастов мы решаем сразу два вопроса — информируем сотрудников о состоянии дел по направлениям бизнеса компании, а также снижаем тревожность, вызванную неопределенностью и отсутствием информации в период масштабных экономических изменений.

> ***В этом году мы начали использовать новый инструмент — корпоративные подкасты, которые проводятся из собственной студии.***

Кроме этого, мы стараемся развивать условия для общения в профессиональной среде, в том числе за пределами офиса компании, направляя наших коллег на профессиональные конференции, обучения и отраслевые выставки как в очном, так и онлайн-формате.

ЮЛИЯ УСТИНА

Руководитель отдела по управлению персоналом
Группа компаний ASG

Рынок труда штормит. Сейчас период, когда могут остаться без работы специалисты, которые еще месяц назад были полностью уверены в своем будущем как минимум на ближайшую перспективу.

В такой период наиболее ценна честность в отношениях. Прежде всего сотрудники должны понимать, к чему готовиться. Однако любое официальное собрание может спровоцировать всплеск обсуждений, ажиотажа и того самого снижения эффективности, которого мы хотели бы избежать. Поэтому самым лучшим вариантом будет провести доверительные беседы по отделам со своими непосредственными руководителями. На данных беседах руководитель может объяснить, как, в каких областях может коснуться компании объективная политическая ситуация в стране, снять острые вопросы, оценить настрой и психологическое состояние своих сотрудников, отметить, с кем из них нужно провести дополнительную работу.

> ***Самое главное — не оставлять людей в состоянии неопределенности с одной стороны и не нагнетать обстановку — с другой.***

Не нужно работу с персоналом на данную тему както акцентировать. Одной встречи достаточно, так как, если компания не собирается завтра сократить часть персонала, то для нее все остается исключительно в рабочем порядке: поднялись цены на «расходники» — предлагаем альтернативные варианты; ушли одни клиенты — ищем других и так далее.

Самое главное — не оставлять людей в состоянии неопределенности с одной стороны и не нагнетать обстановку — с другой. Сотрудник всегда смотрит на настроение своего руководителя, и если тот спокоен, то и сам сотрудник воспринимает ситуацию спокойно.

Ну и, конечно, тревожность — это не та тема, когда можно применить дистанционный формат. Сотрудники не привыкли видеть «участие» от руководителей, соответственно, даже если вы будете абсолютно искренни, онлайн вам не поверят. Приглашайте на личную встречу или не обсуждайте совсем.

Эксперт в сфере управления изменениями и смежных областях в российских и международных компаниях предлагает **12 советов, как вести коммуникации с сотрудниками в кризис:**

ДИНАРА ГАЙНУТДИНОВА

Управляющий партнер CAS Group

В период нестабильности HR-специалистам и топ-менеджерам надо уделять особое внимание внутренним коммуникациям. Самое эффективное — это личные встречи с коллегами, собрания коллектива в целом и по подразделениям. В крупных компаниях нет такой возможности, поэтому задействуйте другие каналы коммуникаций: интранет-портал, электронную почту, мессенджеры, корпоративные газеты и ТВ, радио, стенды и так далее.

1. **Спикеры и аргументы.** Определите спикеров и сформулируйте для них тезисы, которые позволят эффективно доносить позицию компании сотрудникам. Напишите тезисы простым языком, даже если приходится говорить о сложных решениях. Мудреные официозные формулировки не внушают доверия.

2. **Все решения — в официальных источниках.** Максимально быстро и откровенно донесите до каждого сотрудника информацию о положении дел в компании и ваших решениях. Эта информация должна появиться в официальном источнике, а не в кулуарах в искаженном виде.

3. **Обращения топ-менеджеров к сотрудникам на интранет-портале.** Делайте регулярную сводку о ситуации в компании. Оптимально — раз в неделю. Можно готовить тексты, можно записывать видеообращения — это быстрее и эффективнее. В подготовке выступления постарайтесь сконцентрироваться не на изменениях, а на результатах, которые они принесут компании и ее сотрудникам. Люди должны видеть общие цели и чувствовать, что они в одной лодке, что руководителю есть дело до каждого.

4. **Личные блоги топ-менеджеров на интранет-портале.** Практика показывает, что они пользуются колоссальной популярностью: сотрудники следят за обновлениями, делятся друг с другом. Информация «от первого лица» не только снижает эмоциональное напряжение в команде, но и увеличивает позитивный рейтинг руководителя.

5. **Сбор обратной связи от сотрудников.** Будьте готовы к тому, что на интранет-ресурсах люди начнут активно комментировать ситуацию и задавать дополнительные вопросы. Надо дать ответы на все комментарии. Выделите одного-двух координаторов, чтобы структурировали вопросы и подключали специалистов для подготовки ответов. Это позволит снять первую волну негатива, чтобы он не выплеснулся во внешнюю среду.

6. **Закрытый Telegram-канал компании.** Там можно оперативно публиковать новости, подкасты с руководителями, карточки с лайфхаками, ссылки на полезные ресурсы, онлайн-библиотеки и т.д. Модераторами могут быть HR— или PR-специалисты.

7. **Рассылка с ящика CEO компании на электронные адреса сотрудников.** Пусть это будет дайджест о ситуации в вашей отрасли, аналитика о влиянии рынка на работу вашей компании, презентации о предстоящих изменениях и так далее. Людям очень приятно, когда к ним обращается по имени менеджер высшего звена. К такому письму будет особое доверие.

8. **Лидеры мнений в подразделениях.** Они непременно известны кадровым службам компаний. Каждый из них имеет большое влияние на свою малую группу. Воспользуйтесь этим влиянием. Авторитетные сотрудники помогут вам отследить малейшие изменения настроений в коллективах, и сами будут вести коммуникацию с коллегами. Из их уст сотрудники воспримут информацию с большим доверием и принятием, даже если речь идет о непопулярных решениях руководства.

9. **Корпоративный антикризисный слоган.** Придумайте какой-то короткий объединяющий слоган типа «прорвемся», «все будет хорошо», «все проблемы решаемы», «работаем», «у нас все получится». Пусть он примелькается, запомнится. Сделайте с ним заставки на корпоративном ТВ, скринсейверы на компьютерах, плакаты, хэштеги на портале. Если позволяет бюджет, выпустите брендовую продукцию с этим слоганом: баннеры, блокноты, ручки, футболки, худи и так далее. Это будет мотивировать сотрудников.

