HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Карл Маркс

Свободное развитие каждого является условием свободного развития всех.

№ 35 • II квартал • 2022

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ HR

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ 3

БЕСЕДЫ О
HR-практики для бизнеса и людей. 8

HR-БРЕНД
Сила света в привлечении талантов. 17

ЭТО РАБОТАЕТ
Корпоративное волонтерство — не ошибиться 4 раза. 21

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ
Обновленный wellbeing. 25

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Как нанимать особенных людей?. 28

HR-БРЕНД
Нюансы регионального HR-маркетинга. 32

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ
Аутсорсинг рекрутинга — помощь или третий лишний?. 36

HRTECH
Как на 30% снизить текучку новичков
и в 2 раза сократить время на их обучение 40

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ
Консультант по управлению персоналом: жизнь по стандарту. 44

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Гайд по экологичной жизни людей и бизнеса. 47

ИТОГИ & ПЛАНЫ
Новый мир — новые кадры 49

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
Фактчекинг — здоровая привычка здорового человека 53

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы. 55

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2022 ГОДА
HR-мероприятия 58

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ

ПРЕДСТАВЛЯЕМ ОБЗОР НОВОСТЕЙ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА 2 КВАРТАЛ 2022 ГОДА

Уточнение сроков подачи сведений о вакансиях в центр занятости

Информацию о вакансиях нужно направлять в центр занятости ежемесячно. Ведомство рекомендовало сообщать сведения не позднее:

- 3 рабочих дней после того, как появились свободные рабочие места и вакансии;
- следующего рабочего дня, когда их заняли.

Если не представить данные или передать их не вовремя, грозит штраф. Для должностных лиц он составляет от 300 до 500 руб., для юрлиц — от 3 тыс. до 5 тыс. руб.

Проект о переносе выходных в 2023 году

В 2023 году предлагается выходные дни, совпадающие с нерабочими праздничными днями 1 и 8 января, перенести на 24 февраля и 8 мая соответственно. Таким образом, в 2023 году предполагаются следующие дни отдыха:

- с 31 декабря 2022 г. по 8 января 2023 г.;
- с 23 февраля по 26 февраля;
- 8 марта;
- с 29 апреля по 1 мая и с 6 по 9 мая;
- с 10 по 12 июня;
- с 4 по 6 ноября.

Общественное обсуждение проекта завершится 7 июля.

Запрет на управление общественным транспортом судимым гражданам

С 1 марта 2023 года для лиц, имеющих судимость за совершение отдельных преступлений, устанавливается запрет на управление легковыми такси и общественным транспортом.

Закон предусматривает ограничение на осуществление перевозок пассажиров легковыми такси, автобусами, трамваями, троллейбусами и подвижным составом внеуличного транспорта лицами, имеющими неснятую или непогашенную судимость либо подвергающихся уголовному преследованию за такие преступления, как убийство, умышленное причинение тяжкого вреда здоровью, похищение человека, грабеж, разбой, преступления против половой неприкосновенности и половой свободы личности, преступления против общественной безопасности, преступления против основ конституционного строя и безопасности государства, преступления против мира и безопасности человечества, являющиеся в соответствии с УК РФ тяжкими и особо тяжкими преступлениями, а также за аналогичные преступления, предусмотренные законодательством иностранных государств — членов ЕАЭС.

Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) работника при получении от правоохранительных органов сведений о том, что работник подвергается уголовному преследованию за указанные преступления.

Также установлена обязанность работников, осуществляющих пассажирские перевозки, до 1 сентября

2023 года представить работодателю справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям. Работники, не являющиеся гражданами РФ и имеющие гражданство другого государства — члена ЕАЭС, наряду с такой справкой обязаны представить аналогичный документ, выданный компетентным органом соответствующего государства — члена ЕАЭС.

Трудовой договор с работником, не представившим работодателю справку (для граждан государств — членов ЕАЭС — соответствующий документ) подлежит прекращению по основанию, предусмотренному пунктом 13 части первой статьи 83 ТК РФ.

Федеральный закон вступает в силу с 1 марта 2023 года.

Доставка на вахту за счет работодателя

Предлагается закрепить в Трудовом кодексе РФ обязанность работодателя обеспечить за свой счет доставку работников, осуществляющих работу вахтовым способом, до места выполнения работы и обратно

Предусматривается, что работодатель может компенсировать стоимость проезда работника от места жительства до места нахождения работодателя (пункта сбора). Размер и порядок компенсации устанавливаются коллективным договором, локальным нормативным актом.

