



HR • МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



Брайан Трейси

«Секрет высокой работоспособности и производительности заключается в привычке каждый день с утра браться за главную работу»

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

HR-ЭФФЕКТИВНОСТЬ



СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО

Новости ТК РФ 3

БЕСЕДЫ О

Эффективные HR-процессы..... 7

HRTECH

Обзор новых решений для рынка HR 12

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА

Эффективность российских HR-служб 13

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

Интеграция HR в команду управленцев 15

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

HR в производительности труда..... 17

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Эйчарим гибко: как Agile меняет работу специалистов по управлению персоналом 20

СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА

KPI для HR..... 25

НА ЗАМЕТКУ

5 ошибок при запуске онлайн-обучения в компании 28

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ

Современный HR – это... 30

HR-БРЕНД

Профилактика во имя HR 33

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ

Экономим выгодно: 5 способов подобрать персонал без рабочего сайта . 37

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ

Держи дистанцию: проблемы в управлении распределенными командами 41

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ

Временный персонал: каким должен быть эффективный поиск? 44

НАВЫКИ УСПЕХА

Тайм-менеджмент по-русски..... 47

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мобильные приложения для личной эффективности 51

ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ

Что такое НДФЛ? 53

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Я в ресурсе 56

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ

Актуальные кейсы..... 58

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2021 ГОДА

HR-мероприятия 61

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО

Новости ТК РФ



ПРЕДСТАВЛЯЕМ ОБЗОР НОВОСТЕЙ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА 2 КВАРТАЛ 2021 ГОДА

По предварительной оценке, МРОТ в 2022 году составит 13 617 рублей

Минтруд сообщает, что минимальный размер оплаты труда вырастет в 2022 году на 6,4%.

Также увеличится размер прожиточного минимума в целом по РФ на душу населения и составит 11950 рублей, для трудоспособного населения – 13 026 рублей, для детей – 11 592 рубля, для пенсионеров – 10 277 рублей.

МРОТ составляет 42% от медианной заработной платы, рассчитываемой Росстатом, прожиточный минимум – 44,2% от медианного среднедушевого дохода, рассчитываемого Росстатом.

Отмечается при этом, что рост МРОТ приводит к росту медианных доходов в последующие периоды. Это будет способствовать росту прожиточного минимума на очередной период.

При этом обращено внимание на то, что при расчете размеров пособий и выплат для оценки нуждаемости конкретной семьи и определения размеров выплат используется региональный прожиточный минимум.

Обязательность соответствия работников, привлекаемых к выполнению работ и услуг в области пожарной безопасности, квалификационным требованиям или профессиональным стандартам предлагается закрепить законодательно

Законопроектом предлагается дополнить Федеральный закон «О пожарной безопасности» нормами, содержащими требование о соответствии работников и лиц, привлекаемых к выполнению видов деятельности в области пожарной безопасности, квалификационным требованиям и профессиональным стандартам, а также обязанность руководителя организации назначать работника, ответственного за обеспечение пожарной безопасности, соответствующего указанным требованиям.

С 1 сентября 2021 года вступает в силу новый профстандарт «Специалист в области охраны труда»

Основная цель вида профессиональной деятельности: профилактика несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, снижение уровня воздействия (устранение воздействия) на работников вредных и/или опасных производственных факторов, управление профессиональными рисками.

Предусмотрены, в том числе, требования к образованию и обучению, к опыту

Утверждена форма программы реабилитации пострадавшего в результате несчастного случая на производстве и профессионального заболевания

В форме отражаются следующие сведения:

- данные о пострадавшем;
- заключение федерального учреждения медико-социальной экспертизы об определении нужд пострадавшего в мероприятиях по реабилитации при наличии прямых последствий страхового случая (страховых случаев);
- прогнозируемый результат проведения реабилитационных мероприятий.

Также приведены правила составления программы реабилитации пострадавшего в результате несчастного случая на производстве и профессионального заболевания.

Программа составляется Федеральным бюро медико-социальной экспертизы, главными бюро медико-социальной экспертизы, а также бюро медико-социальной экспертизы в городах и районах, являющимися филиалами главных бюро.

ФСС РФ имеет право участвовать в составлении программы с правом совещательного голоса.

Приказ вступает в силу с 1 июля 2021 года.

Президент принял новые меры в отношении иностранцев в связи с пандемией

До 30 сентября иностранцев и лиц без гражданства не станут выдворять из РФ, сокращать срок их временного пребывания и не разрешать въезд. Исключения составляют те, кто освободился из мест лишения свободы, нарушил закон о госгранице или создал угрозу нацбезопасности.

Если иностранец прибыл до 15 марта 2020 года и по состоянию на 16 июня 2021 года находится в России незаконно, то до 30 сентября включительно он может уехать либо урегулировать свое пра-

вовое положение. Для этого ему нужно обратиться в МВД с заявлением в произвольной форме.

С 16 июня по 31 декабря разрешили заключать с иностранцами из ЕАЭС трудовые и гражданско-правовые договоры на выполнение работ или оказание услуг без учета требований к заявленной цели визита в РФ. Ее не берут в счет и при выдаче (переоформлении) патента для «безвизовых» иностранцев. Они смогут подать документы даже с нарушением сроков. Такие иностранцы вправе трудиться до окончания действия договоров, патентов или разрешений на работу.

До 31 декабря организации могут обращаться с заявлением о выдаче или продлении разрешений на работу иностранцам с визой. Цель приезда в страну также неважна. Главное, чтобы работодатель имел разрешение на привлечение к труду иностранцев и соблюдал ограничения и иные санитарные нормы.

Продлена приостановка некоторых сроков до 90 дней с даты открытия границ с иностранным государством, например:

- временного пребывания, постановки на учет по месту пребывания, действия визы и миграционной карты;
- разрешения на временное проживание и вида на жительство.

До 31 декабря продлены сроки временного или постоянного проживания, регистрации по месту жительства, действия удостоверений беженца и свидетельств о предоставлении временного убежища в РФ.

Меры применяются с 16 июня.

Минтруд разработал примерный перечень мероприятий по предотвращению травматизма работников

Планируют, что организации, которые выполняют работы или оказывают услуги на территории другого работодателя, должны будут согласовывать с ним действия по предотвращению повреждения здоровья персонала. Проект примерного перечня мероприятий Минтруд представил для публичного обсуждения.

Среди прочего предложено:

- назначать ответственного за безопасную организацию труда;
- обеспечивать связь до начала, во время и после окончания работ;
- мониторить соблюдение требований охраны труда.

Госдума уже приняла в первом чтении новую редакцию раздела ТК РФ об охране труда с такими обязанностями.

Представили проект переноса выходных в 2022 году

Минтруд предложил увеличить отдых в мае за счет переноса январских выходных. Субботу 5 марта планируют сделать рабочей, чтобы вместе с женским праздником удалось восстанавливать силы 3 дня подряд.

Если проект примут, работники на «пятидневке» смогут отдыхать в связи с праздниками:

- с 31 декабря по 9 января;
- 23 февраля;
- с 6 по 8 марта;
- с 30 апреля по 3 мая;
- с 7 по 10 мая;
- с 11 по 13 июня;
- с 4 по 6 ноября.

Документ проходит общественное обсуждение.

С 1 сентября вступят в силу новые форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек

Минтруд обновил формы трудовой книжки и вкладыша. В них больше страниц отвели для сведений о работе и уменьшили их количество для информации о награждении. Например, данные о работе в книжке займут 14 разворотов, а не 10, как сейчас. Содержание документов останется прежним.

Для учета трудовых книжек и вкладышей, а также их бланков работодателю придется разработать свои формы книг (журналов). Утвержденные формы утратят силу.

Записи в книжку разрешили полностью или частично печатать либо вносить с помощью штампов. Рекомендовали также использовать перьевую или гелевую ручку, ручку-роллер, а также световодостойкие чернила. Сейчас делать записи можно только ими.

Установили срок выдачи трудовой книжки работнику при отказе от ее ведения. Вернуть документ нужно не позже 3 рабочих дней со дня подачи заявления.

Проекты о допгарантиях для новых категорий работников приняты в первом чтении

Предложено предоставить больше трудовых гарантий тем, кто ухаживает за инвалидами и воспитывает детей.

Например, хотят закрепить, что привлечь родителей с 3 и более детьми до 14 лет к ночной и сверхурочной работе можно только с согласия сотрудников

и в отсутствие у них медицинских противопоказаний. Эти критерии понадобится учитывать и при направлении многодетных в командировки.

Тем, кто ухаживает за инвалидами I группы, планируют дать возможность ежегодно брать дополнительный отпуск за свой счет до 14 дней. Такое условие потребуется отразить в коллективном договоре.

Обязательное размещение вакансии на платформе «Работа в России» – проект прошел первое чтение

Работодателей планируют обязать размещать все свободные должности на портале «Работа в России». Это придется делать тем, у кого за предыдущий год в среднем трудилось более 25 человек, а также органам госвласти и местного самоуправления.

Через портал могут разрешить сообщать о приеме на работу соискателя от службы занятости либо об отказе в этом.

Указанные поправки к Закону о занятости Госдума одобрила в первом чтении.

Новый эксперимент: заключать популярные договоры и подбирать персонал можно будет с помощью ЕСИА

Правительство велело провести эксперимент по определению и проверке через ЕСИА сведений

о пользователях интернет-ресурсов. Речь идет о соцсетях и сайтах, например, с функциями:

- заключения договоров купли-продажи, выполнения работ, оказания услуг или аренды;
- поиска сотрудников.

Таким образом, в рамках эксперимента хотят дать возможность соединить информационные системы этих сайтов с ЕСИА. Благодаря этому станет проще удаленно заключать договоры, подбирать персонал, совершать другие юридически значимые действия с теми, кто зарегистрирован в этой системе.

Период эксперимента – с 1 апреля 2021 года по 1 июля 2022 года. Участвовать в нем вправе любые граждане, ИП и юрлица.

В ТК РФ появились сроки подачи работником иска о компенсации морального вреда

Закрепили 2 варианта, когда сотрудник может заявить о возмещении морального вреда:

- вместе с требованием о восстановлении прав;
- в течение 3 месяцев после вступления в силу решения суда, которым полностью или частично восстановлены права.

Споры о компенсации морального вреда рассматривают только суды.

Закон вступил в силу 16 апреля.

В Госдуму внесен законопроект об электронном документообороте в сфере трудовых отношений

Как поясняют авторы законопроекта, в настоящее время работодатель самостоятельно выбирает форму ведения документов, связанных с работой (на бумажном носителе или в электронном виде), за исключением тех, оформление которых в письменном виде или ознакомление с которыми под роспись работника прямо предусмотрено трудовым законодательством РФ. Соответственно, нет законных оснований для оформления этих кадровых документов только в электронном виде.

Законопроектом ТК РФ дополняется новой статьей 22.1 «Электронный документооборот в сфере трудовых отношений». Под электронным документооборотом понимается создание, использование и хранение работодателем, работником или лицом, поступающим на работу, документов, оформленных в электронном виде без дублирования на бумажном носителе. Работодатель принимает решение о переходе на электронный документооборот путем издания соответствующего локального нормативного акта. О переходе на электронный документооборот работодатель уведомляет каждого работника, а лицо, поступающее на работу, – при

заключении трудового договора. Работник или лицо, поступающее на работу, вправе подать заявление об отказе от перехода на электронный документооборот.

Предложено выдавать иностранцам патент с электронным чипом

Планируют ввести новую форму патента – карту с электронным носителем информации. Ее смогут оформлять, если есть соглашение между МВД и субъектом РФ. Одним из первых регионов, в котором запустят новый патент, может стать Москва.

На карту планируют записывать, в частности, Ф.И.О. иностранца (при их наличии); серию, номер и дату выдачи патента; ИНН; отпечатки 2 пальцев и фото.

При этом Госдума одобрила в первом чтении идею обязать «безвизовых» иностранцев проходить дактилоскопическую регистрацию, фотографирование и медосвидетельствование.

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

БЕСЕДЫ О Эффективные HR-процессы



МАРИНА САВЕНКОВА

*Директор по персоналу России и СНГ
Barry Callebaut*

– Марина, с какими актуальными задачами компании и HR-подразделения вы сейчас работаете?

– Сегодня Barry Callebaut – лидер на рынке России и СНГ в своем сегменте. Два года назад мы приобрели компанию Инфорум и сегодня наш бизнес – это два завода в Московской и Рязанской области, мы продолжаем интенсивно расти и этот рост выражается не только в цифрах, но также и в качестве внутренних процессов, которые идут в организации.

Мы закончили интеграцию двух компаний, но продолжаем работать над эффективностью. Цели наши на ближайшие несколько лет – более чем амбициозные, и мы знаем, как их достичь.

– Как HR в вашей компании помогает бизнесу достигать результата?

– Бизнес делают люди! Люди – это главная ценность в любой компании. И именно поэтому я с полной уверенностью заявляю, что HR – это одна из самых важных функций любого эффективного бизнеса, в том числе в нашей организации. Думаю, многие согласятся, что какими бы ни были технологии и инвестиции, но без людей оборудование – это просто груды металла, а инновации – лишь запатентованные знания! Именно сотрудник вдыхает искру жизни в компанию, именно каждый конкретный член команды, независимо от позиции и уровня в организации, изо дня в день создает то, что на другой стороне воспринимается как бренд, инновация, достижение, продукт, увидев который рынок говорит «молодцы!», а клиенты готовы платить и покупать.

При этом важна и обратная сторона вопроса: люди – это не только самая большая ценность, но и самые большие риски, потому что каждый уникален, каждый обладает собственным набором убеждений и ценно-

стей, каждому нужно то внутреннее топливо, которое в менеджменте мы называем мотивацией и вовлечением. И если оборудование работает по четко прописанным алгоритмам, то человек – лишь будучи мотивированным способен полностью реализовать себя и с любовью и полным вовлечением развивать бизнес.

Мотивация, вовлечение – понятия довольно абстрактные, их нельзя потрогать, но они – как гравитация – тем не менее существуют и оказывают важнейшее влияние на процессы в бизнесе, впрочем, как и корпоративные мифы.

Примерно 70 тысяч лет назад человек научился разговаривать и это определило

дальнейшую нашу роль как вида и предопределило развитие цивилизации. Почему? Потому что речь помогла сформировать абстрактное мышление и логику, помимо объектов физического мира люди научились создавать и обмениваться концепциями, появились мифы, которые, в свою очередь, через формирование коллективного сознания стали создавать то, что сегодня существует лишь абстрактно в умах людей, но предопределяет существование современного общества.

– Марина, как мифы работают в HR?

– Миф – это концепция, которая объединяет большие массы людей и позволяет людям, часто незнакомым, из

Именно сотрудник вдыхает искру жизни в компанию... создает то, что на другой стороне воспринимается как бренд, инновация, достижение, продукт...

разных частей света, понять друг друга, договориться и успешно сотрудничать, несмотря на культурные и социальные различия.

Я говорю о таких понятиях, как, например, религия, государство, деньги — все это объекты не материального

мира, а абстрактные понятия, мифы, которые существуют лишь до тех пор, пока в них верит определенное количество людей. В переводе на язык HR современные мифы — это юридические лица (они же бизнесы), корпоративные ценности, общие цели, стратегии, правила поведения, локальные нормативные акты, корпоративная культура. Все эти понятия определяют индивидуальные черты каждого бизнеса и часто являются конкурентным преимуществом, потому что вдохновляют людей и драйвят бизнес, а также сплочают людей и помогают достичь синергии, в то время как без внутрикорпоративных мифов бизнес — это часто набор функций

и людей с собственными ценностями, которые подчас работают против бизнеса, как лебедь, рак и щука из хорошо известной басни. Тут тоже очевидно, что корпоративная культура и правила поведения в компании лежат в области ответственности HR. В нашей компа-

...без внутрикорпоративных мифов бизнес — это часто набор функций и людей с собственными ценностями, которые подчас работают против бизнеса...

...HR в Barry Callebaut — как скелет для бизнеса, основа, несущая конструкция...

нии помимо ценностей существует концепция «Одна цель, Одна команда, Одна культура» — родилась она в момент интеграции, когда нам нужно было найти тот центр, вокруг которого мы сможем объединить два очень разных бизнеса и два уникальных коллектива, сплотив их и создав абсолютно новую компанию по сути. И это наш миф, которым мы гордимся, на который мы опираемся, принимая стратеги-

ческие решения, который мы культивируем и в который верим!