10. **Традиционные мероприятия.** Не отказывайтесь от привычных активностей — напротив, усильте их. Например, организуйте на внутреннем портале онлайн-библиотеку мотивирующих книг. Найдите экспертов, которые также запишут видео для вашего портала с полезными лайфхаками: обзор цен на продукты в местных торговых точках, управление финансами в текущей ситуации. Это совсем не требует затрат, но демонстрирует заботу о сотрудниках.

11. **Помощь тем, кого коснется увольнение.** Организуйте дайджесты вакансий, встречи с потенциальными работодателями, тренинги по трудоустройству. Надо настроить людей на поиск новой работы. Обязательно разъясните, что сделал менеджмент для решения проблем. У сотрудников должно сложиться понимание, что оптимизация — это крайняя мера, когда уже все остальные ресурсы выхода из кризиса исчерпаны.

12. **Мониторинг настроений в компании.** Измеряйте чаще, чем обычно, настроения в коллективе. Проводите онлайн-анкетирование. Так вы быстро сможете реагировать нужной информацией и сделаете процесс коммуникации управляемым.

Все эти меры помогут вывести сотрудников из состояния тревоги и стресса, направить работу в конструктивное русло.

Евгения Максимова

ЭТО РАБОТАЕТ!
Кадровый резерв эффективных менеджеров

ЕЛЕНА КУЗЬМИНА

руководитель отдела обучения и развития персонала, руководитель Корпоративного Университета КЛЮЧАВТО

— Елена, как пришла идея создать программу «Кадровый резерв»? Была особая потребность внутри бизнеса?

— КЛЮЧАВТО — это один из крупнейших автомобильных холдингов России с широкой региональной сетью. Наш бизнес растет, постоянно происходят изменения, но всегда есть потребность в квалифицированных управленческих кадрах. Почему мы приняли решение искать их именно внутри компании? Действующие сотрудники компании уже адаптированы к процессам, разделяют ценности компании, проникнуты корпоративной культурой.

Также возможность карьерного роста — сильный мотиватор для тех, кто уже работает в КЛЮЧАВТО, и для тех, кто только выступает в роли соискателя. А это очень тесно связано с HR-стратегией, ведь мы стремимся быть в числе самых привлекательных работодателей России в своей отрасли. В этом году компания вошла в ТОП-100 рейтинга привлекательных работодателей, составленного hh.ru. Также отметим, что квалифицированные, грамотные и опытные руководители — это весомый плюс для компании. Благодаря таким управленцам снижается уровень текучести, повышается результативность сотрудников, растет общий успех компании. Поэтому мы приняли решение запустить программу развития Кадровых резервистов. Основная цель данной программы — оперативное закрытие управленческих вакансий независимо от региона их открытия.

> ***...мы поняли, что максимально результативным является развитие кадровых резервистов через проектную деятельность.***

— Что включает в себя программа? Обучение, практические модули?

— Концепцию программы разработал Корпоративный Университет КЛЮЧАВТО. В нее вошли следующие этапы: отбор кандидатов, торжественное открытие программы и развитие резервистов. Исследовав успешные практики других компаний, мы поняли, что максимально результативным является развитие кадровых резервистов через проектную деятельность. Она позволяет не только развить навыки управления собой и командами, но и научиться выстраивать кроссфункциональное взаимодействие.

Программа развития кадровых резервистов рассчитана на 9 месяцев. Поэтому часть обучения участники уже прошли, а часть знаний и навыков им еще только предстоит освоить.

— А что представляют собой проекты?

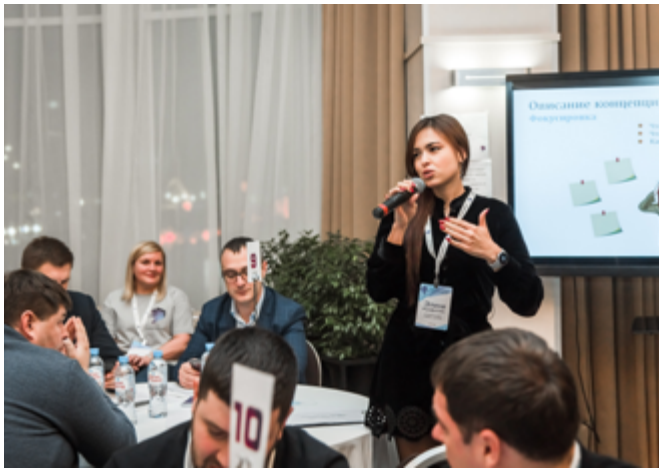
— Как уже упоминалось ранее, проекты сформировали наши ТОП-менеджеры. Направления проектов самые разные: ИТ-решения для ускорения и упрощения процессов для сотрудников и клиентов, проекты в области послепродажного обслуживания автомобилей, HR-проекты. У каждого проекта есть свой заказчик, ментор и лидер, который является участником проектной команды.

— Расскажите, с чего стартовала программа?

— Мы отобрали кандидатов в программу развития и сформировали 20 проектных ко-

манд. Каждый участник сам выбрал проект, в котором он будет принимать участие.

Программа открылась 17 ноября 2021 года, участниками стали почти 200 человек. Перед этим все они прошли обучение по навыкам публичных выступлений (первые наработки по проектам они презентовали уже на торжественном открытии), также они прошли практическое обучение по дизайн-мышлению (применяя его сразу в проекте).



В программу развития мы включили обучение по следующим направлениям: управленческие навыки, финансовая грамотность, управление проектами, работа в команде и развитие компетенций будущего.

— Елена, каким компетенциям обучаются участники?

— Дам комментарии по каждому из направлений:

- Управленческие навыки — развитие компетенций в этой сфере зависит от текущего уровня позиции участника. Тем, кто только начинает свою карьеру руководителя, Корпоративный Университет помогает в становлении себя в управленческой роли, знакомя с базовыми управленческими навыками. Те же, кто претендуют на высокие менеджерские позиции, изучают программы более высокого уровня и развивают стратегические компетенции.

- Изучение основ финансовой грамотности — здесь сотрудники знакомятся с базовыми понятиями о финансах, отчетах о прибылях и убытках, изучают основные финансовые показатели компании, мы стараемся развить в них осознание влияния каждого действия руководителя на финансовый успех компании в целом и на вверенном им участке в частности. Также в программу развития мы включили блок, который позволяет просчитать экономическую эффективность проектов.

- Следующий модуль — управление проектами. Программа обучения включила в себя классическое управление проектной деятельностью. Участники познакомились с каждым этапом разработки и реализации проекта. В рамках домашних заданий каждая проектная команда прорабатывала все детальнее свой проект для дальнейшей его защиты на проектном комитете.