Функция HR обеспечивает наш бизнес нужными сотрудниками, обучает и развивает, помогает адаптироваться в компании. Я не буду останавливаться отдельно на этой теме, скажу лишь, что за последний

год мы с командой HR стали стандартизировать все эти процессы, что помогает нам быть более эффективным партнером для бизнеса. Например, в прошлом году мы посчитали затраты на рекрутмент, они составляли более 100 тысяч рублей на одну позицию, и поняли, где мы теряем время, эффективность и деньги, и буквально создали заново процесс. В этом году мы повторно оценили, насколько мы эффективны в привлечении необходи-

...эффективная команда начинается с менеджера, поэтому первое, что стоит сделать, — непрерывно развиваться самому.

мых специалистов в компанию и опять поменяли подход к рекрутменту. Мы постоянно ищем новые и более эффективные способы поддержки бизнеса. Пока мы не нашли тот единственный верный рецепт, который позволил бы воплотить мечту алхимиков — превращать в золото любой металл — но на пути к этому мы порядком развили свои компетенции, изучили альтернативные варианты и открыли свою «таблицу Менделеева».

Поэтому HR в Barry Callebaut — как скелет для бизнеса, основа, несущая конструкция, и я очень горжусь тем, что каждый год подводя итоги и оценивая результаты

бизнеса, отдела HR, лично свои — вижу наш вклад в те прорывы и достижения, которые путем невероятных усилий нам как Одной команде удается достигать!

— Марина, как организовать работу направления/команды HR эффективно?

— Недавно один популярный блогер дал интересный ответ на вопрос, как обрести счастье в браке. Ответ был таким: «Найдите счастливого человека и не мешайте ему быть таким!» По моему мнению, именно так это работает и с эффективной командой: найдите профессионалов и не мешайте им делать то, для чего вы их наняли. Сложность тут только одна — нанять профессионалов. Это сложно не потому, что на рынке их мало, а



потому что выбор делает менеджер, и, хотим мы или нет, мы склонны выбирать себе подобных. Поэтому личность менеджера, его набор убеждений, мировоззрение и кругозор являются определяющими для создания эффективной команды. Я уверена, что эффективная команда начинается с менеджера, поэтому первое, что стоит сделать, — непрерывно развиваться самому.

Одной из важных составляющих корпоративной культуры Barry Callebaut... является разрешение совершать ошибки.

Если вспомнить 12 вопросов для измерения вовлеченности, сформулированных институтом Gallup, которые широко известны как Q12, — то очевидно, что для формирования эффективной команды важно создать понятную и безопасную рабочую среду, в которой сотруднику будут понятны его роль, его цели и будут необходимые ресурсы для выполнения задач, а это оборудование, информация и — от себя добавлю еще один важный момент — «благословение менеджера»: полномочия, чтобы выполнять поставленные задачи, а также поддержка.

...системы позволяют нам делать нашу работу быстрее, а эффективность — это всегда про вклад сотрудника в то, что он делает.

Одной из важных составляющих корпоративной культуры Barry Callebaut, например,

является разрешение совершать ошибки. Это очень важно! Так или иначе мы все ошибаемся, но когда ты заранее знаешь, что за ошибку ты не будешь наказан, это поощряет творческий и нестандартный подход к решению задач. Кстати, креативность — это тоже

одна из базовых ценностей компании. Лучшие компании становятся лучшими, предлагая нестандартные решения, и находят они их не только путем развития технологий, но часто в виде случайных открытий, сделанных креативными командами.

Современный HR трансформируется и уходит все больше в цифровые технологии, которые мы применяем во всех без исключения направлениях — от кадрового администрирования до рекрутмента, оценки, льгот и компенсаций, обучения и так далее. Но тут важно помнить, что системы позволяют нам делать нашу работу быстрее, а эффективность — это всегда про вклад сотрудника в то, что он делает.

Я убеждена, что все, что я сказала про эффективность HR-команды применимо к любой другой команде, везде роль менеджера будет ключевой в найме, развитии и управлении командой.

БЕСЕДЫ О Эффективные HR-процессы



ЭЛЛА ДЕТКОВА

Директор по персоналу
ООО «КЛААС»

– Элла, расскажите, пожалуйста, поподробнее о заводе CLAAS и о роли, которую в вашей компании играет HR?

– Наш краснодарский завод – единственный по производству сельхозтехники CLAAS в России. В этом году нам исполнилось 18 лет, и за эти годы мы прошли действительно интересный путь. Начиналось все с крупноузловой сборки комбайнов, затем в 2015 году состоялось открытие второй очереди завода с

производством полного цикла, и сейчас мы переживаем очередную волну роста и модернизации.

Для меня возможна единственная форма существования HR в компании – это модель бизнес-партнерства, когда мы рука об руку с производством проходим через все вызовы. Их, поверьте, достаточно на каждом из этапов развития.

– Можно предположить, какие это были вызовы, учитывая, что Краснодарский край известен, прежде всего, как аграрный регион, но никак не промышленный.

– Вы абсолютно правы, и попали в самое сердце (смеётся). Вопрос подбора персонала стал особенно острым в процессе строительства второй очереди завода, потому что добавлялись принципиально новые для нас направления металлообработки и порошковой окраски.

Благодаря вовлеченности производственных руководителей и наших HR-специалистов все вакансии к запуску производства были закрыты, но стало очевидно, что задача требует системного решения.

Для меня возможна единственная форма существования HR в компании – это модель бизнес-партнерства, когда мы рука об руку с производством проходим через все вызовы.

Уважение и доверие – это то, что отличает нашу компанию, и что еще более важно, эти ценности сохраняются, несмотря на наш стремительный рост.

– Вам удалось эти системные решения найти?

– Ответ – однозначно да. И за этим «да» стоит работа и энергия тех, кто верит в свои мечты.

Прежде всего, мы смогли выстроить успешное сотрудничество с учебными заведениями разных уровней.

Выпускники вузов активно участвуют в наших студенческих мероприятиях, и многие впоследствии становятся стажерами CLAAS по международной программе Trainee. На протяжении двух лет мы «взращаем семена» и бережно заботимся о наших стажерах. И это дает свои плоды: у нас уже есть свыше 40 выпускников программы, из них трое стали руководителями.

В 2017 году мы поставили себе еще одну амбициозную задачу по организации системы дуального обучения. Программа направлена на подготовку специалистов рабочих профессий для современного высокотехнологичного производства. Суть дуального обучения в том, что в плане предусмотрено большее количество практических часов, чем в стандартной программе наших

ссузов-партнеров. И эти практические часы студенты проводят на нашем производстве. Путь от идеи до реализации мы прошли всего за год, что изначально казалось невозможным. Но такие задачи и вдохновляют нас. В этом году состоится второй выпуск студентов по специальности «Механизация сельского хозяйства» и «Технология машиностроения». Выпускники первого набора уже работают у нас на производстве.

Важно ... слушать и слышать, что нужно и ценно именно вашему бизнесу, и подбирать в команду единомышленников.

Наряду с этим мы прошли долгий путь по формированию корпоративной культуры и HR-бренда: от завода на окраине города до одного из самых привлекательных работодателей в стране.

На момент моего прихода в CLAAS в 2011 году на заводе работало немногим более ста сотрудников, сейчас нас уже 700 человек из 150 городов России. И мы продолжаем расти, переживаем очередную виток модернизации. Сегодня конкурс на наши вакансии настолько велик, что мы можем выбирать действительно лучших из лучших.

Наша HR-команда вкладывает много сил и души в поиск, кроме того мы заботимся об удержании персо-

нала, создавая комфортные условия, возможности для роста и развития людей, прозрачные системы оценки. И мы видим «возврат на инвестиции»: уровень вовлеченности сотрудников составляет 86%, а приверженности — 94%. Благодаря этому «КЛААС» по результатам 2020 года занял 22 место в рейтинге лучших работодателей России по версии hh.ru.

Но дело даже не в цифрах, а прежде всего в культуре и атмосфере. Уважение и доверие — это то, что отличает нашу компанию, и что еще более важно, эти ценности сохраняются, несмотря на наш стремительный рост.

— Каким, на Ваш взгляд, должен быть HR, чтобы помочь бизнесу достигать результата?

— Я убеждена, что любые взаимоотношения — это дорога с двусторонним движением. Важно выстраивать по-настоящему доверительные партнерские отношения, слушать и слышать, что нужно и ценно именно вашему бизнесу, и подбирать в команду единомышленников.

При подборе мы, безусловно, оцениваем знания и навыки, но сама личность, потенциал человека зачастую оказываются гораздо важнее. В этом подходе мы едины с директорами завода, и это единство лично для меня очень ценно.

HRTECH

Обзор новых решений для рынка HR



Разнообразие стартапов в HR-направлении растет. Необычные идеи появляются как на иностранном, так и на российском рынке. Смогут ли эти решения получить внимание и любовь клиентов, мы узнаем позже. А пока давайте посмотрим на наиболее необычные решения для HR весны 2021 года.

[Powerlyai](#) – решение для оценки кандидатов голосовым чат-ботом. Скрининг, оценка и первичное общение происходит только ботом, который умеет распознавать ответы кандидата и эмоциональную окраску всего, что кандидат отвечает.

[Ibespeak](#) – сервис по формированию кадрового резерва на вакансии. С помощью решения можно создать большую профессиональную сеть, в которой произвести оценку на замену определенной должности или поставить соискателей в очередь на вакансию. Как только вакансия открывается, у вас уже есть готовые кандидаты.

[Suitable](#) – новое решение для поиска кандидатов через рекомендации. С помощью сервиса можно разместить ссылку на вакансию в соцсетях, которую могут увидеть потенциальные кандидаты, а также ссылку могут отправить подходящим знакомым ваши друзья. В сервисе предусмотрена геймификация с наградами, которая будет мотивировать совершать рекомендации.

[Swiftly](#) – необычный подход в поиске работы соискателем. Swiftly – это решение по автоматизированному «слепому» отклику на вакансии. После размещения резюме на сервисе, алгоритмы искусственного интеллекта производят поиск подходящих вакансий и показывают их соискателю, работодатель также получает резюме в обезличенном виде, без информации, которая может повлечь предвзятое мнение о кандидате. Если кандидат и работодатель взаимно соглашаются провести общение друг с другом через систему взаимных лайков в стиле Тиндера, то назначается интервью. Разработчики обещают скоростной поиск работы за считанные часы.

[Pnp](#) – российский сервис для проведения опросов по вовлеченности и выгоранию персонала. Полученные результаты можно сравнивать с другими компаниями и сферами.

[Bergamot](#) – российский сервис, качественный подход к поиску вакансий для удаленной работы программистов, который использует ИИ для анализа и поиска таких вакансий по множеству рабочих сайтов во всем мире.

А вы используете в работе какое-нибудь нестандартное и необычное приложение? Поделитесь с нами! [Пишите в редакцию!](#)

Дмитрий Яровой

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА

Эффективность российских HR-служб



По итогам исследования «Рекадр»
«Оценка эффективности работы HR-служб
на российских предприятиях», апрель 2021 г.

2020 год поставил перед предприятиями новые вызовы и задачи, многие из которых были связаны с управлением персоналом и требовали активного участия HR-службы. Как HR-ы справились со своей работой и каковы приоритеты российских HR-служб на 2021 год?

Удовлетворенность результатами

Большинство опрошенных нами HR-специалистов и менеджеров положительно оценивают организацию работы HR-службы на своих предприятиях. 29% характеризуют результаты скорее негативно.

Важно отметить, что руководители службы персонала или определенного направления HR выше

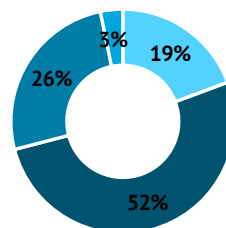
всех оценивают эффективность работы HR-службы на предприятии, а руководители не из HR-сферы как раз реже остальных категорий дают позитивную оценку эффективности службы управления персоналом: 49% из них считают, что ее работа организована скорее неэффективно.

Оценивая же результаты работы за 2020 год, 9% участников отметили, что HR-службе не удалось справиться с большинством или ни с одной из поставленных задач, чуть более четверти оценили качество работы HR-службы высоко, а 64% — на среднем уровне, так как некоторые задачи всё же выполнить не удалось.

Итоги года

Мы рассчитали некоторые показатели, которые характеризуют процессы рекрутинга, адаптации и удержания работников в компании и являются непосредственным итогом работы HR-служб:

Эффективность организации работы HR-службы



■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет

- **Текущая текучесть кадров:** в среднем по итогам 2020 года составила **21%**. Наиболее высоко ее значение в сфере розничной торговли, наименее — в производстве.
- **Срок закрытия вакансии:** средний срок закрытия вакансий в российских компаниях в 2020 году составил **25 дней**, наиболее быстро вакансии закрываются в розничной торговле, дольше всех ведут подбор предприятия оптовой торговли.

- Стоимость закрытия вакансии: в среднем предприятия тратили на закрытие одной вакансии в 2020 году **18 254 рубля**. Меньше всего на закрытие вакансии тратят предприятия розничной торговли, больше всего – компании сферы услуг.

Планы и прогнозы HR-служб на 2021 год

Представители предприятий скорее оптимистично настроены на 2021 год: почти половина респондентов прогнозирует улучшение финансовых результатов.

В приоритетах HR-служб на 2021 год стоят, в первую очередь, удержание, обучение и развитие персонала, разработка/корректировка системы мотивации.

В сравнении с задачами на вторую половину 2020 года, предприятия стали больше концентрироваться на разработке/корректировке системы мотивации, удержании персонала, обучении и развитии, мониторинге рынка труда.

Уменьшилась значимость таких направлений работы, как повышение вовлеченности, над которой предприятия очень активно работали в режиме перевода в дистанционный формат в прошлом году, автоматизация HR-процессов.

Предприятия учитывают тренды и особенности настоящего времени и включают в задачи HR современные подходы и направления, такие как программы мобильности персонала, wellbeing-программы, вне-

дрение гибких и альтернативных форматов занятости, гибкие методики в управлении HR-процессами (Agile, Scrum). Мобильность и гибкость в отношениях с работниками особенно актуальна для малого бизнеса.

Тем не менее наименее значимыми для HR-направления в целом задачами на 2021 год являются HR-аналитика, программы wellbeing, гибкие методики в управлении HR-процессами.

Эффективность организации работы HR-служб в российских компаниях остается под вопросом: мнение HR и менеджеров других направлений относительно эффективности организации работы HR-службы расходятся. Если HR-сообщество в целом положительно оценивает организацию своей работы, то руководители не сферы HR в почти половине случаев отмечают, что работа этого направления организована неэффективно. При этом с задачами 2020 года, по мнению предприятий, HR-службы скорее справились, хотя и не полностью.

Как пройдет 2021 год? Оптимистичный настрой HR-служб предприятий позволяет надеяться, что и сами цели и задачи, и их результаты окажутся в позитивном поле. Ну что же, оценим через год!

Прогноз финансовых результатов компании на 2021 год



Топ-5 приоритетных направлений HR в 2021 году



Евгения Максимова

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

Интеграция HR в команду управленцев



НАТАЛЬЯ САВКИНА

*Директор по персоналу
Логистическая компания «ДАКСЕР»*

Во многих компаниях отдел персонала зачастую воспринимается как «отдел кадров». Это очень часто можно наблюдать в организациях, которые находятся на стадии роста, когда изначально сотрудника отдела персонала берут под ограниченный функционал (кадровое делопроизводство или

...управление изменениями – это кропотливая работа в том числе над своими собственными взглядами и установками.

подбор персонала). Довольно часто административно-хозяйственный блок находится в структуре HR-отдела, а задачи его сотрудников рассматриваются как чисто вспомогательная – «чтобы были люди и кофе».

Исходя из того, что изначально на отдел персонала возлагается ограниченный объем поручений, как правило, его не вовлекают в реализацию бизнес-вопросов, и задачи долетают уже в готовом, сформированном виде: решение уже принято на уровне операционных руководителей, а отдел персонала должен все «красиво оформить». Нередки ситуации, когда развивается конфликт, но HR-отдел привлекается уже на самом последнем этапе, когда все «горит» и нужно готовить документы для государственной инспекции труда или суда.

Порой и сами сотрудники отдела персонала не готовы полноценно участвовать в решении более широкого круга вопросов, поскольку «и своей работы навалом» и «я в этих делах ничего не понимаю». С течением времени и с развитием компании задач для отдела персонала становится все больше. Начинают появляться дополнительные функции: обучение, раз-

...важно совершенствовать навык уверенности в себе – ассертивность, так как ваш голос должен быть слышен.

витие, адаптация сотрудников, затем присоединяются вопросы управления компенсационным пакетом и мотивацией, а также мониторинг рынка заработных плат, построение бренда работодателя, вопросы внутренней

коммуникации и организационного развития.

Очевидно, что решение таких задач требует навыков и компетенций более высокого уровня.

С одной стороны, это вызов для самого HR-менеджера – такая ситуация диктует ему необходимость постоянно учиться, работать над развитием своих компетенций, выходить из зоны комфорта. С другой стороны, от операционных руководителей также требуется провести определенную работу над своим пониманием роли HR в компании. Это тоже многим дается не легко, а некоторым не дается вовсе, ведь управление изменениями – это кропотливая работа в том числе над своими собственными взглядами и установками.

Как HR-специалисту успешно интегрироваться в лигу менеджмента? Отвечая на поставленный вопрос, я бы дала следующие рекомендации:

1. Максимальное вовлечение

HR-менеджер должен занимать проактивную позицию, быть всегда готовым подключаться к различным проектам и предлагать свою по-

мощь в решении задач, стоящих перед бизнесом. Даже если кажется, что это вообще не задачи HR-отдела. В департаменте продаж будет совещание? Отлично! Напроситесь на приглашение.

2. Вопросы и анализ текущих бизнес-процессов

Здесь очень уместно выражение «самый глупый вопрос — это незаданный вопрос». Не бойтесь спрашивать, узнавать, даже если вы уверены, что ничего не понимаете в каких-то областях, например, как считается валовая прибыль. Спрашивайте «почему?» — вы удивитесь, но порой бывает, что такой вопрос просто никто не задавал, так «исторически сложилось».

3. Подбор персонала — великая вещь

Именно плотно занимаясь подбором различных вакансий понимаешь, чем живут рядовые работники, что составляет их ежедневный функционал, как их работа влияет на бизнес. Понимаешь, какие задачи им ставит руководитель, какие качества и навыки ему видятся как приоритетные. А заодно понимаешь, какова «цена ошибки» при неправильном подборе.

Работая над задачей построения или оптимизации системы мотивации сотрудников, HR-менеджер глубоко погружается в суть бизнес-процессов...

4. Мотивация персонала

Работая над задачей построения или оптимизации системы мотивации сотрудников, HR-менеджер глубоко погружается в суть бизнес-процессов, понимает, какие вещи важные, а какие второстепенные, что в том числе очень помогает в решении других задач, например, в подборе персонала. Даже если задачи перестроить и переработать нет — проанализируйте мотивацию руководителей и работников, вы откроете для себя много нового.

5. Расширение кругозора

Важно сосредотачиваться не только на развитии узкопрофессиональных компетенций в области HR, но также стремиться получить более глубокое и широкое понимание бизнес-процессов компании в целом. Очень полезно изучить финансовую терминологию, например, чем маржа отличается от прибыли, или из чего складывается себестоимость товара/услуги. С точки зрения поведенческих характеристик важно совершенствовать навык уверенности в себе — ассертивность, так как ваш голос должен быть слышен.

6. Убеждение цифрами

Работа с использованием ключевых показателей эффективности помогает не только «оцифровать» результаты работы HR-отдела, но и наглядно

показать другим руководителям, что HR-направление реально влияет на результаты всей компании. Таких показателей не должно быть много, иначе в них сложно ориентироваться и они скорее ухудшают эффективность, чем работают на нее. Достаточно выбрать три показателя, но они должны действительно отражать эффективность работы. Это могут быть стоимость найма, количество дней закрытия вакансий, среднее количество часов обучения на сотрудника в год, среднее количество неиспользованных дней отпуска. Потребности и задачи каждой компании уникальны, поэтому набор ключевых показателей в каждой организации свой.

7. Ваша инициатива

Не всегда получается быстро донести до менеджеров значимость функции HR, если они видят в ней только вспомогательную роль. Изучайте компанию изнутри и выступайте с инициативой. В английском языке есть замечательное выражение «to question practices» — анализировать сложившиеся практики, чтобы найти возможность для оптимизации и улучшения.

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR в производительности труда



По итогам исследования «Рекадро» «HR на службе повышения производительности труда», май 2021 г.

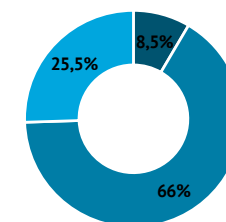
Производительность труда на протяжении многих лет остается одной из основных проблем бизнеса в России. Предприятия всё чаще включают задачи роста продуктивности и эффективности в цели всех подразделений. Насколько распространена

практика вовлечения HR-службы в программы повышения производительности труда и какова эффективность проводимых в сфере управления персоналом мероприятий для решения этой задачи?

Оценка производительности труда

Большинство опрошенных нами представителей предприятий оценивают уровень производительности труда на своем предприятии как средний по отрасли. Негативную оценку дали значительно меньше опрошенных специалистов, чем позитивную. В сравнении с предыдущим годом немного выросло число тех, кто оценивает производительность труда на среднем уровне, число предприятий с высокой и низкой производительностью, напротив, немного снизилось.

Оценка производительности труда



■ Низкая ■ Средняя ■ Высокая

2020 год негативно повлиял на производительность труда. Чуть более половины предприятий (51%) отмечают, что производительность труда осталась прежней, рост производительности отмечают менее четверти (21%), 27% отметили, что производительность снизилась.

Задача повышения производительности труда также отошла на второй план для многих компаний — прежде всего для малых предприятий в сфере услуг, перед которыми стояли задачи сохранения текущего положения или даже выживания бизнеса.

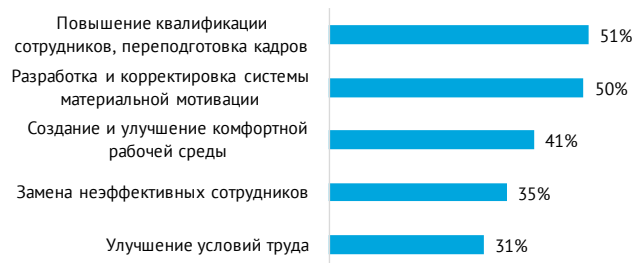
Мероприятия в сфере управления персоналом для повышения производительности труда

Почти все предприятия (96%) сегодня проводят мероприятия в сфере управления персоналом для повышения производительности труда. Чаще всего компании повышают квалификацию сотрудников, занимаются переподготовкой кадров, разрабатывают и корректируют систему материальной мотивации, занимаются созданием и улучшением комфортной рабочей среды.

Реже всего компании практикуют программы well-being, оптимизацию штатной структуры и аутсорсинг.

За последний год компании стали значительно меньше работать над системами материальной и нематериальной мотивации, заменять неэффективных сотрудников, оптимизировать штатную структуру — у многих из них эти задачи были решены в 2019 — первой половине 2020 года. Почти по всем мероприятиям наблюдается снижение активности предприятий, что связано и со снижением активности в отношении производительности труда.

Топ-5 мероприятий в управлении персоналом для повышения производительности труда



Крупные предприятия чаще всего уделяют время повышению квалификации сотрудников, разработке/корректировке системы материальной мотивации, последняя находится на первом месте в списке мероприятий у средних и крупных компаний. Средние и малые компании чаще заботятся об улучшении рабочей среды, значительно реже при этом уделяя внимание системе нематериальной мотивации, программам повышения лояльности сотрудников, а также прибегают к аутсорсингу в сравнении с крупным бизнесом.

Эффективные практики

Наиболее эффективными мероприятиями в сфере управления персоналом для повышения производительности труда предприятия признают те же, которые проводят чаще всего.

Топ-5 эффективных мероприятий в управлении персоналом для повышения производительности труда

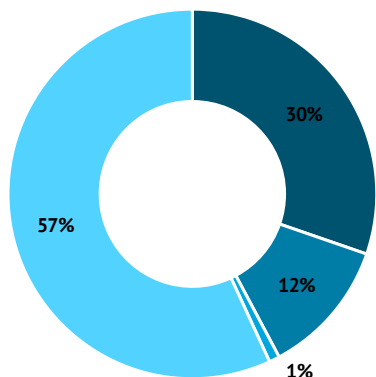


Как показывает практика, количество мероприятий в сфере управления персоналом прямо влияет на показатели производительности труда: предприятия с высокой производительностью проводят значительно больше мероприятий в управлении персоналом, чем предприятия с низким показателем.

Компании с высокой и растущей производительностью больше других уделяют внимание безопасности сотрудников (улучшение условий труда и охраны труда на предприятии), нематериальным аспектам мотивации — разработке и корректировке системы нематериальной мотивации, улучшение комфортной рабочей среды, а также обновлению штата — замене неэффективных сотрудников, обновлению штата с учетом поиска современных компетенций.

Значительно чаще компании с высокой и растущей производительностью труда практикуют и обучение персонала, что обосновано: предприятия с более высокой производительностью труда выше оценивают уровень своих сотрудников. Уровень подготовки и мотивации сотрудников напрямую влияет на показатели производительности труда.

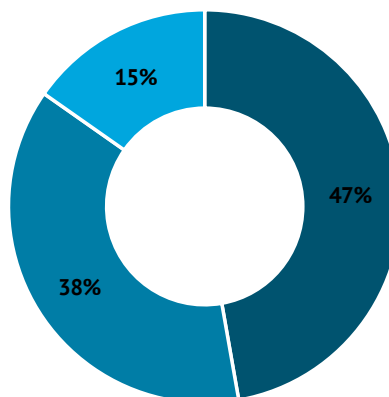
Оценка уровня персонала



- Высокий уровень, сотрудники могут выполнять работу очень эффективно
- Ниже среднего, сотрудники нуждаются в обучении/мотивации
- Низкий, сотрудники не могут выполнять работу эффективно, их необходимо заменить
- Средний уровень, сотрудники могут быть эффективны при определенных условиях

Влияет ли HR на производительность труда?

Влияние HR-службы на производительность труда



- Да
- Зависит от ряда обстоятельств
- Нет

С учетом связи практик управления персоналом и производительности труда почти половина предприятий однозначно согласна с тем, что работа HR-службы влияет на этот показатель, причем сами представители HR-сферы менее склонны так считать, чем руководители среднего и высшего звена – в среде

менеджмента растет внимание к HR-процессам и возможностям их влияния на результаты бизнеса, показатели результатов бизнеса включаются в KPI HR-служб, HR-службы вовлекаются в задачу производительности труда (по итогам 2020 года – в 69% компаний); однако о полноценной вовлеченности HR в бизнес-процессы и цели предприятия, как и об ответственности за результаты бизнеса, говорить пока рано.

Евгения Максимова

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Эйчарим гибко: как Agile меняет работу специалистов по управлению персоналом



АЛЕНА РЫБАКОВА

Руководитель направления развития бренда работодателя и коммуникации METRO

Agile, когда есть ограничения

В METRO гибкий подход в управлении HR-проектами применяют уже несколько лет подряд. Именно так реализуется лидерская программа METRO Potentials, в рамках которой талантливые ребята проходят несколько ротаций, включая ротации в Торговом Центре и за рубежом, а по выходу занимают менеджерские позиции. «Это технически сложный проект, реализация которого требует привлечения специалистов различных функций, ведь у каждого trainee – персональный career track. Без гибкого подхода к управлению его просто невозможно реализовать», – рассказывает Алена Рыбакова, руководитель направления развития бренда работодателя и коммуникации METRO.

В июне 2021 года компания запустила еще одну программу развития – METRO Leaders. Ключевым вызовом для проектной группы стали крайне сжатые сроки реализации – от инициации идеи до запуска было отведено чуть больше месяца. За это время предстояло разработать концепцию программы, составить профиль кандидата, сформулировать продающее предложение и создать диджитал-платформу, на которой

Рожденный в среде бизнес-дизраптеров, ИТ-командах, Agile проникает в другие сферы организационных структур. Управление персоналом не стало исключением. Безусловно, не все задачи, стоящие перед HR, можно решить с помощью гибкого управления. Согласитесь, вряд ли изменение KPI или размера оплаты труда будет адекватно воспринято сотрудниками. Однако сложные, многофункциональные HR-проекты, благодаря возможности «переобуваться на ходу», корректиро-

вать условия задачи на промежуточных этапах, реализуются очень успешно. Причем, как правило, такие кейсы демонстрируют более высокие показатели вовлеченности персонала, позитивно влияют на лояльность команды к бренду работодателя и работают на удержание талантливых сотрудников. Рассмотрим несколько инсайтов, когда Agile позволяет HR-подразделению закрывать «боли» компании.



будет осуществляться набор trainees. Очевидно, что при каскадной модели управления проектом несколько месяцев ушло бы только на разработку концепции, описание зон ответственности и планирование. «Пилить» лендинг, доводя его до совершенства, можно еще дольше. И это не говоря о внеплановых корректировках, которые при традиционной модели управления проектом буквально «замораживают» работу.

«Практически каждую итерацию у нас были изменения. То мы вносили корректировки в профиль кандидата, то дополняли таргет по функциям, в которые планировался набор, то выяснялось, что в одно из направлений менеджерам нужны обязательно кандидаты из конкретного вуза — и мы корректировали маркетинговую воронку. Естественно, если бы мы работали в рамках методики «водопада», то так часто вносимые изменения обвалили бы все последующие итерации. Agile помогает оперативно реагировать на незапланированные вызовы и практически безболезненно для проекта внедрять изменения по ходу его реализации», — говорит Алёна Рыбакова.

Дедлайн подготовительного этапа, по словам эксперта от METRO, был сдвинут всего на неделю, но

это не стало причиной остановки проекта в целом, запустились вовремя: потребовался лишь пересмотр этапов отбора. *«Где-то мы запараллелим процессы, где-то увеличим ресурсы и ускоримся, но финально проект будет реализован четко в запланированные сроки»,* — рассказывает Алёна.

Диджитальные проекты часто реализуются с привлечением агентств, поскольку они, как правило, обладают большей аналитической экспертизой в подобных кейсах. И в этой связи очень важно найти такого же гибкого провайдера. *«Мы работаем с проверенным агентством, которое ответственно за техническую часть проекта — делает качественный лендинг и осуществляет промо. Ребята работают, используя метод Scrum, и это дает нам возможность после каждой итерации получать продукт, с которым уже можно работать, продолжая его улучшать при необходимости»,* — замечает эксперт METRO.

Agile, когда надо повысить ценность HR-проекта

В HR есть проекты, которые осуществляются классическим Waterfall (методом «водопада»). Как правило, это проекты, которые реализуются на регулярной основе, и менеджеры проектов прекрасно знают, как их делать.

Ярким примером такого кейса в METRO является исследование вовлеченности сотрудников METRO Voice it!

Опросы вовлеченности в компании проводятся 4 раза в год. Итоги исследования направляются менеджерам для последующей совместной работы над результатами с командами. Со временем стало ясно, что далеко не все менеджеры это делают, а потому перед командой HR была поставлена задача оперативно реализовать проект в проекте, который бы мотивировал менеджеров к работе с результатами. Было принято решение создать обучающий электронный курс для менеджеров.

Традиционно проект состоит из 4 фаз: инициация, планирование, реализация, завершение.

«Если бы мы пошли по концепции каскада, то уже на этапе планирования мы должны были бы описать то, каким должен быть этот электронный курс, что в него войдет. Однако нам предстояло выяснить причины, почему менеджеры не работали с результатами исследования, проведя для этого ряд глубоких интервью. В итоге, в иерархической структуре работ нашего проекта по созданию электронного курса для менеджеров часть задач фазы реализации предшествовала фазе планирования проекта, что, безусловно, возможно только применяя гибкие технологии управления проектом.

Мы начали не с планирования, но с глубоких интервью, где подтверждали или опровергали гипотезы о



том, почему менеджеры не работают с результатами исследования вовлеченности. Как только нам стало ясно, где «узкие» места, — мы могли уже планировать содержание курса, писать план проекта и ставить задачи. Интересен также факт, что благодаря этим глубинным интервью, мы отошли от изначального плана сделать частью курса просто разъясняющее видео о важности исследования, но сделали выбор в пользу мультфильмов, в основу которых лег опыт наших реальных менеджеров. Мы объяснили важные HR вопросы бизнесу на понятном ему языке. Такая смена вектора тоже была бы просто невозможна, управляй мы проектом традиционно, а не применяя Agile».

Конечно, подобного рода проекты имеют отложенный эффект с точки зрения своей результативности, однако менеджеры начали работать с результатами, поняв их ценность, а уровень лояльности сотрудников eNPS вырос в следующем ежеквартальном опросе почти вдвое.

«Безусловно, все проекты, о которых я говорю, можно было бы реализовать и традиционным, каскадным методом. Но гибкий подход к управлению проектами позволяет сделать их более эффективными, увеличить их ценность: как для сотрудников, так и для бизнеса», — резюмирует Алёна Рыбакова.