> ***Выбор методик отбора кандидатов, принятие решений о концепции развития, смелость в том, чтобы запустить новый масштабный процесс в компании в сжатые сроки.***

- Работа в команде. С одной стороны, проектная деятельность — это командная работа. С другой — важно персональное лидерство. Как уравновесить эти составляющие? Какую роль занимать в команде

и когда ее нужно сменить для достижения максимального успеха? Какие вообще роли должны быть в проектной команде? Именно на эти вопросы участникам предстояло ответить в ходе обучения.

- Другой модуль — развитие компетенций будущего. Управление изменениями, эмоциональный интеллект, креативное мышление, работа со стрессом — все это так называемые «гибкие» компетенции, которые позволяют быстро адаптироваться и изучать новую информацию. Именно они обеспечивают успех для руководителей. Вот почему мы как Корпоративный Университет сосредоточились на их развитии у кадровых резервистов.

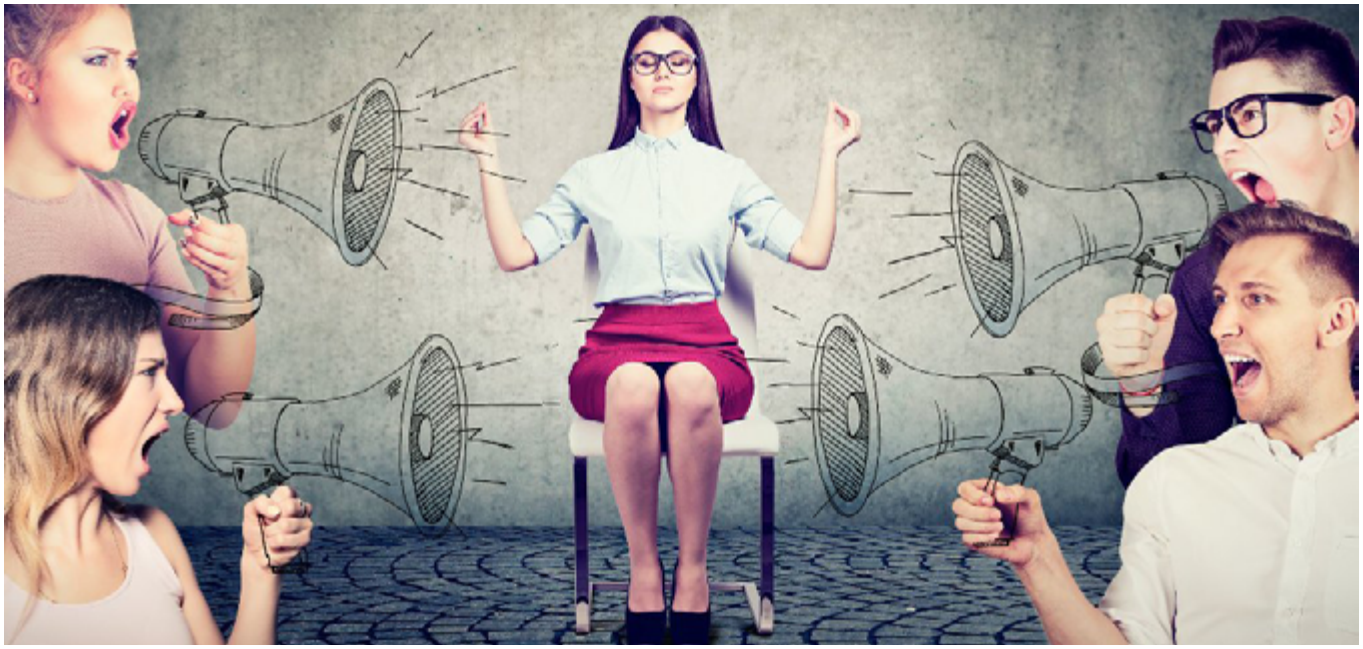
— Елена, какие трудности возникли при реализации программы и как их преодолевали?

— В первую очередь, это был вызов для нас самих как для организаторов и инициаторов этого процесса. Выбор методик отбора кандидатов, принятие решений о концепции развития, смелость в том, чтобы запустить новый масштабный процесс в компании в сжатые сроки. Однако с высочайшим уровнем энергии команды Корпоративного Университета, с включенностью руководителей бизнеса и заинтересованностью кандидатов программа стартовала в запланированные сроки.

Про результативность программы на текущий момент рано говорить, ведь это первый шаг в развитии Кадрового резерва. Если поделиться первыми результатами, то сегодня из 172 участников программы развития кадровых резервистов получили повышение 11 сотрудников, что составляет 6%. Много это или мало? Мы уверены, что это только начало! Итоги программы развития мы подведем в ноябре 2022 года после выпуска участников и зачисления лучших в Кадровый резерв КЛЮЧАВТО.

Беседовала Евгения Максимова

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Мотивируем на отклик



К одним — очередь из соискателей, а чья-то вакансия «висит» открытой уже третий месяц.

Любое обновление экономической реальности страны ведет за собой коррективы во взаимоотношениях «работодатели — соискатели».

Сейчас на рынке труда появляются новые возможности: среди соискателей много недостаточно квалифицированных специалистов, которые первыми оказались не востребованы. А люди, которые держатся за свои места в нынешних условиях, не с большой готовностью выходят на рынок и откликаются, поэтому ключевая вещь для откликов — максимальная демонстрация стабильности предприятия и отрасли. Есть большой опыт или убедительные кейсы — расскажите об этом в объявлении с вакансиями!

График представлен по материалам hh.ru, март 2022

Как же еще привлечь таланты именно к вам? Рекомендации экспертов FLY community позволят вам проверить, все ли возможности для привлечения персонала использует ваша компания.

Даем 7 советов, чтобы увеличить количество откликов на открытые позиции:

1. **Предугадывайте желания**

Самое важное правило для рекрутера — не забывать смотреть на вакансии компании глазами соискателя. Понятно ли сразу, что компания сможет дать человеку, откликающемуся на открытую позицию?

Описывайте в объявлениях человека, которого вы ищете: его интересы, навыки, потребности. Если у компании несколько целевых аудиторий соискателя, выделяйте для каждой отдельный EVP и составляйте описание вакансий, исходя их них.

Например, один из портретов целевой аудитории соискателей — мама в декрете.

Что указать в вакансии: свободный график, возможность работы из дома и проводить больше времени с семьей, выплата зарплаты 2 раза в месяц.