...осознанный руководитель обязан помнить, что его задача — не искать «безукоризненных волшебников», а строить и развивать свою команду...



ЛИДИЯ ЕГОРОВА

Директор по персоналу
Prime Sport Rus

Agile, когда надо объективно оценить сотрудника

В компании **Prime Sport Rus** гибкий подход активно используется последние два года. «Опыт показывает, что методика сразу работает с сотрудниками руководящего дивизиона, поскольку коллеги с управленческими компетенциями готовы выстраивать равные взаимоотношения. Руководители всегда обладают высоким уровнем самоконтроля. А Agile — это про самодисциплину и самоорганизацию прежде всего. Поэтому сравнительно быстрые результаты в гибком проектном управлении нашей компании доступны именно в этой комбинации», — считает

Лидия Егорова, директор по персоналу оптового поставщика спортивных товаров.

Стоит отметить, что, прежде чем попасть в команду, кан-

дидаты на руководящие позиции здесь проходят 9 ступеней оценки. Это серьезная работа, в процессе которой определяются уровни знаний и навыков

каждого специалиста. Для долгосрочного взаимного сотрудничества компания помогает сделать выбор и себе, и кандидату. Как? Через погружение в компанию, её стиль работы и готовности идти той же дорогой, а также через исследования собеседника:

- какой у него психотип,
- какие есть варианты его сильных проявлений и базовых зон роста,
- насколько зоны роста могут быть устранены внутренней корпоративной академией или их необходимо перекрывать сильными сторонами кого-то из членов команды (или другими инструментами, или эти зоны роста не совместимы с требованиями компании),
- каков уровень эмоционального интеллекта,
- каковы текущие степени владения управленческими, профессиональными и коммуникативными компетенциями.

Без гибкого подхода тут не обойтись.

Суть такого тщательного анализа заключается далеко не в стремлении HR-подразделения привлечь идеальных сотрудников. Наоборот, по словам HRD, основа успеха — это не только принятие самого

факта «неидеальности» себя самих и своего окружения, но и взаимная готовность вместе над этим работать через корпоративные инструменты.

«Наша цель — найти людей с серьезным бэкграундом и одновременно с высоким потенциалом, желанием не останавливаться на достигнутом. Отказ от совершенствования — это старт регресса даже самой прокаченной «звезды». Поэтому любой осознанный руководитель обязан помнить, что его задача — не искать «безукоризненных волшебников», а строить и развивать свою команду, в которой у каждого есть как суперспособности, так и свои зоны роста, даже если они хорошо замаскированы. И важно максимально распознать их на входе в компанию, предоставляя на старте обратную связь и конкретный (пусть и предварительный) план совместного совершенствования и развития по обоюдной готовности сторон», — рассказывает Лидия Егорова.

Так, с каждым членом команды проводится встреча, где ему дают обратную связь о результатах оценки — о том, где он силен, и о том, где силы ещё недостаточно. После разбора результатов коллеги вместе разрабатывают индивидуальный план развития (ИПР), где HR обеспечивает поддержку в зависимости от целей и сроков ИПР — от ежедневной формы самоконтроля до обучений раз в месяц.

ИПР представляет собой не инструкцию, которую следует выполнять в добровольно-приказном по-

рядке. Это становится равной выгодой компании и сотрудника. На любом этапе реализации ИПР можно скорректировать, дополнить или «отрезать» лишнее. Так строится совместная работа сотрудника и HR, единой целью которой является готовность к управлению собой и гибкому управлению другими.

Agile, когда надо научить персонал работать по-новому

Справедливости ради, надо заметить, что вместе с воспеванием Agile как модели управления, обладающей явными конкурентными преимуществами перед традиционной вертикальной структурой менеджмента, иногда эксперты признаются, что внедрение гибкого подхода протекает болезненно. Люди, которые выросли в «классической» системе управления, с кардинально иными ценностями, с субъективными установками и внутренними запретами, могут довольно тяжело адаптироваться.

«Гибкий подход — это, безусловно, эффективный бизнес-инструмент. Но персонал с опытом только классических вертикальных методик необходимо готовить к

новой модели, причём системно и поступательно. Важно именно перестраивать мышление людей, снимать их внутренние запреты, стереотипы и даже (не побоюсь этого честного слова) комплексы. Привычка формируется 21 день, а профессиональные компетенции и переход знаний в навыки могут, конечно, строиться гораздо дольше.

Представьте, что вам всю вашу жизнь говорят «НЕТ» и обозначают границы вашего влияния, возможностей, полномочий, и вам это подходит, вы остаетесь в подобной системе, привыкаете к ней, а потом раз — и вдруг стало можно. Можно строить, влиять, быть равным партнёром внутри бизнеса. Первым вопросом, скорее всего, будет: «А что, так можно было?». А вторым: «А как этому теперь заново научиться? И хочу ли я?»

К сожалению, после пройденных жестких вертикалей менять образ мышления готовы далеко не все. Или готовы не сразу. Поэтому людям нужно создать условия, где они сначала

это возведут в привычку, а потом равно другим смогут применять в управлении (собой и проектами).

Этот путь начинается у нас с подбора. С первого дня знакомства мы говорим нашим собеседникам: «Мы уважаем твою экспертизу и опыт. При этом мы знаем, что ты неидеальный, как и мы. И если ты готов

Чтобы гибкость стала частью корпоративной ДНК, нужно набраться терпения и помочь персоналу привыкнуть к тому, что от них ждут мышления равного партнера. И главное — чтобы каждый это сам себе разрешил...

признавать свой «минус» и переводить его в «плюс» вместе с нами — нам по пути. Говори, предлагай, аргументируй, строй гипотезы и проверяй их, мы даем тебе полномочия. Мы — разрешаем. А ты себе — разрешаешь? Если да — то самое время начать идти вместе».

И далеко не от всех кандидатов с управленческими компетенциями можно услышать «да», но когда мы слышим, то почти всегда прибавляется запрос на возможность внутреннего обучения, менторства, руководства над собой первое время. Мы поняли, что свободе мышления нужно обучать даже руководителей. А коллегам без управленческих навыков приходится куда сложнее. Но всё решаемо. В целом на снятие внутренних блоков и подготовку к гибкости уходит до 6 месяцев. И это при постоянной поддержке HR-подразделения», — поясняет Лидия Егорова.

«Чтобы гибкость стала частью корпоративной ДНК, нужно набраться терпения и помочь персоналу привыкнуть к тому, что от них ждут мышления равного партнера. И главное — чтобы каждый это сам себе разрешил (ведь внешних запретов вокруг больше нет).

В Prime Sport Rus активно работают над этой задачей, отдавая отчет, что команда не станет гибкой по щелчку пальцев. «Мы обучаем людей проектному управлению через набор инструментов. Одно из начальных и базовых решений, которое вводит в восторг наших новичков в гибкости, — это выявление

признаков созависимости и динамики ролей в треугольнике Карпмана (жертва, агрессор, спасатель).

Наша задача — помочь посмотреть на себя со стороны и отказаться от отягочающих паттернов, мешающих гибкости. И мы явно на верном пути.

Помогайте людям «разрешать себе, давайте «бу-тербродную» обратную связь, работайте с внутренними запретами и контраргументами, обучайте свою команду работать и инвестировать своё время (меняем на слово «жизнь») по-новому, гибко», — рекомендует Лидия Егорова.

Татьяна Руппель

СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА KPI для HR



По итогам исследования «Рекадро» «Оценка эффективности работы HR-служб на российских предприятиях», апрель 2021 г.

Роль и значение HR-службы в современной компании постоянно подвергаются пересмотру – от службы управления персоналом всё чаще ожидают конкретных измеримых результатов. Но каких именно?

Основными показателями, которые оценивают эффективность работы HR-службы, предприятия называют текучесть персонала, срок закрытия вакансии и коэффициент закрытия вакансий.

Топ-5 KPI HR-службы



Реже всего в оценке эффективности встречаются показатели абсентеизма, стоимости увольнения сотрудника, ROI или себестоимости/добавленной стоимости человеческого капитала.

Боттом-5 KPI HR-службы



Подходы к оценке эффективности HR-служб меняются. За период с 2019 года выросла частота применения таких показателей, как производительность труда (+14%), расходы на обучение одного сотрудника (+12%), доля сотрудников, получивших повышение (+11%), зависимость роста доходов от роста продуктивности (+6%), качество производимой продукции (+5%), средний стаж работы сотрудника в компании (+3%), большинство из которых отражают эффективность работы компании.

Снизилась значимость многих показателей, наиболее сильно – абсентеизм (-45%), удовлетворенность и вовлеченность сотрудников (-35%), текучесть персонала (-27%).

Чаще в оценку HR-службы включаются финансовые показатели и индикаторы эффективности работы компании, однако по-прежнему наиболее часто встречаются показатели HR-аналитики. Так, например, в 66% компаниях в KPI HR-службы включены показатели эффективности рекрутинга, в 56% – финансовые показатели, такие как стоимость закрытия вакансии, стоимость увольнения сотрудника, соблюдение бюджета расходов на персонал, расходы на обучение одного сотрудника, доля затрат на оплату труда, льготы и компенсации по отношению к обороту компании, ROI и себестоимость/добавленная стоимость человеческого капитала, и менее половины компаний учитывают в оценке результатов работы HR-службы значения производительности



труда, качества производимой продукции и зависимость роста доходов от роста продуктивности.

При этом рекрутинговые показатели в целом более применимы для оценки HR-служб крупного и сред-

него бизнеса, хотя срок закрытия вакансии более значим для небольших компаний; за финансовыми показателями также чаще следят крупные компании, а вот показатели эффективности примерно равнозначны для предприятий разного размера.

Топ-3 KPI HR службы крупного бизнеса составляют текучесть персонала, срок закрытия вакансий, коэффициент закрытия вакансий; среднего — текучесть персонала, соблюдение бюджета расходов на персонал, коэффициент закрытия вакансий; малого — текучесть персонала, срок закрытия вакансий, производительность труда.

Показатели эффективности различаются и по сферам бизнеса:

- Топ-3 KPI HR-службы для производственных компаний составляют текучесть персонала, срок закрытия вакансии, коэффициент закрытия вакансий, соблюдение бюджета расходов на персонал; предприятий розничной торговли — текучесть персонала, соблюдение бюджета расходов на персонал, срок закрытия вакансии; строительных компаний — текучесть персонала, коэффициент закрытия вакансий, производительность труда, срок закрытия вакансии; предприятий сферы услуг — текучесть персонала, срок закрытия вакансии, производительность труда, средний стаж работы сотрудника в компании.
- Показатели рекрутинга в KPI HR-службы реже всего встречаются у компаний сферы услуг, как и финансовые показатели; показатели же эффективности и качества, такие как производительность труда, зависимость роста доходов

от роста продуктивности, качество производимой продукции, реже всего включены в KPI HR-службы предприятий розничной торговли.

В показатели эффективности службы управления персоналом по-прежнему в основном входят цели, не отражающие напрямую эффективность работы компании. Однако роль HR-службы продолжает расти, как и оценка ее влияния на бизнес в целом: в KPI чаще включаются показатели качества продукции, производительности труда, финансовой эффективности.

Евгения Максимова

НА ЗАМЕТКУ

5 ошибок при запуске онлайн-обучения в компании



МИХАИЛ КРЕЧИН

Эксперт по корпоративному обучению iSpring

От грамотной организации зависит судьба онлайн-обучения в компании. Расскажем о пяти самых распространенных ошибках и способах их избежать.

1. Неправильно рассчитали бюджет на старте

Прежде всего, при расчёте потратьте время на понимание задачи обучения. Чтобы рассчитать точный бюджет

разработки онлайн-курсов, необходимо ответить на ряд уточняющих вопросов. Чтобы упростить вам эту задачу, прикрепляем [бриф](#) с базовыми вопросами для запуска проекта по созданию онлайн-курсов.

Небольшое дополнение. Если вам нужно оценить бюджет создания какого-то учебного материала, составьте подробное тех.задание. Это поможет оценить общий бюджет на создание курса и, если окажется, что в выделенную сумму вы не укладываетесь, то будет видно, какие статьи можно урезать. Здесь универсальный [шаблон](#) ТЗ для разработки курса.

2. Не сформулировали требования к платформе

Запуск онлайн-обучения не ограничивается разработкой курсов. Нужна платформа, куда вы будете загружать курсы, назначать их ученикам и руководить всем процессом обучения. Первым делом надо понять, какая система дистанционного обучения (СДО) полностью подойдет именно вашей компании. Когда дело доходит до покупки СДО, то, как правило, берут либо самую дешевую систему («еще не факт, что нам понравится, просто попробуем»), либо самую дорогую («чтобы все было!»). И то, и другое — проигрышно.

Подойдите к выбору платформы как к проекту: проанализируйте требования к обучению в вашей компании, проведите подробный анализ разных платформ, взвесьте плюсы и минусы каждой системы, ознакомь-

тесь с отзывами коллег. Это позволит вам выбрать именно тот функционал платформ, который отвечает потребностям обучения именно в вашей компании.

При выборе первого курса помните: охват важнее темы. Должны быть вовлечены все сотрудники.

Удобно, когда СДО и конструктор курсов — от одного провайдера. Например, в iSpring можно быстро собрать курс в редакторе и за один клик загрузить его в СДО. Решение выиграно, если вам крайне важно не тратить время на интеграцию платформы в существующую IT-инфраструктуру компании.



3. Не подготовили сотрудников к новому формату обучения

Еще одна распространенная ситуация, когда онлайн-обучение внедряют в компанию без предварительного анонса среди сотрудников. Купили СДО, разработали курсы, а рассказать, кому и зачем это нужно — забыли. Это грубый просчет. Очевидно, нужен был PR, причем не только на старте!

Чаще всего первым онлайн-курсом в компании разрабатывают welcome-курс для новичков. Как правило, он яркий, интересный, с кучей спецэффектов. Новички без проблем втянутся в онлайн-обучение. Но вот «старички», то есть действующие сотрудники, останутся за бортом. При выборе первого курса помните: охват важнее темы. Должны быть вовлечены все сотрудники. Первым может стать абсолютно любой курс. Например, курс по инфобезопасности: эту информацию должны знать все — от директора до менеджера.

4. Не продумали, как вовлечь сотрудников в обучение

Как можно вовлечь в обучение персонал? Во время создания курса пообщайтесь с экспертами компании,

расспросите про их лучшие практики, фотографируйте и снимайте их на видео. Все это — отличный контент для курса. В результате, сотрудники увидят в учебном материале не абстрактную ситуацию, а своего коллегу, который сталкивается с тем же кругом задач и проблем, получают реальные советы, как нужно действовать в той или иной ситуации. Такой подход гораздо эффективнее вовлекает сотрудников в обучение, чем,

например, включение административного ресурса. Продумайте, как можно использовать социальные сети. Придумайте конкурсы и поощряйте вовлеченных, используйте геймификацию — дополнительно оценивайте активных сотрудников.

5. Не собрали обратную связь

Многие в конце курса проводят опрос «Оцените курс по 10-балльной шкале». Вопрос: чем может быть полезна такая форма обратной связи? Какие конкретные недостатки курса на основе баллов мы можем выявить? А вы задумывались, что для пользователей это может быть формальным моментом? Попробуйте сделать заполнение анкеты добровольным. Вы увидите супер-эффект. Будут писать те, кому сильно понравился или очень не понравился курс. Вы получите уникальный и честный срез мнений пользователей.

И еще один момент. На конференциях нередко можно услышать доклады примерно с таким содержанием: «У нас год назад было 1000 человеко-курсов, а теперь 1500. Мы молодцы». О чем говорит эта статистика? Что с этим делать? Смысл статистики не просто в ее сборе, а в анализе и дальнейшем использовании. Интересно анализировать не количество курсов, а траектории пользователей: время, проведенное в курсе и на конкретных слайдах, точки выхода и так далее. Подробный анализ позволит вам создавать качественные онлайн-курсы, закрывающие реальные потребности бизнеса и ваших сотрудников.

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ

Современный HR – это...



По итогам исследования «Рекадро» «Компетенции современного HR-специалиста», июнь 2021 г.