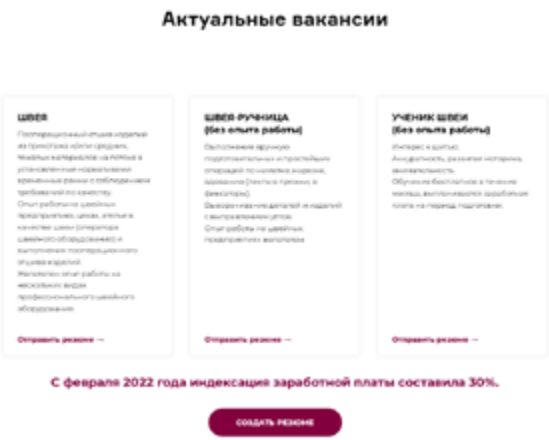
2. Будьте ближе

Подумайте, где может быть ваш будущий сотрудник? Он еще учится или уже работает? Передвигается по городу на личном авто или выбирает общественный транспорт? А может, и вовсе ходит пешком? Слушает ли он музыку в это время? Любит ли обедать в кафе или готовит дома? Если готовит — смотрит ли телевизор или YouTube? Как часто общается с друзьями? Встречается с ними лично или предпочитает делиться новостями из жизни онлайн? А может, это вообще, не он, а она? Есть хорошая новость — каждому можно рассказать о вашей вакансии, если подобрать нужный инструмент. Это может быть радио, ТВ, социальные сети, реклама в общественном транспорте, лифте, у подъезда и на почте или городская наружка. И это далеко не полный список, а только традиционные каналы.

Поиск сотрудников сегодня — это не только размещение вакансий на job-ресурсах. Для увеличения результативности нужно расширять воронку рекрутинга: быть там, где есть потенциальные соискатели. Как показывают результаты опроса работодателей, проведенного FLY community в октябре-ноябре 2021 года, самые конверсионные источники поиска — реферальная программа и реклама в социальных сетях.

3. Демонстрируйте открытость

На карьерной странице или сайте, где размещена вакансия, мы рекомендуем выделить контакты обратной связи и форму для анкеты соискателя.



Если есть возможность — добавьте другие оперативные каналы связи — социальные сети и мессенджеры. Чтобы общение с кандидатами было максимально комфортным, добавьте удобное время для обращений: Например, с 9 до 17 часов.

На входящие обращения отвечайте в течение дня, чтобы соискатель оставался доволен обратной связью. Даже если решения о трудоустройстве еще нет, укажите, что видите отклик и обозначьте время, необходимое для принятия окончательного ответа.

4. Предложите соискателю вызов!

Так устроен человек, что сложные задачи и выполненные миссии добавляют уверенности в себе и служат яркими стимулами. Талантливый сотрудник всегда ищет повод, как проявить себя, ему не нужна легкая работа, он уверенно идет к новым победам. И когда соискатель понимает, что помимо подходящей заработной платы, набора социальных бонусов, кофе и печенек в офисе еще и будет возможность самореализации, его желание работать именно в этой компании вырастает в разы.

Не бойтесь рассказать в вакансии, с какими сложностями столкнется новый сотрудник и какие успехи достигнет. И получайте соискателей, ориентированных на результат.

5. Работайте с репутацией, и она будет работать на вас

«Продажа» вакансии чем-то похожа на продажу товаров и услуг. И там, и там действуют законы маркетинга.

Узнаваемый бренд работодателя помогает в привлечении высококвалифицированных работников, существенно снизив затраты на поиск и удержание персонала.

Грамотное продвижение компании как работодателя сделает ее наиболее конкурентной на рынке труда в нужной отрасли. И если восприятие в целом положительное, привлечь сотрудников будет гораздо проще. Рекомендуем проверить, как организация представлена в поисковых системах и на антиджоб-ресурсах. Если есть отрицательные отзывы — с ними нужно работать и нейтрально на них отвечать в инфопространстве. Инструментов HR-маркетинга — множество, чтобы оставаться в тренде — подпишитесь на нашу рассылку и получайте актуальные новости из HR-сферы.

6. Показывайте пример

Для управления брендом работодателя есть действенный инструмент: работа с HR-амбассадорами — сотрудниками компании, которые своим статусом и ролью в компании формируют ее имидж и внутри, и на внешнем рынке труда. Его роль — создать конкурентное преимущество для привлечения и удержания сотрудников. Именно через амбассадоров бренда компания говорит о своем ценностном предложении, которое обеспечивает сильный HR-бренд. Амбассадоры успешно привлекают таланты в команду: ведь доверие к информации о корпоративной культуре выше, если она распространяется через каналы сотрудников, а не через официальные источники. Есть несколько рекомендаций для выявления евангелистов HR-бренда, но самая важная из них: делайте качественный товар (или услугу), чтобы сотрудники верили в продукт — это залог успешной работы с персоналом компании.

7. Выделяйтесь

Красочная карьерная страница помогает расставить акценты для соискателей. Здесь нет строгих правил, оформление может быть ограничено только вашей фантазией.

В традиционных каналах поиска — работных ресурсах, печатных изданиях и социальных сетях тоже есть множество способов выделить свою вакансию среди аналогичных предложений: яркий шрифт, выделение цветом, оригинальный креатив, нестандартный текст.

Соблюдение единого стиля в разных источниках подчеркнет индивидуальность вашей компании и добавит узнаваемости — не пренебрегайте этим.

Приведенные советы, конечно, носят рекомендательный характер, но в совокупности эти шаги дают отличный результат по закрытию вакансий — проверено нашими заказчиками на протяжении 20 лет. Каждый из пунктов HR-специалист может выполнить самостоятельно или воспользоваться помощью экспертных коллег.

Если все же предприятие находится в зоне повышенного риска и более серьезно зависит от внешних обстоятельств (таких, как сложные логистические цепочки, экспорт, работа с определенной группой клиентов и так далее), то самое время привлекать яркие кадры!

Дайте сотрудникам возможность в короткий срок попробовать реализовать проект повышенной сложности или решить неординарную ситуацию в условиях турбулентности. И это будет отличным портфолио в их резюме. А там глядишь — и все наладится!

Марина Романова

HR-БРЕНД
Рескиллинг как инструмент поддержки высвобождаемого персонала

Сегодня одним из трендов рынка труда является повышение спроса на смену профессии или же освоение новых навыков, так называемый рескиллинг. По результатам опроса сервиса «Работа.ру», 53% граждан рассматривают работу по своей специальности, зато 47% участников хотят с работой изменить и сферу деятельности. Связано это прежде всего с такими факторами, как:

- экономическая ситуация, пандемия стали неким катализатором к появлению на рынке труда спроса на специалистов новых профессий и их число только растет;
- достаточно быстрое устаревание знаний и опыта, на что влияет технологический прогресс и цифровая трансформация бизнес-процессов;
- люди стали осознанно подходить к выбору профессии и развитию своей карьеры;
- смена профессии или же приобретение новых навыков становятся ключом к тому, чтобы не оказаться аутсайдером в современном мире и быть востребованным специалистом на рынке труда.