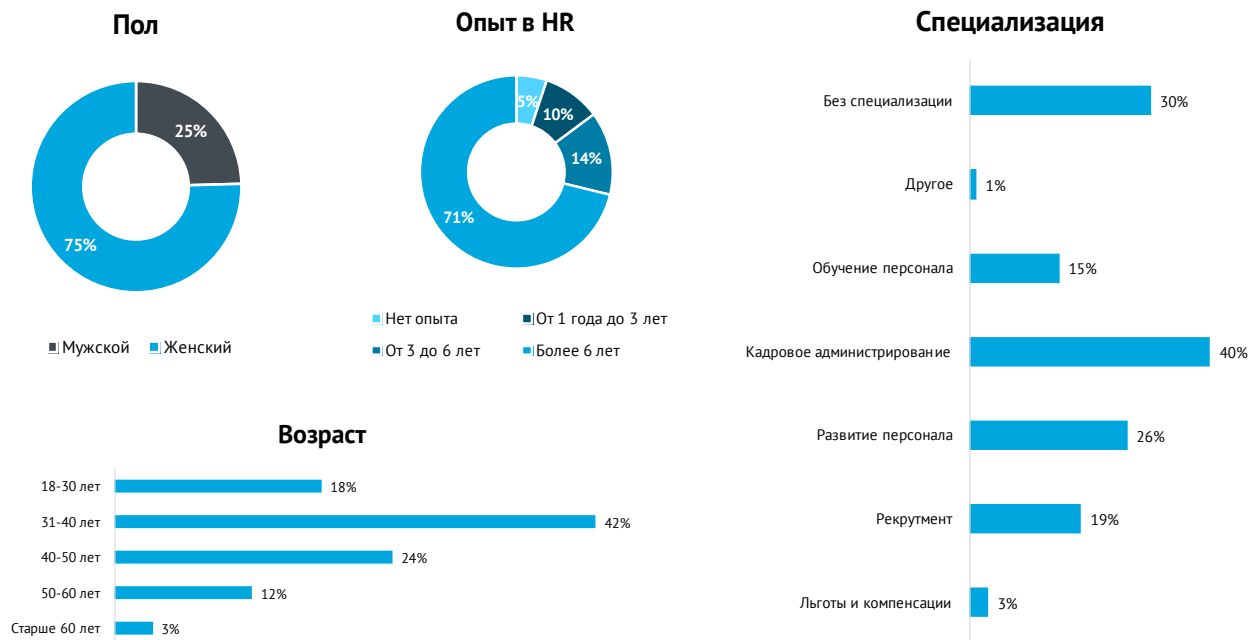
HR сегодня активно вовлечен в управление не только персоналом, но и результатами бизнеса. Современные подходы и задачи требуют от специалистов особых компетенций и навыков. Отвечаем на вопросы, какие знания и умения важны для современного HR-специалиста и какие компе-

тенции необходимо развивать HR-специалисту уже сейчас, чтобы быть успешным в будущем.

Портрет кандидата в HR

На рабочих сайтах размещено около полумиллиона резюме специалистов в профессиональной сфере

Портрет кандидата на открытом рынке



«управление персоналом». Портрет кандидата на специалиста в HR немного изменился в сравнении с предыдущим годом — выросла доля мужчин в профессии, а также кандидатов, которые обладают меньшим опытом в HR или не обладают им вовсе в более старшем возрасте — на вакансии в HR появилось больше кандидатов, желающих сменить сферу деятельности.

Хочу в HR

Большинство HR-специалистов попадают в профессию случайно при поиске работы. Значительную роль в выборе профессии по-прежнему играет наличие доступного образования в этой сфере, остальные причины не столь существенны.

Кстати, основное образование именно в сфере управления персоналом получили лишь около четверти

респондентов — популярны у HR также экономическое, психологическое и педагогическое образование.

В профессию приходят из разных сфер и целенаправленный выбор именно HR по-прежнему не очень распространен. Приходится констатировать, что сферу HR нельзя назвать популярной и престижной — профессия редко рекомендуется и информация о ней мало распространяется в открытых источниках.

Любовь к своей работе

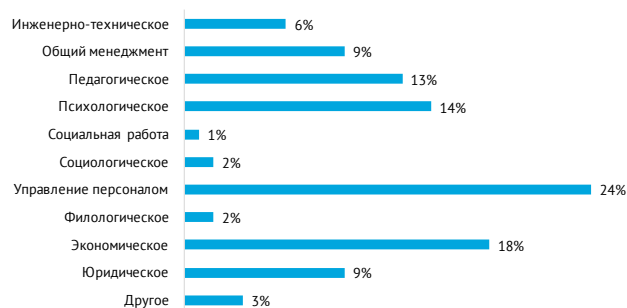
Оценивая личную эффективность как HR-специалиста, представители профессии стали немногим более самокритичны: на высоком уровне оценивают эффективность своей работы 16%, выше среднего — 49%, по 1% оценили свои результаты низко и ниже среднего уровня.

Большинству HR-специалистов нравится их работа, и, по итогам нашего исследования, положительное отношение с опытом только растет — возможно, профессиональное выгорание является не столь частым явлением в данной сфере. HR-специалисты в целом скорее удовлетворены эффективностью и результатами своей работы, при этом женщинам в профессии комфортнее, чем мужчинам, а руководители выше оценивают результаты своего труда и положительные эмоции от работы, чем рядовые специалисты.

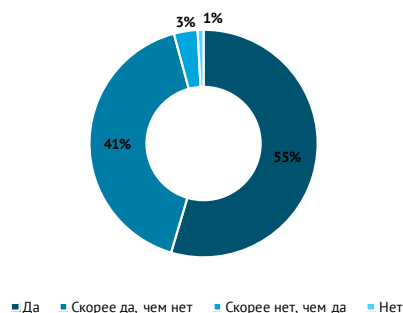
Важные компетенции

Топ-3 ключевых личных качеств в профессии, по мнению самих HR, — стрессоустойчивость, адаптивность, гибкость и развитые коммуникации. Сложный 2020 год повлиял на оценку значимости качеств — так, в частности, стрессоустойчивость вышла на пер-

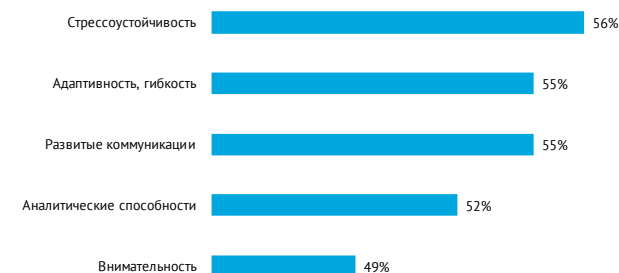
Основное образование HR-специалистов



Нравится ли HR их работа



Топ-5 личных качеств современного HR



вое место (+22% к прошлому году), значительно выросла ценность внимательности (+28%), ответственности (+24%), добросовестности (+20%).

Наиболее ценны знания и навыки для современного HR, по мнению представителей профессии, в достаточно традиционных сферах: в топ-3 входят психология, конфликтология, общий менеджмент, аналитика и статистика. Растет значимость и некоторых современных сфер — навыки работы с распределенными командами и фрилансерами, информационные технологии.

Наименее актуальны для современного HR знания в современном управлении проектами, управлении инновациями и экологии, которая находится на последнем месте: тренд на экологичность пока не находит отклика среди HR-специалистов (экологическое мышление в приоритетные личные качества выбрал лишь 1%).

Важно отметить, что в сравнении с 2020 годом для HR снизилась значимость компетенций в таких сферах, как управление изменениями и управление результативностью, что вызывает удивление на фоне ситуации, с которой столкнулись предприятия в 2020-2021 году, — эффективная работа и достижение результата в условиях нестабильной среды являются ключевыми целями современного предприятия, и отсутствие у HR интереса к этим сферам свидетельствует скорее об оторванности HR-специалистов от целей и задач бизнеса.

Топ-5 сфер, знаниями и навыками в которых должен обладать современный HR



В свою очередь, бизнес не спешит «вкладывать» в работников сферы управления персоналом — 43% из них не получают поддержку в повышении квалификации от работодателя в виде системного обучения (специализированных курсов и тренингов). Чаще всего HR-специалисты развивают свои знания и навыки с помощью статей и материалов из сети интернет и бесплатных курсов и тренингов, найденных ими самостоятельно.

Самооценка

HR-специалисты стали выше оценивать свои знания в различных сферах — практически по всем из них оценка повысилась (больше всего — в экономике и финансах, планировании и прогнозировании, навыках работы с распределенными командами и фрилансерами), по некоторым

(искусство публичных выступлений, маркетинг, реклама, PR) осталась на прежнем уровне.

Наиболее высоко HR-специалисты оценивают свои знания и навыки в психологии, конфликтологии, общем менеджменте, планировании и прогнозировании, аналитике и статистике; хуже всего — в экологии, управлении изменениями, управлении инновациями, современном управлении проектами.

Топ-5 сфер по оценке своих знаний HR-специалистами (5-балльная шкала)



Отношения HR и бизнеса по-прежнему сложны и далеки от идеальных, но несмотря на это HR-специалисты любят свою работу и чувствуют себя в профессии достаточно комфортно, а значит, работа в HR однозначно заслуживает внимания тех, кто ищет новую сферу.

Евгения Максимова

HR-БРЕНД

Профилактика во имя HR



В эпоху повсеместной цифровизации и стремительно меняющейся экономической реальности особенно сложно и важно оставаться лидером в своей области. Это касается и работодателей: на рынке труда конкуренция за квалифицированный персонал иногда переходит за грань разумного. Сегодня человек выбирает новую работу не только по уровню заработной платы,

удаленности от дома и дополнительным бонусам — среди нескольких компаний с похожими предложениями соискатель выберет ту, о которой больше знает по отзывам, рекомендациям и из открытых источников.

Рано или поздно перед любой организацией возникает необходимость оценить собственный HR-бренд:

понять, насколько он привлекателен для успешных и эффективных соискателей, в которых нуждается компания, а также выяснить, как он помогает удерживать сотрудников и повышать уровень их лояльности.

Сейчас для поиска сотрудников приходится использовать различные маркетинговые инструменты, в том числе поиск через социальные сети или создание карьерных страниц и их дальнейшее продвижение — как только не изловчатся HR, чтобы найти подходящего сотрудника. Используя различные инструменты для поиска, HR-специалисты не всегда могут понять, какой охват это дает, увеличилось ли количество запросов в поисковых системах о работе в их компании, насколько компания популярна у населения, интересуются ли соискатели открытыми вакансиями.

В настоящее время только пара сотен компаний обладают проработанным, сильным HR-брендом на российском рынке. Согласно исследованию кадровой компании «Рекадро» (3 квартал прошлого года), только 19% респондентов уделяли внимание

...2021 год стал годом прорыва в развитии HR-брендинга: над репутацией работают не только крупные работодатели, но и начинающие ИП.

развитию бренда работодателя в 2020 году. А 2021 год стал годом прорыва в развитии HR-брендинга: над репутацией работают не только крупные работодатели, но и начинающие ИП. Помимо программ поиска и онбординга персонала, большое внимание уделяют корректировке EVP (Employee Value Proposition – Ценностное Предложение Работодателя). После пандемии главный тренд HR-специалистов – больше заботиться о тех, кого уже удалось найти.

Определение приоритетов

Для того чтобы определить, какие задачи департамента управления персоналом на предприятии приоритетны, нужна базовая диагностика текущих HR-коммуникаций. Оценка организации и сравнение с конкурентами по параметрам, которые видит соискатель, позволяет скорректировать внешние коммуникации и улучшить позиции компании на рынке.

Объективно оценив текущее состояние бренда работодателя в компании, менеджмент овладевает мощным стратегическим инструментом для привлечения соискателей и удержания сотрудников.

Интуитивно любой HR-специалист знает, какие направления работы с сотрудниками нужно развивать. Но часто не хватает профессионального взгляда со стороны и необходимой аргументации для руководства, чтобы задачи HR-отдела были вовремя скорректированы. Отчет, полученный по

результатам прохождения [диагностики HR-процессов](#), позволяет выделить лидерские преимущества и точки роста компании в части работы с репутацией работодателя. Полученные данные позволят поправить HR-стратегию компании и получить высокие показатели эффективности в более сжатые сроки.

Диагностика коммуникационных каналов компании-работодателя, мониторинг антиджоб-ресурсов, анализ внешних коммуникационных каналов позволяют видеть общую картину HR-процессов. Отдельно можно провести чек ап всех точек контакта компании как работодателя – на всех ли ресурсах она представлена одинаково, а миссия и цели отображены корректно.

Базовая диагностика HR-коммуникаций включает в себя три крупных блока:

- 1. Экспресс-анализ использования внешних каналов коммуникаций:** в сети интернет, поисковых системах, социальных сетях, на антиджоб-ресурсах;
- 2. Бенчмаркинг основных работодателей-конкурентов в вашей сфере:** точки контакта, отзывы и представленность в онлайн пространстве;
- 3. Анализ рекрутингового контента:** EVP, использование сторителлинга, визуальное представление.

Стоит обратиться к нашим примерам.

Кейс 1

Диагностика была проведена для одной из российских телекоммуникационных компаний. Мы провели внешний аудит бренда работодателя по открытым источникам, среди которых – экспресс-анализ использования внешних каналов коммуникаций, анализ рекрутингового контента и оценка внешних точек контакта. Несмотря на активную работу компании с брендом работодателя, в результате анализа был сделан вывод, что еще есть над чем работать: менее 50% возможностей HR-брендинга используется в настоящее время для внешнего рынка труда, актуальны риски потери талантов и повышения стоимости рекрутинга.

Кейс 2

Еще одним довольным клиентом стала птицефабрика, расположенная в небольшом населенном пункте: проведя HR check up, мы выявили точки роста в части внутренних коммуникаций среди сотрудников компании. Было предложено создание собственной корпоративной группы в актуальной социальной сети, участниками которой стали сотрудники предприятия и жители поселка. В ней же первыми появлялись открытые вакансии. Это позволило улучшить репутацию компании. В результате на 22% снизилась текучесть персонала, а срок закрытия вакансий сократился на треть.

Кейс 3

Проведя диагностику крупной иностранной промышленной компании, располагающейся в одном

из регионов ЦФО, были выявлены лидерские преимущества — отзывы о компании были только положительные; но также было предложено оформить региональные карьерные страницы и социальные сети для более оперативного диалога с соискателями. Итогом выполнения рекомендаций стало снижение стоимости одного отклика на 30%.

Планирование бюджета

Владение базовой информацией о состоянии HR-коммуникаций позволяет специалисту по управлению персоналом аргументировано защитить бюджет на корректировку бренда работодателя. Вовремя выявленные точки роста помогают экономить бюджет: ведь в компании снижается флуктуация сотрудников и более эффективным становится рекрутинг. Большинство рекомендаций, которые получили компании, могут быть реализованы собственными силами отдела управления персоналом организаций, без привлечения сторонних исполнителей. Как и сам механизм прохождения: сравнить представленность компании как работодателя в сети и социальных сетях может и сам HR-специалист после определенной подготовки — даже минимальная самостоятельная диагностика позволит найти точки роста. Обратившись же к профессионалам, можно сразу же получить рекомендации по корректировке HR-коммуникаций.

Восприятие бренда

Выбирая каналы для поиска персонала и даже получая успешный результат (быстрое закрытие вакансий),

HR часто сталкивается с тем, что не знает: как оценить восприятие бренда аудиторией? Ответ на этот вопрос также поможет дать диагностика с помощью оценки, опросов и фокус-групп нужной целевой аудитории. Особенно актуальна такая диагностика, если выбираемые каналы перестали давать нужную эффективность. Результатом будет развернутая обратная связь от аудитории. А в случае обращения к экспертам — еще и рекомендации по корректировке посылов в сообщениях о вакансиях и выбору релевантных каналов поиска.

Эксперты внутренние или внешние?

Как проводить диагностику, решает каждая компания исходя из приоритетов.

Самостоятельный мониторинг HR-процессов:

- позволяет оставлять всю информацию внутри компании,



- показывает новые возможности в вопросах подбора и управления персоналом,
- экономит средства. HR-специалисты могут провести базовый бенчмаркинг и анализ внешних коммуникаций своими силами, используя общедоступные программы отслеживания цифрового следа.

«Свежий взгляд» при этом часто идет на пользу.

Привлечение экспертов для проведения диагностики:


- позволяет увидеть новые варианты развития работы над HR-брендом,
- стоимость сторонних программ для мониторинга уже входит в цену услуги,
- отчет, предоставленный консалтинговой компанией, может быть более убедительным аргументом при HR-бюджетировании: четкие рекомендации дают представление об эффективности вложений в управление персоналом,
- экономит время: срок оказания услуги составляет в среднем 5 рабочих дней.

Профилактика и своевременная диагностика HR-коммуникаций позволит компании экономить бюджет


на подбор и управление персоналом и в целом стать более привлекательным работодателем на рынке труда.