> ***Сегодня рескиллинг уже активно входит в пакет антикризисных мер по поддержке занятости***

В нынешних реалиях и сложностях на рынке труда компании все чаще задумываются о том, что проще обучить и развивать своих сотрудников новым навыкам, нежели тратить ресурсы на поиск новых. И прежде всего это коснется тех компаний и отраслей, где процессы автоматизации и роботизации уже прочно вошли в развитие бизнеса, что неизбежно требует как минимум цифровой сноровки сотрудников.

Сегодня рескиллинг уже активно входит в пакет антикризисных мер по поддержке занятости. Мы поговорим о ситуации, когда компании вынуждены по определенным причинам расстаться со своими сотрудниками и прибегают к проекту аутплейсмента. Такие компании знают немало преимуществ программы аутплейсмен-

та — от минимизации рисков в виде судебных разбирательств и негативных отзывов на рынке труда до сохранения бренда работодателя в глазах сотрудников.

Зачем же тратить ресурсы на организацию переобучения компаниям? Если компания считает одной из своих главных ценностей социальную направленность и отвечает современным ESG-принципам, то использование рескиллинга для высвобождаемого персонала становится частью корпоративной культуры.

У компаний не всегда есть ресурсы на организацию проекта аутплейсмента и программы рескиллинга в том числе, поэтому решение этого вопроса с помощью провайдера остается наиболее удобным и менее затратным. Предоставляя услугу аутплейсмента в последние три года, мы отмечаем частый запрос на организацию процесса переобучения для участников программы. В связи с этим мы приняли решение создать комфортный пакет по поддержке участников аутплейсмента, включающий в себя помимо доступа к онлайн-курсу по поиску работы еще и организацию процесса рескиллинга, а также сопровождение в течение одного месяца в поиске работы уже по новой специальности.

Из нашего опыта работы с компаниями могу отметить, что некоторые из них создают целые программы для получения новых навыков или же смены профессии для такого персонала, начиная от выявления потребности в таком обучении и заканчивая выводом участника программы на рынок труда в новой роли. Как вам такой современный подход к заботе о высвобождающемся персонале?

При проведении «Рекадро» программ аутплейсмента для компаний-заказчиков среди высвобожденного персонала 22% участников успешно проходят программу рескиллинга. В организацию этой опции заложены проведение предварительной аналитики рынка труда на предмет востребованности тех или иных навыков и профессий, потенциала и сильных сторон участника, подбор необходимых учебных курсов и полное сопровождение до получения сертификата по новой специальности или навыка.

Среди популярных запросов среди участников программ аутплейсмента, которым мы помогаем в рамках рескиллинга, являются освоение новых специализированных программ, таких как 1С и SAP, получение новых профессий в сфере IT, услуг, логистики и закупочной деятельности, а также приобретение новых категорий для управления транспортом.

Если же говорить о востребованных навыках, то помимо хардовых и диджитальных, ценными для развития участников остаются социально-психологические качества, так называемые софт скиллы, поскольку они помогают быстро адаптироваться и меняться в цифровую эпоху. Среди них такие, как умение работать в команде, развитые коммуникации, умение грамотно разрешать конфликты, способность строить, поддерживать и развивать отношения, а также тайм-менеджмент и делегирование.

> ***...помимо хардовых и диджитальных, ценными для развития участников остаются социально-психологические качества...***

Хочу упомянуть еще о двух важных преимуществах программы аутплейсмента: снижение текучести персонала и стоимости закрытия позиций. Есть случаи, когда после вынужденного расставания с сотрудниками компании вновь ведут активный поиск персонала. Как раз многие вакансии закрываются

теми кандидатами, кто ранее работал в компании и с кем в прошлом вот так полюбовно и с заботой расстались. Привлекает тот факт, что этот человек был ранее обучен с помощью вашей же компании и, возможно, вы даже будете готовы принять его на новую роль. Более того, на такого сотрудника уйдет меньше времени и затрат при его адаптации, поскольку с вашей корпоративной культурой и процессами он уже знаком.

Применяя рескиллинг в рамках поддержки персонала, компании имеют возможность не только повысить социальную значимость и сохранить свой имидж на рынке труда — это и некая инвестиция в будущее, которая позволит снизить расходы в подборе персонала и повысить эффективность работы оставшихся сотрудников.

5 важных шагов успешного проекта рескиллинга:

1. Провести аналитику рынка труда на предмет востребованности тех или иных навыков или профессий (как много вакансий и в каких компаниях, какие требования предъявляются к кандидатам, какие условия предлагают), при возможности заранее договориться с работодателями о рассмотрении потенциальных кандидатов и их трудоустройстве.

2. Провести обзор современных учебных заведений, а также онлайн-курсов для переобучения (обращайте внимание на отзывы, рейтинги, предоставление всей необходимой информации о программе профессиональной переподготовки, план обучения, сроки, убедитесь, дает ли документ о профессиональной переподготовке право на работу по указанной в нем специальности).

3. Провести аудит и оценку компетенций сотрудников, составить карту компетенций и определить направление потенциальной карьеры.

4. Использовать тесты на профориентацию для понимания, какая профессия может подойти участнику. Сейчас очень много современных онлайн-сервисов от теста Климова до Digital Human®. Намного эффективнее по итогам прохождения теста использовать опцию карьерного консультирования, поскольку интерпретировать результаты теста самостоятельно не всегда бывает эффективно.

5. Участника, прошедшего рескиллинг, подготовить к выходу на рынок труда, а именно адаптировать его резюме с учетом его новой профессии, подготовить портфолио, сделать рассылку в потенциальные компании, подготовить к собеседованию с учетом новых приобретенных навыков.

Лилия Мацвей

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Лучший рекрутер России

Профессия рекрутер уже не пугает большинство россиян своим названием, а для многих специалистов рекрутеры уже стали проводниками в построении карьеры.

Ассоциация рекрутинговых агентств Урала провела всероссийский конкурс «Лучший рекрутер 2022», который длился в течение февраля-марта 2022 года.

В списке заявок было 234 участника из более чем 20 городов России. Конкурс состоял из четырех этапов с заданиями разной сложности и направленности и финала, в который попала пятерка лучших.

Кроме того, во время конкурса организаторы провели 7 вебинаров для участников для прокачки навыков и изучения новых инструментов с такими спикерами, как Радислав Гандапас, Владимир Якуба, Гюзель Гараева, Ксения Проценко, Екатерина Воронина, Светлана Егунян.