Провести диагностику HR-процессов можно самостоятельно или заказать в один клик — оформив заказ услугу HR check up [на сайте](#).


Марина Романова



HR check up



экспресс-анализ
использования внешних
каналов коммуникаций




бенчмаркинг основных
работодателей-конкурентов
в вашей сфере



анализ рекрутингового
контента

Помогаем усилить бренд работодателя



ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ

Экономим выгодно: 5 способов подобрать персонал без рабочего сайта



Где взять персонал? С этим вопросом работодатели всё чаще обращаются в кадровые агентства, центр занятости, а иногда даже и к психологу. Работные сайты растут в цене, но как насчет эффективности? HR активно ищут новые методы, которые позволят привлечь уникальных и ценных кандидатов. Сегодня рассмотрим некоторые из них.

Контекстная и таргетированная реклама

Подробно мы рассматривали этот метод поиска в предыдущем выпуске, [рекомендуем почитать](#). Напомним самое главное:

- Перед запуском продвижения вакансии в интернете необходимо составить портрет своего идеального кандидата, чтобы получить максимальный эффект в виде откликов;
- Выбор канала привлечения будет во многом зависеть от должности кандидата, региона, размера города;
- Для выбора оптимального канала привлечения необходимо проводить постоянные эксперименты и на основе анализа полученных результатов делать выбор в пользу тех или иных источников;
- Для продвижения вакансии в интернете важно иметь посадочную страницу, на которую ведется трафик кандидатов.

Активный поиск в социальных сетях

Ждать, когда кандидат придет к тебе сам, не всегда уместно. Тем более если речь идет о вакансиях редких, квалифицированных специалистов. В таких случаях может помочь поиск в социальных сетях, прежде всего — Facebook и LinkedIn.

Как работать с соцсетями эффективно?

1. При поиске используйте булевы операторы — подробно об этом мы писали [здесь](#), с помощью булева поиска можно найти кандидатов, максимально соответствующих запросу;
2. Продвигайте личный бренд — ваша страница должна быть активной, живой, конечно, нужно постить все свои вакансии, но не только: люди должны видеть в вас эксперта, доверять вам, и тогда количество откликов заметно возрастет;
3. Регулярно расширяйте сеть контактов, оперативно отвечайте на любые вопросы и запросы — и кандидаты к вам потянутся;
4. Осуществляйте кросс-поиск по социальным сетям. Например, если в одной социальной сети кандидат не добавил его вас в свой круг и вы не можете с ним общаться, поищите его по имени, фамилии и городу в дру-

гой — вы можете найти такого кандидата, к примеру, в VK, и уже напрямую писать ему: в эту социальную сеть многие заходят чаще и могут более оперативно вам ответить.

5. Используйте сложные решения — например, если вам нужен человек из определенной отрасли, поищите по составленному списку компаний, которые могли бы вас заинтересовать.



ЛИЛИЯ МАЦВЕЙ

Руководитель департамента рекрутмента «Рекадро»

«Иногда я выхожу на интересных кандидатов, изучая комментарии тех, кто отписывается под постами на соответствующие темы в Instagram или в специализированных группах в других социальных сетях».

Мессенджеры

Сегодня одним из перспективных методов поиска является Telegram — если раньше в нем осуществляли поиск в основном ИТ-специалистов, то сегодня можно успешно искать закупщиков, продавцов, маркетологов, руководителей и список можно продолжать долго.

Находите профильные каналы через поисковик, присоединяйтесь к ним и вступайте

те в диалог. Большинство каналов, кстати, бесплатны для размещения вакансий.

«Многие рекрутеры совершают одну и ту же ошибку: разместив один раз вакансию в каком-либо канале и не получив отклик, расстраиваются и ищут новые каналы и способы. Не спешите с выводами и размещайте одну и ту же вакансию в одном канале несколько раз — в разные дни и разное время. В популярных каналах ваша вакансия теряется в большом количестве сообщений, повторяя ее, вы увеличиваете шанс просмотра большим количеством подписчиков».

Лилия Мацвей

Одним из самых популярных мессенджеров по-прежнему является WhatsApp, но в нем, увы, нет механики, позволяющей находить сообщества и присоединяться к ним.

«Будьте общительны и открыты и спрашивайте ваших кандидатов о таких сообществах. Например, когда я искала специалиста по закупкам в одном из регионов ЦФО, кандидат порекомендовал мне именно такую группу в WhatsApp — и теперь я имею прямой быстрый контакт с профессиональными закупщиками, число которых постоянно растёт».

Лилия Мацвей

Если вы хотите искать персонал без помощи рабочих сайтов, то без своей базы вам скорее всего не

обойтись. Оперативно и эффективно работать с ней вам также помогут мессенджеры. Сегодня всё меньше кандидатов берут трубки, видя незнакомые номера — в мессенджерах же люди отвечают более охотно.

Какие мессенджеры использовать?

WhatsApp — есть специальные сервисы, которые работают как инструмент рассылки и даже первичного отбора и помогают в том числе обрабатывать отклики с лендинга или рабочих сайтов через интеграцию.



АННА МАРКИНА

Специалист R&D

«Особенность рассылок через WhatsApp — высокая регламентированность, делать рассылки самостоятельно тем более сложно: если несколько человек отметят ваше сообщение как спам, номер сразу будет заблокирован. Особенно важно с учетом этого обстоятельства готовить максимально релевантную базу для рассылки. Шаблон сообщения согласован Facebook и не терпит корректировок. Тем не менее это очень удобно — сервис сохраняет правильный номер кандидата (часто кандидаты ошибаются в цифрах, указывая телефон для связи), позволяет быстро назначить интервью, а главное — доносит наше сообщение до

максимального числа кандидатов. Так, например, в мае-июне мы отработывали базу в примерно 1500 кандидатов на вакансию оператора: сообщение получили 70% специалистов, отреагировали на него порядка 30% — и всё это нажатием нескольких кнопок. Проблема WhatsApp только в том, что у многих его нет».

Пример сценария для предложения вакансии в WhatsApp:

Привет {{name}}! Я чат-бот компании **Рекадро**. Нас заинтересовало твое резюме на рабочем сайте. У нас открыта позиция **Оператора сварки** и **Оператора сборки на завод ПСМА РУС**. Скажи, тебе интересна эта вакансия? Если да, напиши ДА. Если не интересна, напиши НЕТ.

Если да:

Отлично, **мы предлагаем:**

- официальное оформление у прямого работодателя;
- сменный график работы;
- обучение;
- доставка;
- ДМС;
- постоянное трудоустройство.

Напиши **ДА**, и мы с тобой свяжемся. Если условия тебе не подходят, ответь **Нет**.

Viber — альтернатива WhatsApp, плюсом работы с которым является простота рассылок: их можно делать самостоятельно через сервисы рассылок, ни с кем не согласовывая текст. Но стоимость этого ресурса значительно выше, и, в отличие от WhatsApp, открытия сообщений и реакция на них ниже, так как и общее количество рассылок в Viber значительно больше и утомило многих пользователей.

Рекомендательная сеть

Работая с базой данных, нельзя забывать и о возможности использовать ее как рекомендательный ресурс. А некоторые компании успешно превращают в рекомендателей своих сотрудников.

Как организовать эффективную рекомендательную сеть? Есть несколько правил:

1. **Системность** — если вы приглашаете кандидатов стать рекомендателями, нужно обращаться к ним систематически, с определенной периодичностью — не «частить», но и не «пропадать». Кандидаты должны знать, когда и чего от вас можно ожидать.
2. **Поддержка** — вытекает из первого правила: необходимо поддерживать отношения с кандидатами — поздравлять с праздниками, давать советы в случае обращений, искренне помогать тем, кого они рекомендуют, даже если у вас нет сейчас вакансий для этого специалиста.



3. **Оплата сразу** — если вы оплачиваете рекомендации, то делайте это сразу, по выходу рекомендованного специалиста на работу. Не ждите конца испытательного срока, прохождения годовой аттестации или других отложенных дат.
4. **Продвижение HR-бренда** — чтобы рекомендовать вас, люди должны в вас верить. Рассказывайте не просто о ваших вакансиях, но о победах, успешных кейсах, конкретных сотрудниках.

Прямой поиск

Да-да, старый добрый прямой поиск. Для по-

иска руководителей и специалистов узкой квалификации лучше метода не найти.

«Недавно я искала менеджера по продажам упаковки в международную компанию с профильным опытом и разговорным английским языком, и единственным методом стала отработка конкретного списка компаний. В работе над вакансиями руководителей, редких специалистов в продажах, закупках удобно то, что информацию о них часто можно найти в сети интернет и даже на самом сайте компании. Если же ее нет, то отшлифованные за годы легенды по-прежнему работают».

Лилия Мацвей

Шире раскинув сети, получишь больше улов. И рыбку «пожирнее». Сегодня очень важно самим не попадаться на крючок привычных методов и искать новые решения для большей эффективности. Успешного поиска и вам!

Евгения Максимова

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ

Держи дистанцию: проблемы в управлении распределенными командами



Пандемия прозвучала громом среди ясного неба для очень многих российских компаний. Большинство из них были вынуждены переводить сотрудников на удаленную работу. Далеко не всем это удалось легко – подкачала и материально-техническая база, и отсутствие внедренных IT-решений для удаленки, и банальный человеческий фактор.

С февраля по март 2021 года компания «Рекардо» провела собственное исследование, которое посвятила готовности сотрудников работать на удаленке. Для этого были опрошены 13 498 сотрудников, работающих на предприятиях со всей России.

Исследование показало, что в период пандемии 57% сотрудников перешли на дистанционный формат работы, сейчас же 38% из них уже вернулись к прежнему режиму. Лишь 1% опрошенных решился сохранить полную удаленку, большинство – 65% – выбрали работу в офисе с возможностью иногда решать дела из дома, 20% остались на удаленке с периодическими визитами в офис по необходимости, а 14% предпочли вернуться к докрантинной офисной службе.

Разберемся, почему же не все работодатели готовы переводить сотрудников на дистанционный формат? Каких компетенций и технологий не хватает менеджерам, чтобы эффективно управлять сотрудниками в распределенных командах?



АЛЕКСАНДР БЕРЕЗОВСКИЙ

Основатель компании «Ревиро»

Мы пробовали работать с сотрудниками, которые находятся дома, и поняли, что это довольно грустная история

К удаленному формату работы сотрудников относится довольно скептически несмотря на то, что в его команде более 40 человек трудятся в колл-центрах в разных городах. Сама компания занимается разработкой программного обеспечения и IT-решений под разные задачи бизнеса, в том числе и для организации удаленной работы других предприятий. В колл-цен-

трах «Ревиро» работают менеджеры по продажам как собственного софта, так и под партнерские нужды.

«Мы пробовали работать с сотрудниками, которые находятся дома и поняли, что это довольно грустная история, — поясняет Александр. — Дома очень много отвлекающих факторов, всегда есть какие-то другие дела и задачи. В пандемию я сам ощутил, что такое работа из дома. Работоспособность падает в разы. Потому мы вывели наши колл-центры в офисы, назначили руководителей подразделений, а вот уже с ними работаем удаленно. Дистанционно мы сотрудничаем и с клиентами, которые приобретают наш софт, либо с теми, кто заказывает аутсорсинг отдела продаж. Тогда наши менеджеры, находясь, скажем, в Бишкеке, легко могут продавать банковские продукты федерального банка по всей России».

Система колл-центра, собственная разработка компании «Ревиро», позволяет отслеживать состояние операторов, проверять, совершают ли они звонки, и даже удаленно вмешиваться в разговор так, чтобы это не слышал клиент. В офисах стоят камеры, все звонки записываются, топ-менеджеры, которые работают дистанционно, всегда могут проверить, что сейчас происходит в том или другом офисе.

«Мы разработали нашу собственную CRM-систему под себя, чтобы операторы могли комфортно

работать с заявками, — говорит Александр. — Нам этого вполне достаточно. Наши разработчики тоже находятся в офисе, им так комфортнее, они могут оперативно решать задачи. Но, например, я знаю, как работает самая известная фриланс-система для разработчиков Aport. Поскольку там сразу несколько сотрудников из разных городов и даже стран обычно трудятся над одним проектом, сложно оплачивать конкретный результат — работа командная. Потому оплата там почасовая. Исполнитель заходит на платформу и нажимает кнопку о том, что приступил к работе. Если в процессе он отвлекся, скажем, на просмотр Youtube, система сама автоматически делает скриншот экрана и предлагает выбор — либо она отправляет его заказчику, либо исполнитель просто вычитает у себя из рабочего времени то, что провел за просмотром роликов. Эта система хорошо продумана и давно работает, но помимо нее сейчас очень много компаний предлагают множество ИТ-решений для удаленки, и те, кто действительно до нее созрел, могут организовать работу очень комфортно».

Сам Александр убежден, что удаленка — не самый лучший вариант работы: «Дома человек деградирует, он сидит один со своими проблемами. Хорошие проекты реализуются в команде, когда люди общаются, спорят, оперативно решают вопросы. Лично на мой взгляд, дистанционная работа — скорее необходимость, чем альтернатива офисной».



ЕКАТЕРИНА ИЛИШАЕВА

HRD SMM Академии Михаила Христенко

Да, мы удаленные сотрудники, но у нас должно быть полноценное рабочее место

Имеет противоположную точку зрения. Это уже вторая удаленная компания, в которой она занимает руководящую должность, и возвращаться в офис Екатерина не собирается. Для нее процессы организации работы в удаленном формате просты и понятны. Но и без сложностей не обходится.

«Первая проблема — это собственно найм. Кандидатам на всех потоковых должностях легко



пропасть, они могут начать игнорировать, просто не брать трубку. Мы это учитываем и перекрываем количеством, — поясняет Екатерина. — Кроме того, меньше человек хотят работать онлайн, так что и у нас вариантов при поиске соискателей меньше. Дома сложно сосредоточиться, не все к этому готовы».

В СММ Академии Михаила Хриросенко существуют обязательные для всех правила, которые упорядочивают работу. Например, каждый сотрудник обязан вовремя появиться на планерке, которые обычно проводятся в Zoom.

«Сотрудник обязан выходить на связь с компьютера и быть готовым включить камеру или демонстрацию экрана, — рассказывает Екатерина. — Вариант поучаствовать откуда-то из метро или такси не работает. Да, мы удаленные сотрудники, но у нас должно быть полноценное рабочее место».

Каждое утро руководители разных департаментов компании скидывают свои планы на день в единый общий чат. Там же озвучиваются проблемы, с которыми нужно разобраться.

Работа в Академии выстроена четко. Есть понимание того, какую выручку компания планирует получить за ближайший квартал, исходя из этого происходит декомпозиция задач под каждый департамент. Опираясь на это, руководи-

тель каждого подразделения прописывает себе задачи, которые потом разбивает на спринты, прописывает дедлайны и ежедневно отчитывается, что было сделано в нужном направлении.

Несколько раз в неделю руководители проводят планерки со своими сотрудниками, на которых озвучивают, что и зачем делают для достижения общих целей компании. Сотрудники заполняют ежедневные отчеты, а в подразделении Екатерины в специализированной программе можно отследить рабочую статистику по каждому.

Екатерина убеждена, что удаленная работа подходит более осознанным сотрудникам.

«Есть категория людей — виталисты, их 80% населения, это те, для кого важно закрыть базовые потребности и этого достаточно, — рассказывает Екатерина. — Вот они вряд ли смогут работать дистанционно. Такой формат предполагает владение тайм-менеджментом, умение выстраивать коммуникации и четко следовать поставленным целям. Мы в Академию даже не рассматриваем кандидатов без опыта удаленки, скорее всего они нам не подойдут».

И в распределенной компании возможно сохранить и корпоративную культуру. Онлайн-квизы, тренинги и банальные поздравления сотрудни-

ков с праздниками позволяют оставаться на одной волне, находясь в разных концах страны.

«В распределенных компаниях меньше этого белого шума, кулуарных игр. Тут просто нет времени и желания заниматься этим, все знают свои задачи и нацелены на общий результат. Никаких совместных чаепитий в рабочее время, никаких интриг. Меня это полностью устраивает», — поясняет Екатерина.

Удаленная работа дает большую свободу, и в этом ее несомненное преимущество. Однако и ответственность за распоряжение этой свободой значительно выше, и неверная расстановка приоритетов может повлиять на результат. Сегодня не возникает проблемы с тем, чтобы контролировать работу дистанционно, для этого есть немало IT-решений, психологических приемов и специализированных компаний, готовых помочь в автоматизации бизнес-процессов.

Отправлять ли команду на удаленку или сохранить офисный формат работы, каждый руководитель решает сам, учитывая и сферу деятельности, и уровень осознанности сотрудников. Ведь задача любого управленца — привести предприятие к успеху, а где именно при этом будут находиться ваши сотрудники — не столь важно. Главное, чтобы работа была выполнена качественно.

Екатерина Бутенко

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ

Временный персонал: каким должен быть эффективный поиск?



56% предприятий постоянно или периодически привлекают на работу временный персонал – таковы данные исследования, проведенного компанией «Рекадро» в 2020 году. Временная занятость постепенно стала общемировым трендом. Люди нанимаются в качестве временных сотрудников ввиду недостаточного дохода на основном месте трудоустройства или

из-за желания подработать, еще и с удобным, гибким графиком. Для работодателей же привлечение временного персонала выгодно во время роста объемов производства, в том числе сезонного, а также в случаях, когда, например, долго отсутствует основной сотрудник из-за декрета или длительного больничного.

Какой бы ни была причина использования временной занятости, главное в этом деле – получить нужный эффект. Какими средствами и путями – попробуем разобраться.

Разница понятий

Первое, с чем стоит определиться, – на каких условиях будут работать приглашенные специалисты на вашей площадке. Сейчас рынок кадровых услуг предлагает два варианта – предоставление труда временного персонала и аутсорсинг. В чем разница?

Во-первых, в зонах ответственности. Предоставление труда регламентируется федеральным законом №116. В его статьях указывается, что контроль за временным персоналом осуществляет принимающая сторона. И условия труда должны быть такие же, как у штатного персонала. С сотрудниками заключаются срочные трудовые договоры, в которых и прописываются все условия.

Аутсорсинг же предполагает, что работодателем является кадровое агентство, оно и должно обеспечивать временного сотрудника необходимым оборудованием, спецодеждой, давать соцгарантии и так далее. Если происходит несчастный случай, разбираться будет кадровая компания, тогда как при предоставлении временного персонала при происшествии на рабочем месте ответственность понесет само предприятие. Зарегистрировать отношения с работодателем по аутсорсингу можно разными способами: заключить

срочный договор или договор гражданско-правового характера, а также оформить самозанятость.

Второй аспект — совпадение должностей. Временных специалистов можно привлекать на должности, которые уже есть в штате. Например, в период сезонного расширения производства. Аутсорсинг — это вывод каких-то функций и обязанностей за штат. Условно: если у вас есть в штате дворник, вы не сможете пригласить еще одного посредством аутсорсинга.

В-третьих, предоставление труда и аутсорсинг отличаются сроками. В первом случае персонал, как правило, может работать до 9 месяцев включительно, за исключением отдельных случаев, например, связанных с декретом. В рамках аутсорсинга сроки могут быть любыми.

А в чем плюсы?

Преимущества есть у обоих видов услуг. Так, главный плюс предоставления труда временного персонала заключается в том, что нет необходимости увеличивать штат.



ГАЛИНА КОРОЛЕВА

заместитель директора по предоставлению труда временного персонала компании «Рекадро»

«Временные сотрудники будут полноценно работать на площадке, выполнять обязанности штатного персонала необходимое время. Как только план будет выполнен, сотрудников уволят», — пояснила заместитель директора по предоставлению труда временного персонала компании «Рекадро» Галина Королева.

Более того, временный труд может рассматриваться с позиции испытательного срока. *«Это удобно, поскольку в таком случае в штат работодатели при желании возьмут уже проверенных людей»,* — добавила Галина Королева.



ОЛЬГА ЗУЕВА

заместитель директора по аутсорсингу «Рекадро»

Аутсорсинг — это комплексная услуга. За сроки, качество, ресурсы, инструменты и тому подобное отвечает кадровая компания, а предприятие — только за оплату. *«Аутсорсинг не привязан к срокам. Заказчику не придется переживать из-за ограничений по времени в рамках договора»,* — отметила заместитель директора по аутсорсингу «Рекадро» Ольга Зуева. Важно и то, что при использовании такой услуги заработная плата у исполнителей может быть отличной от той, которую получают штатные сотрудники.

Кто не рискует...

«Считается, что персоналу, занятому в рамках аутсорсинга, можно платить меньше. И, как правило, предприятия выбирают поставщиков услуг, которые предлагают максимально низкую цену. Но на самом деле аутсорсинг не может стоить дешево. Тем не менее, рынок перенасыщен агентствами, которые работают неофициально и за низкую плату предоставляют, увы, неквалифицированный персонал. И здесь начинаются проблемы. Предприятие переходит от одного агентства к другому, закрывая необходимые задачи лишь частично, и тем самым тратит куда больше средств, чем могло бы», — обратила внимание Ольга Зуева.

В деле же предоставления труда временного персонала риски, в первую очередь, связаны с тем, что при возникновении несчастного случая ответственность будет на принимающей стороне. Кроме того, может получиться так, что придется брать дополнительную единицу. Например, если кто-то из временных сотрудников забеременеет.

«В целом же риски для работодателей минимальные. Все, как правило, обдумывается и обговаривается заранее и прописывается в договоре», — завершила Галина Королева.

Отправляемся на поиски

По данным исследования, упомянутого в начале статьи, лишь 29% опрошенных предприятий в привлечении

временного персонала пользовались услугами кадровых агентств. 96% организаций самостоятельно ищут временный персонал, когда это необходимо. Почему? Предприятия ссылаются на высокие цены в кадровых фирмах, недоверие или негативный опыт в прошлом.

При этом респонденты, которые все-таки имели опыт обращений к кадровым агентствам, отметили явные преимущества такого взаимодействия. Среди них — снижение нагрузки на отдел кадров и бухгалтерию, гарантия и оперативность привлечения персонала, а также высокое качество предоставляемых сотрудников.



ОЛЬГА ЯШНИКОВА

генеральный директор
предприятий сферы услуг

Тем не менее, компании, которые брались хоть однажды за самостоятельный поиск, не раз сталкивались с проблемами. О своём опыте рассказала Ольга Яшникова, генеральный директор трёх коммерческих фирм, работающих по разным направлениям. **«Мы сами предоставляем временный персонал на разные предприятия, однако активно пользуемся услугами аутсорсинга. Так у нас работают бухгалтер, юрист, аудитор, IT-специалист и ряд других сотрудников. Это удобно и выгодно. Объявлений об аутсорсинге в интернете пол-**

но. Мы так и искали. И по неопытности нарывались на дилетантов, каких большинство. Мы набили шишки и уяснили для себя два урока. Во-первых, нужно подробно расспрашивать об опыте работы. Во-вторых, обязательно проверять отзывы и рекомендации о работнике. Только так можно получить качественную рабочую силу. Хотя не стоит забывать, что от ошибок и человеческого фактора всё равно никто не застрахован».

При работе с кадровыми агентствами тоже нужно быть предельно внимательными. Стоит выбирать те агентства, которые уже долгое время работают на рынке и имеют опыт взаимодействия с крупными, известными в вашем регионе компаниями.

Большое удобство в том, что кадровое агентство выбирает индивидуальный подход. При предоставлении временного персонала под каждого клиента создается своя проектная группа с профильными специалистами, которые на протяжении всего срока действия договора следят за показателями эффективности. А аутсорсинг — это в целом большая и важная ниша для агентств, так как в этом случае они становятся прямыми работодателями, поэтому заботятся они и об исполнителях, и о качестве услуги для своих клиентов.

«Важно тщательно провести переговоры с провайдером. Заинтересованность принимающей стороны поможет наиболее эффективно выстроить отношения. В кадровом агентстве вам всегда подскажут,

какой вариант для вашего предприятия наиболее удобный и выгодный», — заключила Ольга Зуева.

Марина Дрозд

НАВЫКИ УСПЕХА

Тайм-менеджмент по-русски



По итогам исследования «Рекадро» «Практики управления временем и планирования в профессиональной деятельности», июнь 2021 г.

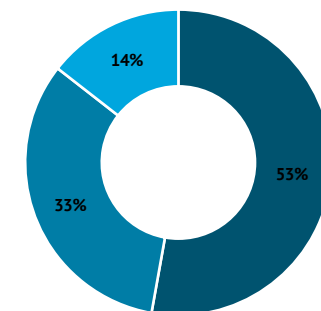
Производительность труда остается национальной проблемой России, и предприятия активно работают над повышением этого показателя. Но эффективность труда зависит и от каждого работника и его практик

управления собственным трудовым процессом. Как справляются с организацией своей работы специалисты разных направлений, мы выяснили в июне.

Планирование рабочего дня

На постоянной основе планируют свой рабочий день лишь чуть более половины опрошенных специалистов.

Практика планирования рабочего дня



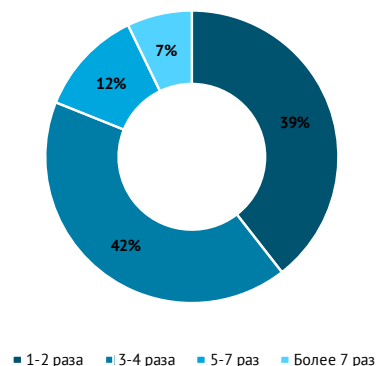
■ Да ■ Зависит от обстоятельств ■ Нет

Более половины работников самостоятельно планируют свои рабочие задачи, более трети могут также управлять графиком работы. Рабочий день чуть менее десятой доли специалистов полностью планируется работодателем.

Перерывы

Чаще всего специалисты отдыхают 3-4 раза в течение дня (без учета перерыва на обед), примерно столько же респондентов делает 1-2 перерыва.

Перерывы



центрации и внимания. Чаще всего делают перерывы представители безопасности и ИТ;

- Работающие из дома сотрудники чаще устраивают перерывы.

Переработки

Большинство россиян перерабатывает, почти треть — систематически, и такие переработки скорее не связаны с эффективностью управления временем: чаще перерабатывают руководители, которые как раз владеют техниками тайм-менеджмента и пользуются различными инструментами. Нагрузка на персонал, особенно руководящий, является достаточно высокой.

Переработки



Как отдыхают разные категории работников?

- Женщины делают перерывы реже мужчин;
- Чаще всего перерывы устраивают индивидуальные предприниматели и владельцы собственного бизнеса, реже всего — руководители высшего звена и специалисты;
- Из профессиональных сфер реже всего прерываются работники экономики и финансов, юриспруденции, управления персоналом — работа таких специалистов часто связана с документацией и требует максимальной кон-

Чаще других перерабатывают специалисты, которые работают дистанционно, больше переработок у специалистов сфер медицины, качества, управления персоналом; меньше всего — у работников технического обслуживания и эксплуатации, логистики и склада, административного персонала.

Методы и инструменты планирования и управления временем

Почти четверть специалистов (24%) не пользуется программным обеспечением и другими инструментами для планирования. Наиболее популярны среди российских специалистов инструменты планирования оффлайн — бумажный ежедневник и стикеры на рабочем месте. Четверть работников пользуются календарем в смартфоне, 15% — MS Outlook, остальные средства используют менее 10%.

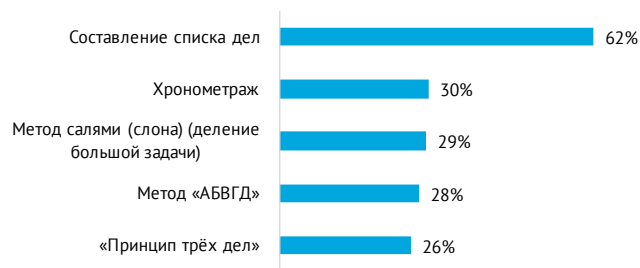
Лишь 31% опрошенных специалистов использует методы управления временем и планирования в своей работе.

Среди применяемых методов наиболее популярно простое составление списка дел, остальные методы применяются российскими работниками значительно реже. Чуть менее трети респондентов пользуется хронометражем и методом салями. Наименее популярны Zero Inbox, система 4D, Fresh or Fried.

ПО и инструменты управления временем



Топ-5 методов управления временем и планирования



Оценивая эффективность методов, респонденты наиболее высоко отметили составление списка дел, метод салями (слона) и метод «АБВГД».

Управляем временем или эффективностью?

Большинство российских специалистов оценивают качество и эффективность своей работы на уровне выше среднего, как и эффективность управления временем.

Но такая оценка вызывает сомнения: несмотря на то, что рабочий день планируют более половины специалистов, почти четверть из них не пользуется инструментами планирования и управления временем и 69% при

этом не используют никаких методов тайм-менеджмента; довольно часто работники устраивают перерывы.

Россияне владеют весьма ограниченным набором инструментов для организации своей работы: наиболее популярны в планировании и управлении временем классические оффлайн-инструменты — ежедневник, стикеры; из применяемых методов чаще всего работники пользуются простым списком дел, значительно реже применяя методики, позволяющие повысить свою эффективность.

Наиболее грамотны в вопросах планирования и управления временем работники руководящего звена; в разрезе профессиональной сферы активно пользуются методами и инструментами тайм-менеджмента HR-специалисты, женщины больше мужчин вовлечены в процессы личного планирования и управления временем, применяя различные инструменты.

Исследование подтверждает опасения и позицию большинства предприятий относительно дистанционной работы: работа в дистанционном формате «расслабляет» российских специалистов — такие работники чаще устраивают перерывы, более гибко организуют свой график, реже планируют свой рабочий день. При этом такие работники чаще перерабатывают и хуже оценивают свою эффективность в сравнении с теми сотрудниками, кто работает на территории работодателя.



Эффективность управления временем и работы в целом, по опыту самих же российских работников, напрямую связана, и специалисты, которые применяют методики управления временем и планирования, чуть более высоко оценивают эффективность своей работы. Самостоятельность же в планировании помогает работникам более эффективно распределять ресурсы: специалисты, все аспекты рабочего дня которых планирует работодатель, менее высоко оценивают свою эффективность управления временем.

Всё это значит, что если мы хотим повышать производительность труда, обучение управлению личным временем должно быть обязательно включено в обучающие программы предприятий.

Евгения Максимова

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мобильные приложения для личной эффективности



Наши мобильные телефоны уже давно перестали быть просто средством для связи и превратились в полноценных личных помощников. Напоминания в календаре сообщают нам о важных событиях, карты и навигаторы прокладывают за нас маршруты, мессенджеры помогают всегда оставаться на связи.

А могут ли мобильные приложения помогать в достижении целей? Мы ответим — да. И в доказательство представляем обзор приложений, которые повысят личную эффективность каждого.

Todoist

Это цифровой планер, который поможет расставить задачи по приоритетности и разбить большую задачу на ряд подзадач. Кажется, что это мелочь, но на самом деле это помогает побороть прокрастинацию. Ведь все мы знаем, как мозг не любит напрягаться и боится больших сложных задач. А разбивая её на несколько мелких, мозг начинает оценивать ситуацию как последовательность простых задач, которые можно быстро и легко закрыть.

Habitica: Gamify of Task

Если вы хотите превратить обычный список задач в увлекательное приключение и добавить игровой

подход к ведению списка дел, то для вас больше подойдёт приложение Habitica. В нём все ваши задачи — это миссии, выполнение которых позволит повышать уровень и прокачивать новые умения. За каждое выполненное задание вы получите опыт и золото. Чем больше опыта, тем вы сильнее в игре и лучше в жизни.

Daylio Дневник

Если ваша продуктивность напрямую зависит от настроения, то стоит попробовать Daylio. Это простой дневник, который позволит отслеживать связи между вашими повседневными делами и эмоциональным состоянием. Вы можете даже ничего не записывать, просто выбирайте нужные иконки. Daylio собирает записи о настроении и действиях, анализирует статистику и представляет её на графиках. Такой формат помогает лучше понять связь ваших привычек и настроения.

Focus To-Do

Приложение, повышающее продуктивность благодаря работе в режиме техники Pomodoro: 25 минут работы сменяются 5 минутами отдыха, а после четырёх таких циклов можно отдохнуть подольше — 15 минут. Считается, так проще сосредоточиться и меньше устать.

Pocket  

Pocket поможет не отвлекаться на интересный и затягивающий контент во время работы. Просто сохраняйте нужные страницы в приложении, чтобы вернуться к ним в нерабочее время. Функция форматирования текста позволит настроить шрифт и отсечь ненужные визуальные элементы, сосредоточившись на главном.

aTimeLogger  

Приложение поможет разобраться в том, куда же девается ваше время. Вы можете вносить сюда свои дела и получать их отображение в графическом виде. Отчеты можно создавать в виде различных графиков и диаграмм, выгружать на компьютер, отправлять по почте — в общем, делать все, чтобы максимально огорчаться от мысли о бесцельно потраченном времени и стараться больше этого не делать никогда.