Победители конкурса «Лучший рекрутер — 2022»:

1 место — Мещерякова Екатерина, Рекадро

2 место — Шурмина Татьяна, IBC Human Resources

3 место — Винокурова Александра, самозанятая

Лучшим рекрутером России стала Екатерина Мещерякова, руководитель департамента рекрутмента компании «Рекадро». Мы поговорили с Екатериной о конкурсе и компетенциях современного рекрутера.

ЕКАТЕРИНА МЕЩЕРЯКОВА

Руководитель департамента рекрутмента «Рекадро»

— Екатерина, что дало участие в конкурсе лично вам?

— Для меня участие в любом новом проекте, конкурсе — это вызов и выход из зоны комфорта, который в итоге всегда дает новый опыт, а это единственный путь развития специалиста.

А еще я выиграла! Борьба была серьезная, в десятке лучших были очень опытные конкуренты.

— Какие задания показались самыми сложными, какие — самыми интересными?

— Первое задание было самым творческим — сделать видеовизитку и свое креативное резюме. Свое резюме я ранее делала 14 лет назад. Пришлось потрудиться.

Второе и третье были очень похожи на ежедневную работу рекрутера — сделать аналитику рынка труда по вакансии, план рекрутмента, ответить на вопросы партнеров конкурса (например, какое ценностное предложение нужно сделать кандидату, чтобы оно

соответствовало рынку труда). Для четвертого задания кроме аналитики нужно было насорсить двух релевантных кандидатов, что также не вызвало затруднений.

Самым трудоемким и самым интересным для меня был финал — необходимо было провести онлайн-интервью с реальным кандидатом и оценить его на соответствие вакансии «коммерческий директор», сделать SWOT-анализ. Тут пришлось подготовиться, прописать план интервью, создать список компетенций, расписать вопросы под каждую. Отдельного трепета добавляла запись беседы и понимание, что его потом будут слушать жюри конкурса.

Три кита успешного рекрутера — это широта взгляда, обучаемость и стремление к результату всеми возможными способами.

— Екатерина, как вы считаете, что помогло вам победить?

— Думаю, что настойчивость и упорство помогли мне в первую очередь. В середине конкурса «отваливалось» достаточно много участников, вероятно, им как раз не хватило терпения, ну и, возможно, реального желания.

— Какими компетенциями, на ваш взгляд, должен обладать современный рекрутер? Где и как им научиться?

— Три кита успешного рекрутера — это широта взгляда, обучаемость и стремление к результату всеми возможными способами. А в современных реалиях я бы добавила еще и гибкость, готовность подстраиваться под меняющиеся внешние условия. Рекрутер сегодня — это маркетолог, экономист, проектный менеджер, и, наверное, много кто еще. Поэтому нужно постоянно и много учиться.

Научиться можно в процессе работы, у старших коллег, руководителя, но надо понимать, что придется искать и самостоятельно много информации. Благо, в современном мире очень много источников — блоги тренеров, каналы и чаты ведущих HR, вебинары, семинары и так далее.

...рекрутер должен быть многогранным, уметь первым подхватывать тренды и внедрять их в рынок.

— Как вы считаете, будет ли востребована профессия рекрутера сегодня?

Профессия рекрутера будет востребована всегда, вряд ли на 100% эту профессию заменит искусственный интеллект. Но рекрутер должен быть многогранным, уметь первым подхватывать тренды и внедрять их в рынок. Быть немного ресечером, немного коучем, психологом и даже доктором бизнеса. Вспомните Венди Роадс из «Миллиардов» и ее ценность для бизнеса компании.

Беседовала Евгения Максимова

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
Полезные сервисы для актуальных задач

Цели и задачи HR-служб стремительно меняются, и рынок сервисов стремится решать наиболее актуальные из них. Предлагаем вам взять на заметку некоторые решения, которые появляются для предприятий и специалистов сейчас.

«VK Работа» добавила сервис по устройству сотрудников ушедших с рынка компаний

«VK Работа» запустила новую меру для поддержки бизнеса и соискателей — компании, которые уходят с российского рынка, теперь могут не увольнять людей, а передать своих сотрудников другим работодателям. Об этом сообщили в пресс-службе сервиса. Там уточнили, что предприятия смогут просмотреть актуальные предложения в разделе «Обмен кандидатами» и отфильтровать их по профессии, отрасли и региону.

https://rabota.vk.com/hr/exchange

Какие компании останавливают найм, а какие — нет

Сервис от «Подбор», в котором вы сможете увидеть ситуацию с наймом в конкретных компаниях, в том числе и представить данные по своему предприятию для общей оценки рынка. Так всем станет понятнее, что происходит с рынком труда, а кандидаты, которые теряют работу и думают, куда можно двигаться дальше, узнали, какие компании ищут сотрудников сейчас.

https://podbor.io/hiring-freeze-2022

Take Cares. Сервис в области Well-being

Компания BIRC Int., разработчик корпоративных сервисов, в связи с непростой ситуацией в мире открыла на время доступ ко всем ресурсам сервиса психологической поддержки бесплатно для всех, кому она сейчас нужна, в том числе и безлимитное общение в режиме онлайн с психологом. Сервис Take Cares - это чат-бот в Телеграме с профессиональным психологом, который дает людям поддержку, психологическую помощь и техники работы с разными эмоциональными состояниями.

Воспользуйтесь бесплатной поддержкой, распространите информацию на корпоративном портале или перешлите ссылку тем, кому она нужна: https://t.me/takecares_birc_bot?start=4lawsfnyYj

SuperJob запустил сервис обмена сотрудниками между компаниями

Новый инструмент позволит осуществить обмен сотрудниками между компаниями, которым нужны кадры, и теми, кто временно не может в полной мере обеспечить своих сотрудников работой. Также эксперты помогут актуализировать резюме сотрудников.

https://www.superjob.ru/obmen_sotrudnikami/

Бесплатные вебинары от HeadHunter

HeadHunter регулярно проводит онлайн-встречи с экспертами, на которых разбирает возможности интернет-рекрутмента, рассказывает об актуальной ситуации на рынке труда, делится цифровыми инструментами для выстраивания бренда работодателя и более эффективного управления персоналом в целом. Отдельно представлена тема стабильные HR-практик для нестабильного времени.

https://webinar.hh.ru/?from=hhcare

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
Нет думскроллингу!

Думскроллинг, или думсёрфинг — «болезненное погружение в новостную ленту, где превалируют плохие вести», феномен траты чрезмерного количества экранного времени, посвящённого поглощению негативных новостей. В некоторых случаях повышенное потребление преимущественно негативных новостей может привести к вредным психофизиологическим реакциям. (Википедия)

Не успели встать с кровати — сразу открывать ленты новостей, включать телевизор в ожидании плохих известий.
На работе каждые 10 минут отвлекаться на уведомления в Telegram.
Вечером вместо привычной рутины смотреть передачи, аналитику, прогнозы...
Знакомо? Наверняка многие из нас ответят «да».

Это деструктивное поведение полностью выводит нас из привычного ритма, меняет образ действий и, как ни странно, уводит нас от реальности. И выйти из этого состояния не так-то просто. Помогут простые на вид действия, которые на самом деле очень сложно совершить. Но как всегда главное — начать.

- **Переведите фокус внимания со своих мыслей на свое тело.** Простые физические действия — сменить позу, пройтись по комнате, вдохнуть полной грудью, найти 5 предметов одного цвета, одного назначения, одного размера в доме или за окном.
- **Делайте регулярные паузы-отвлечения:** разговоры ни о чем, выход в ближайший парк или во двор. Занимайте мозг другими мыслями. Как вам сегодняшняя погода? Что бы хотелось съесть на ужин? А вот книга лежит — попробуйте прочитать три страницы.
- **Можете уйти с головой в работу?** Отлично. Не можете? Привлекайте других сотрудников — назначайте больше встреч для брейнсторминга, обсуждения проектов, возможностей, изменений. Позитивная энергия формируется в сотрудничестве.
- **Не надейтесь лишь на силу воли.** Установите приложения для ограничения доступа к конкретным ресурсам и сайтам. Рекомендуем рассмотреть некоторые из них:

Расширения для браузеров

Block & Focus — работа похожа на таймер Помодоро. составляется список сайтов, которые блокируются.

StayFocusd — настройки блокировки применяются к списку сайтов, для сайтов устанавливается ограничение по количеству времени в день. Изменить настройки в текущий день невозможно.

LeechBlock NG — работает как расширение Firefox и Chrome. Блокировка сайтов в течение заданных периодов времени. 6 настраиваемых сценариев блокировки.

Приложения для Android

Stay Focused — блокировщик приложений, веб-сайтов и отвлечения внимания.

YourHour — определяет зависимость от телефона.

AppBlock — блокировка сайтов и приложений, вариативность настроек на каждый день.

Приложения для iOS

BlockSite — Stay Focused — блокировка сайтов, приложений и сразу целых групп ресурсов по категориям.

Liberate — Website Blocker — блокировка сайтов на определенное время.

SPACE — Break phone addiction — блокировка использования телефона по лимитам, заданным на день.

Фокусируйтесь на главном и избавляйтесь от навязчивых негативных сценариев в своей жизни!

Евгения Максимова

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ОЛЬГА ЗАРЯ

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Новый массовый подбор

Наша проектная группа, занимающаяся поиском, тестированием и подготовкой к выходу на работу операторов к одному из корпоративных клиентов, была, так сказать, опытным образцом, кто первый применил методологию Agile в кадровой компании «Рекадро». В переводе с английского agile — гибкий, подвижный. Проектные группы, работающие в этой методологии, отличает быстрая переключаемость, готовность к постоянным изменениям. Весьма актуальные навыки в нынешней экономической ситуации.

Рассмотрим принципы Agile:

1. Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов

Это отразилось в распределении обязанностей и взаимозаменяемости участников проекта. Смотрели, у кого что лучше получается, кто что может привнести для достижения наилучшего результата, и любой из нас мог поехать на расклейку объявлений, провести тестирование или созвониться с кандидатом, чтобы сказать, что его готовы взять на работу. Конечно, это не было стихийно, организация присутствовала во всём, но, что важно, у нас в группе не задерживались надолго люди, кто мог сказать «это не входит в мои обязанности», доминировало «сегодня я смогу то и это» или «могу параллельно обзвонить кандидатов и пригласить на выдачу направлений для прохождения медосмотра».

2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации

В нашем случае продукт — вышедшие на работу подготовленные сотрудники. У нас были некие «скрипты» для проведения телефонного собеседования, для подготовки к выходу на работу, для подготовки к прохождению медосмотра и другие. Мы меняли их на ежедневной основе, исходя из поступающей информации от клиента и самих кандидатов.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта

Это перекликается и с первым, и со вторым принципом. Общение со стороной клиента строилось на ежедневной основе, перешло в мессенджеры, чтобы мы могли быстро обсуждать нестандартные вопросы, разрешать неотложные ситуации. Например, опоздание кандидата на корпоративный автобус — в течение пяти минут решили, как действовать, а формальности уладили уже в течение дня, когда возникали перерывы в потоке кандидатов.

4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Рекламную кампанию меняли даже «в полях». Запланировали сделать 5 пунктов, но когда делали пункт 2, выяснили, что 3 и 4 не будут эффективны, зато появились другие варианты, которые можно выполнить не завтра, а сейчас. Что и делалось.

Работа в проекте такой интенсивности и таких масштабов — это подарок, огромный опыт и масса впечатлений! В массовом подборе каждый день имеет значение. Следование принципам методологии Agile помогло нам меняться не ЗА, а ВМЕСТЕ с потребностями клиента.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

НАТАЛЬЯ ЛУНИЧЕВА

Менеджер проектов массового подбора «Рекадро»

Автоматизация во благо

Рекрутинг — одна из тех сфер, где без использования новых технологий попросту не обойтись, особенно при массовом подборе.

Мы постоянно совершенствуем процессы подбора кандидатов на массовые вакансии. Один из успешных инструментов, о котором я хочу рассказать, — чат-бот для общения в мессенджерах. Мы уже опробовали технологию и оценили ее эффективность: она позволяет обработать большое количество кандидатов быстро, без участия рекрутера. И когда к нам обратился клиент с запросом на подбор большого количества рабочих в кратчайшие сроки, для отработки базы мы сразу подключили бота. Чат-бот связывался с кандидатами через WhatsApp, уточнял, находится ли человек в поиске работы и отправлял первичную информацию о вакансии заинтересованным. Таким образом рекрутер получал уже «теплых» кандидатов, почти готовых к работе без временных затрат на обзвон базы. За короткий промежуток времени бот пообщался с тысячей кандидатов, нам на это пришлось бы потратить несколько дней.

В итоге мы имеем 30 оперативно выведенных работников и довольного клиента!