NeuroNation  

Без постоянного развития не будет успеха. Это правило применимо абсолютно к любой сфере деятельности, но особенно оно справедливо, когда дело касается самого главного — нашей памяти и интеллекта. NeuroNation — это немецкий научный проект, который

эффективно улучшает работу мозга. С помощью личного плана занятий, вы расширите свои умственные возможности: улучшите память, обучитесь логическому мышлению, увеличите концентрацию и внимание.

Оратор — развитие речи  

Красивая и понятная речь — очень важный навык в жизни любого человека, который можно и нужно развивать. Оратор — это увлекательная игра для развития ораторских навыков. Пройдя все уровни, вы повысите уверенность в себе и научитесь лучше преподносить свои мысли. С каждым уровнем сложность повышается, но когда вы дойдёте до конца, то заметите, что ваша речь стала красивее, а формулировать мысли стало проще.

Вероника Климанова

ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ

Что такое НДФЛ?



По итогам исследования «Рекадро» «Осведомленность граждан о налогообложении физических лиц в России», апрель 2021 г.

В своей практике мы часто сталкиваемся с непониманием со стороны соискателей (в первую очередь, на вакансии начального уровня) в отношении налога на доход, который учитывается при расчете заработной платы или гонорара при сотрудничестве с организаци-

ями без трудовых отношений. Чтобы определить уровень грамотности россиян в целом в вопросах налога на доход, исследовательский центр «Рекадро» провел анкетирование россиян.

Знакомство граждан РФ с понятием НДФЛ

Большинство опрошенных нами жителей России (88%) сталкивались с термином НДФЛ ранее, однако лишь 74% граждан ответили правильно на вопрос о том, что такое НДФЛ: 15% считают, что этот налог платят предприятия, 8% затруднились ответить на данный вопрос.

Налог НДФЛ - это..., по мнению россиян



Кто отвечает правильно?

- Женщины чуть чаще мужчин выбирают правильный вариант ответа;
- Грамотность россиян в вопросе определения НДФЛ растет с возрастом, немного снижаясь в группе россиян старше 45 лет;

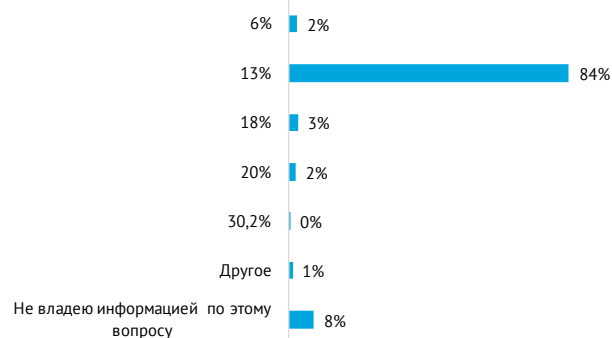
- Наиболее грамотны в определении НДФЛ менеджеры высшего звена, наименее — специалисты и рабочий персонал;
- По сферам профессиональной деятельности чаще всего правильное определение НДФЛ давали представители сферы финансов и бухгалтерии, что ожидаемо. При этом даже в этой группе опрошенных были неправильные ответы, большинство из них давали студенты и выпускники: так, 100% руководителей и лишь 27% студентов и выпускников из финансов и бухгалтерии ответили на этот вопрос правильно, среди специалистов этой сферы ошибку допустили 11%;
- Реже всего правильные ответы давали работники сферы качества, безопасности и закупок;
- С ростом финансового благосостояния растет и грамотность жителей РФ в отношении определения НДФЛ, однако у самых обеспеченных россиян она чуть снижается.

Особенности налогообложения физических лиц

Базовую ставку размера НДФЛ правильно смогли назвать лишь 84% граждан (среди тех, кто правильно ответил на вопрос о том, что такое НДФЛ). 57%

опрошенных жителей РФ владеют информацией о том, что размер НДФЛ зависит от дохода.

Базовая ставка НДФЛ, по мнению россиян



Только 7% опрошенных нами жителей России смогли полностью правильно выбрать из предложенных вариантов ответа те случаи, когда необходимо уплатить НДФЛ. Так, 4% россиян среди тех, кто дал правильное определение термина НДФЛ, считает, что НДФЛ начисляется на пенсию. При этом лишь 77% отметили, что НДФЛ уплачивается с заработной платы.

Отвечая на вопрос о случаях, в которых можно вернуть часть уплаченного НДФЛ, ни один из участников не ответил на вопрос полностью правильно, выбрав все корректные варианты ответа.

В каких случаях нужно уплатить НДФЛ, по мнению россиян



Половина респондентов считает, что можно вернуть часть налога за расходы на обучение ребенка, почти половина (47%) — за лечение дальних родственников, около трети (32%) — за вносы на инвестиционный счет. О возможности же возврата части НДФЛ при покупке жилья знает лишь 2% опрошенных.

«В теме»

Какие факторы влияют на грамотность в вопросах НДФЛ?

- Женщины больше знакомы с темой НДФЛ, чем мужчины.
- Знания граждан об НДФЛ повышаются с возрастом — в основном, после 30 лет.
- На знания влияет и финансовое благополучие — меньше всего владеют темой наименее обеспеченные граждане, с ростом благосостояния растет и осведомленность, однако наиболее обеспеченные граждане также меньше владеют информацией по теме, чем категории с не таким высоким доходом.
- В разрезе профессиональной сферы можно отметить, что жители РФ из сферы «финансы и бухгалтерия» наиболее осведомлены по теме — однако даже респонденты из этой сферы допускают ошибки ответах. Сферы «качество» и «безопасность» наиболее слабо разбираются в теме.



- Существует также некоторая корреляция между уровнем должности и знаниями по теме НДФЛ (выше уровень должности — выше знания), однако на уровне высшего руководства, как это ни парадоксально, знания часто немного ниже, чем у специалистов.

Общий вывод неутешителен: граждане России плохо осведомлены о налоге на доходы физических лиц, особенностях его выплаты и возможностях возмещения.

Евгения Максимова

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ Я в ресурсе



Термин «ресурсное состояние» продолжает набирать популярность на просторах интернета. О том, что это, зачем оно нужно и как его достичь, тем не менее знают немногие, тем более что однозначного определения этого понятия в психологии нет.

Вы просыпаетесь утром с желанием действовать, творить, любить. С удовольствием готовите завтрак и предвкушаете, как возьметесь за первое

дело на работе. Вы чувствуете уверенность в том, что вам всё по плечу. Да, это оно и есть. Вы полны моральных сил и физической энергии, мотивированы и уверены. Похоже на настоящее счастье.

Ресурсное состояние — это наличие физических, душевных и духовных сил и энергии для решения предстоящих задач.

К сожалению, что бы ни говорили нам модные статьи, достичь его на постоянной основе невозможно. Человек не может быть всегда на подъеме, на пике продуктивности, и это правильно: мы не машины. И ни в коем случае не нужно винить себя за плохое настроение, упадок сил или желание побыть одному: вы на верном пути, счастливая жизнь — это баланс, гармония, равновесие, а для равновесия на чаши весов нужно положить противоположные состояния.

Однако чтобы чаша ресурсного состояния не опустошалась, есть простые техники, которые мы знаем, но забываем применять. Давайте напомним себе о них и уделим собственному здоровью — ментальному и физическому — время. Начнем прямо сегодня!

Физический ресурс

Как вы думаете, что нужно сделать в первую очередь? Всё правильно, выспаться. При этом нельзя забывать и об умеренных физических нагрузках, и об адекватных перерывах в течение рабочего дня.

Энергетический ресурс

В этом случае вам хорошо поможет медитация, до получаса в день вполне достаточно. Медитация связана и с практиками осознанности, которые в свою очередь тесно связаны со счастливой и полноценной жизнью.

Эмоциональный ресурс

Мотивируйте себя — ставьте цели, задавайте нужные вопросы. «Как изменится моя жизнь, если я поступлю на MBA?», «Что мне даст повышение в должности?», «Как смена сферы деятельности повлияет на отношения в моей семье?». Не бойтесь этих вопросов — часто нам страшно узнать ответ и поэтому мы сами тормозим изменения, но заглянув под кровать, мы вряд ли обнаружим там монстра, а визуализировав успех, в нетерпении будем потирать руки.

Чтобы восстановить энергию, выполните простое упражнение: составьте список тех занятий, которые вызывают у вас подъем сил, счастье, радость. А теперь вспомните, когда вы в последний раз занимались каждым из этих дел? Вспомнили? Запишите! И рядом запишите дату и способ, как и когда вам вернуться к этому занятию. Иначе зачем нам дана жизнь? Чтобы заниматься любимыми делами.

Рутинa, препятствия в решении задач уведат нас от ресурсного состояния на работе.

Но и это поправимо. **Как «оставаться в ресурсе» на работе?**

- **Управляйте временем.** Не забывайте про грамотное планирование и применение методик тайм-менеджмента — слоны, лягушки, матрица Эйзенхауэра и другие приёмы



помогут вам справляться с задачами играючи и получать удовольствие от процесса;

- **Общайтесь с единомышленниками.** Найдите коллег, которые так же любят своё дело, и поддерживайте контакт, заряжайте друг друга!
- **Учитывайте биоритмы.** Прислушивайтесь к себе. Например, многие «совы» решают творческие задачи по ночам. Если вы жаворонок — придите на работу рано утром, и вы точно переделаете все задачи на день уже к обеду. Если после обеда вам захотелось вздремнуть — вздремните. Эти 15 минут сна ничего не решат в рабочем

процессе, зато потом отдохнувший организм с новыми силами возьмется за решение задач.

- **Просто начните.** Отличный приём управления своим настроением на задачу — просто начните ее делать. Сложно написать отчет? Просто составьте его план. Не можете начать звонить кандидатам? Разложите резюме в порядке значимости и составьте список ключевых вопросов. Когда работа уже начата и подготовлена, нам проще взяться за ее сложную часть.
- **Найдите свой якорь.** Подумайте, что вызывало у вас подъем сил, позитивный эмоциональный отклик, желание творить — смс о приходе зарплаты? Просьба вашего ребенка научить его читать? Свидание со второй половинкой? Зафиксируйте это состояние и возвращайтесь к этому воспоминанию каждый раз, когда вам не хватает энергии.

Самое важное для сохранения ресурсного состояния — любить то, что ты делаешь, и заниматься тем, что любишь. Подумайте, чем вам дорога ваша работа, и вспоминайте об этом как можно чаще.

Евгения Максимова



ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ

Актуальные кейсы



ЕКАТЕРИНА ГОРЧАКОВА

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Быстро, много, завтра!

Недавно у меня в работе был проект по массовому подбору рабочего персонала. Проект отличался сжатыми сроками при большом количестве необходимых сотрудников и непростой и тщательной методике отбора.

В наши задачи входило проводить поиск кандидатов, собеседования и тестирования длительностью несколько часов (буквенно-цифровые, имитация процесса сварки, сборки изделий) и обрабатывать результаты тестов.

Мультизадачность зашкаливала, дни таяли на глазах.

Очень важно в данном проекте было не потерять уверенность в успехе, но еще больше — правильно распределить задачи между коллегами, задействованными в подборе, вовремя реагировать на изменения, постоянно быть на связи и вовлеченными в процесс от и до.

Здорово помогло распределение функций, которое сэкономило время и позволяло закрывать потребность имеющимися ресурсами: каждый из нас занимался своими задачами — один специалист искал кандидатов и выходил на первый контакт, второй — проводил интервью и отвечал за тестирование.

Очень важна на всех этапах для нас была оперативность: активно ищущие работу кандидаты в настоящее

время очень быстро ее находят, поэтому обратную связь нужно предоставлять им не позднее 3–4 дней.

За месяц работы мы отработали 713 кандидатов, чтобы закрыть потребность Клиента в 40 работниках.

Работа по подобным проектам похожа на конвейер — каждая операция должна быть выверена, команда должна быть слаженной и все действия быстры и точны.

И не менее важен драйв и позитивный настрой, тогда непременно вас ждет успех!

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ

Актуальные кейсы



ЕЛИЗАВЕТА МАТЮШИНА

Консультант по массовому подбору персонала «Рекадро»

Нашли друг друга

Недавно у меня в работе была вакансия оператора склада в г. Санкт-Петербург.

Вакансия была сложна тем, что в ней сочетались функции кладовщика и водителя погрузчика. К тому же кандидат должен был вписаться в корпоративный профиль компании, поэтому поиск затягивался...

Пересмотрев достаточно много кандидатов, я нашла кандидата с отличным опытом. Но... не сильно замотивированного на работу.

Когда я в первый раз созвонилась с ним, он сказал, что не думает, что я смогу предложить ему что-то стоящее. Но все-таки выслушал мое предложение и неохотно согласился поехать на собеседование. Несмотря на слабую мотивацию, я решила показать его работодателю, ведь он прекрасно подходил на вакансию. Кандидат приехал в компанию на час раньше и в целом, как мне тогда казалось, сделал все, чтобы не пройти отбор на эту должность.

Но когда он вышел с интервью, то позвонил мне с восхищением компанией, коллективом, условиями труда и полной готовностью выходить на работу. Две недели компания думала, а кандидат ждал и получил долгожданный оффер, а затем состоялся и выход на работу.

Я очень рада, что удалось переубедить кандидата, отработать возражения, тем самым найти компании специалиста, а кандидату — работу и компанию мечты.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ

Актуальные кейсы



АНАСТАСИЯ ДВОРЕЦКОВА

*Специалист по подбору
и администрированию
персонала*

Успешные коммуникации

В компании, которая производит пластиковую тару, с самого создания был взят курс на первенство в производстве качественной продукции, соответствующей всем стандартам рынка. Современное, специализированное оборудование, высокая квалификация персонала компании тем не менее не помогли удерживать сотрудников. Вакансия срочная, задачи интересные, условия работы привлекательные. Довольно скоро мы получили много откликов. Но кандидаты по какой-то причине уходили, не отработав и неделю.

В ходе беседы с уволенными сотрудниками мне удалось обнаружить одну серьезную проблему, из-за которой страдало производство — взаимное недоверие людей и постоянные конфликты.

Во-первых, работники скрывают свои ошибки. Во-вторых, в коллективе была напряженная атмосфера, сотрудники в ходе работы не вели диалог и не обменивались мнениями. В-третьих, ни руководители, ни подчиненные не обращались за помощью друг к другу. И, наконец, сотрудники не изучали экспертный опыт коллег.

Плохие коммуникации снижают результативность каждого отдельного сотрудника и компании в целом, ведь 80% успеха любого процесса — это четкие и прозрачные взаимосвязи между его участниками.

Лучший способ решить конфликт — превентивный. Я использовала ряд инструментов, чтобы мониторить корпоративную атмосферу, провела встречу с руководителями каждого производственного участка. Совместно мы произвели подбор и расстановку сотрудников с учетом их социально-психологических особенностей, подобрали стиль управления под каждую категорию работников: молодому персоналу нужны инструкции и похвала, а специалистам, которые обладают высоким уровнем компетенций, — поддержка их значимости. И, наконец, создали общую рабочую группу в мессенджере, благодаря чему у сотрудников есть возможность оперативно получать обратную связь и решать вопросы — коммуникации и продуктивные рабочие отношения были успешно выстроены, а конфликты удалось свести к нулю.

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2021 ГОДА HR-мероприятия

- 8 июля 2021 г., онлайн – III Форуме [«Путь таланта 2021»](#)
- 15 июля 2021 г., онлайн-конференция – [WOWHR GLOBAL CONFERENCE](#)
- 15 июля 2021 г., онлайн – [#Работаем.Work.Life.Summer](#)
- 8-9 сентября 2021 г., онлайн-конференция – Всероссийский форум [«Внутренние коммуникации и корпоративная культура»](#)
- 15-17 сентября 2021 г., г. Москва – IV Всероссийский [HR форум по обучению и развитию персонала](#)
- 16-17 сентября 2021 г., г. Москва – XII Всероссийский саммит по мотивации персонала [C&B RUSSIA SUMMIT 2021](#)
- 16-17 сентября 2021 г., г. Москва – X Всероссийский форум [«Recruiting On Top 2021»](#)
- 22-23 сентября 2021 г., онлайн-конференция – Всероссийский форум [«Обучение и развитие персонала»](#)
- 23-24 сентября 2021 г., г. Москва – HR-конференция по корпоративному обучению персонала [«BE: HR LEARNING Conference 2021»](#)
- 27 сентября 2021 г., г. Москва – Бизнес-премия для провайдеров HR-услуг [WOW PRO](#)



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: hmag@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: hmag@rekadro.ru

© Копирование и использование материалов допустимо только по согласованию с редакцией