При работе с чат-ботом особенно важно учесть несколько моментов:

- бот актуален для типовых вакансий, где кандидатов много. Если каждый кандидат на вашем рынке «на вес золота» - лучше позвонить ему лично и убедить рассмотреть вакансию. Даже если работы предстоит много;
- крайне важно продумать текст сообщения, с учетом того, что он должty быть очень емким! Попробуйте уместить ваше предложение в двадцать слов!
- оперативно отрабатывайте заинтересовавшихся, иначе о вас и вашем предложении очень быстро забудут.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

МАРИЯ ФРОЛЬЦОВА

Ведущий специалист по кадровому администрированию «Рекадро»

Кадровые премудрости

Испытание работой

К нам обратился работник, который работал у нас 1,5 месяца с просьбой уволить его сегодня же. Он указал на то, что раз работает меньше 3 месяцев, то находится на испытательном сроке и это значит — имеет право уволиться без отработки. Так ли это на самом деле? Давайте разбираться.

По общему правилу, предупредить о своем увольнении работник обязан за 14 календарных дней, срок которых начинает течь с дня, следующего за днем написания заявления об увольнении.

Однако законодательством, а именно 71 статьей ТК РФ предусмотрена возможность расторжения трудового договора по собственному желанию работника в срок прохождения испытания. Необходимо лишь уведомить письменно работодателя за три дня, которые и называются отработкой. Таким образом, если работник находится на испытательном сроке, он все равно обязан предупредить за 3 дня и уволиться немедленно не может. Остается выяснить, а точно ли работник проходит испытание?

Законодательством действительно предусмотрен испытательный срок, и работодатель на законных основаниях может воспользоваться своим правом в отношении нового сотрудника. При этом существует ряд ситуаций, когда назначение испытания запрещено законодательством. Испытательный срок не назначается при приеме на работу:

- беременных женщин, а также работниц с детьми в возрасте до полутора лет;
- работников, которые были избраны конкурсом на замещение соответствующей должности;
- лиц младше 18 лет;
- молодых специалистов, окончивших учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения;
- на выборную должность;
- при переводе от одного работодателя к другому по согласованию между работодателями;
- при заключении трудового договора на срок до двух месяцев.

Срок испытания либо же отсутствие испытательного срока обязательно должно быть за-

фиксировано в трудовом договоре работника. В трудовом договоре обратившегося работника условия об испытательном сроке не было, поэтому в увольнении одним днем ему было отказано.

Поездка в головной офис

С одним работником был заключен трудовой договор, включающий условие постоянной дистанционной работы. В один из рабочих дней руководитель вызвал этот работника на рабочую встречу в офисе, которая находится в этом же городе. Работник уверен, что для него будет документально оформлена командировка и будут произведены все соответствующие выплаты. Отделу кадров нужно разобраться — так ли это?

Глава 49.1 ТК РФ и другие нормы трудового законодательства не запрещают направлять дистанционного работника в командировку.

Оформление командировки дистанционного специалиста возможно при наличии этих обстоятельств:

- с сотрудником заключен трудовой договор,
- специалист отправляется в поездку по поручению руководства,
- цель командировки — исполнение задания работодателя,
- работник отправляется в поездку из города, в котором находится его рабочее место.

Под местом работы дистанционного работника, которое обязательно должно быть указано в трудовом договоре, следует понимать именно населенный пункт (место исполнения трудовых обязанностей дистанционным работником, то есть место его нахождения).

Из вышеприведённых норм мы видим, что с учетом понятия командировки, приведенного в ст. 166 ТК РФ, поездка дистанционного работника в пределах административно-территориальных границ того населенного пункта, где он постоянно работает, командировкой не является. Командировкой бы считалась поездка в офис фирмы, если он располагается в другом городе.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

МАРИНА АНОХИНА

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Как учителя физкультуры переманить работать в автопром?

На один из проектов в автомобильной промышленности я искала контролеров качества. Работа заключалась в осмотре деталей двигателя на наличие дефектов, но вес деталей доходил до 14 кг, поэтому важно было, чтобы сотрудник был не только внимательным и исполнительным, но и готовым к физическим нагрузкам.

Я начала поиск по резюме. Одна анкета привлекла моё внимание фотографией, молодой человек- учитель физкультуры - выглядел спортивно, подтянуто. НО никакого опыта работы на производстве у него не было. Несмотря на это, я решила рискнуть и предложить ему нашу вакансию.

Оказалось, что кандидат давно хотел работать в автопроме, с детства увлекался автомобилями и мечтал стать причастным к созданию машин; физическая нагрузка его совершенно не смущала.

Личная мотивация человека творит чудеса! В итоге он стал лучшим сотрудником на своём участке работы и очень быстро пошел на повышение. Его пригласили на руководящую должность в штат завода.

А мы получили благодарность от клиента за качественный и быстрый подбор кандидатов!

АНОНСЫ II КВАРТАЛА 2022 ГОДА
HR-мероприятия

- 6 апреля 2022 г., г. Москва — IV Всероссийская Конференция HR MOBILE
- 6-21 апреля 2022 г. — Онлайн-марафон HR-ТРАНСФОРМАЦИЯ 2022
- 20-21 апреля 2022 г., г. Санкт-Петербург — HRM Expo 2022
- 27 апреля 2022 г., г. Москва — HR-форум: новая реальность найма
- 18 мая 2022 г., г. Москва — Управление персоналом в России 2022
- 19 мая 2022 г., г. Москва — Online Demo Day — Цифровизация в HR
- 25-26 мая 2022 г., г. Москва — X Юбилейный форум «HR Days»
- 8-9 июня 2022 г., г. Москва — Третья конференция «Развитие системы корпоративного обучения и управление знаниями в корпорации»
- 15-16 июня 2022 г., г. Москва — X Форум по цифровой трансформации HR «HR Tech Forum & Award 2022»
- 23 июня 2022 г., г. Москва — People & Organization Forum 2022

Хотите стать героем «HR-мудрости»? Мы ждем Ваше экспертное мнение!
Просто сообщите о своем желании участвовать:
Евгения Максимова maksimova@rekadro.ru
Вопросы и пожелания по нашему журналу вы также можете адресовать любому сотруднику Рекадро.
За подробными результатами приведенных исследований и комментариями
«Рекадро» обращайтесь в редакцию: hrmag@rekadro.ru

«HR-мудрость» — сетевое издание 12+ | Издатель: ООО «Рекадро» | Главный редактор Максимова Е.В.
Свидетельство о регистрации СМИ ЭЛ № ФС 77-76855 от 09.11.2019 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
Адрес редакции: 196084, Санкт-Петербург, Московский проспект, д. 91, литера А, офис 10Н
Тел. 8 -800-700-58-38 | E-mail: hrmag@rekadro.ru
© Копирование и использование материалов допустимо только по согласованию с редакцией