Единые требования к составу и форматам электронных документов, связанных с работой

С 1 марта 2023 года предлагается утвердить единые требования к составу и форматам электронных документов, связанных с работой

Проектом устанавливаются:

- перечень структурных элементов и XML схема описания электронного документа, связанного с работой;
- перечень структурных элементов описания транспортного контейнера и его XML схема;
- справочник основных видов электронных документов, связанных с работой.

Предполагается, что реализация единых требований позволит обеспечить возможность передачи электронных документов, связанных с работой, из информационной системы работодателя в иные информационные системы, посредством которых предусмотрена возможность осуществления электронного документооборота в сфере трудовых отношений, а также предоставление в единообразном формате таких электронных документов в контрольно-надзорные и иные органы.

Отсрочка по страховым взносам

Правительство продлило на 12 месяцев сроки уплаты взносов:

- **за апрель–июнь 2022 года** — для организаций и ИП, основной вид деятельности которых упомянут в перечне правительства (приложение N 1 к постановлению). Речь идет более чем о 70 отраслях, среди которых производство пищевых продуктов и напитков, строительство зданий, предоставление мест временного проживания, аренда и лизинг и другие. ИП, которые подпадают под этот критерий, также могут позже перечислить взносы за 2021 год с дохода свыше 300 тыс. руб.;
- **за июль–сентябрь 2022 года** — для компаний и предпринимателей, у которых основной вид деятельности есть в другом списке. Это затрагивает страхователей более чем 30 отраслей, которые относятся к производству, строительству, транспорту, телекоммуникациям и другим.

В июне правительство добавило в перечни видов деятельности, для которых есть отсрочки, код 20.4 по ОКВЭД2. Значит, платить взносы позже смогут производители мыла, моющих, чистящих и полиру-

ющих средств, косметики и парфюмерии. Это касается и взносов за 2021 год с дохода свыше 300 тыс. руб. для ИП, которые работают в данной сфере.

Основной вид деятельности нужно определять по ЕГРЮЛ или ЕГРИП по состоянию на 1 апреля 2022 года.

ФНС пояснила, что продлили сроки уплаты взносов с выплат физлицам:

- за апрель — с 16 мая 2022 года до 15 мая 2023 года;
- май — с 15 июня 2022 года до 15 июня 2023 года;
- июнь — с 15 июля 2022 года до 17 июля 2023 года;
- июль — с 15 августа 2022 года до 15 августа 2023 года;
- август — с 15 сентября 2022 года до 15 сентября 2023 года;
- сентябрь — с 17 октября 2022 года до 16 октября 2023 года.

Для ИП, у которых есть право на отсрочку по взносам за 2021 год с дохода выше 300 тыс. руб., срок продлили с 1 июля 2022 года до 3 июля 2023 года.

Расширение программы стимулирования найма

Правительство увеличило список лиц, при трудоустройстве которых работодатели могут рассчитывать на господдержку в рамках программы субсидирования найма. Постановление вступило в силу 14 июня.

Поддержат тех, кто примет на работу граждан, которых уволили в этом году, например, по сокращению штата или из-за ликвидации организации.

Программа касается среди прочего и находящихся под риском увольнения сотрудников, которых перевели в 2022 году к другому работодателю. Важный момент: последний ввел неполный рабочий день, объявил простой, предоставил отпуск без сохранения зарплаты и так далее.

Уточнили, что организации, которые переводят между собой сотрудников, не должны быть дочерними или зависимыми обществами по отношению друг к другу.

Упрощение приема на работу иностранного ИТ-специалиста

Организации смогут трудоустраивать зарубежных ИТ-специалистов без разрешения на привлечение и использование иностранных работников. Компании должны иметь аккредитацию в области информационных технологий.

Указанным специалистам не потребуется для работы патент или разрешение.

Кроме того, такие сотрудники и члены их семей смогут получить вид на жительство в упрощенном порядке. Не понадобится разрешение на временное проживание. Важно, чтобы специалист устроился в российскую ИТ-компанию или заключил с ней гражданско-правовой договор. В противном случае вид на жительство аннулируют.

Изменения вступят в силу со дня их опубликования в виде закона.

Сведения в трудовой книжке при временном переводе

Минтруд уточнил, что при временном переводе к другому работодателю в трудовую книжку вносят запись о том, что действие трудового договора приостановлено на основании приказа (распоряжения). Сделать это можно, если работник представил срочный договор с новым работодателем.

Сведения о временном месте работы указывают по желанию сотрудника, которого перевели.

Все записи делает организация, с которой заключен первоначальный трудовой договор.

Новые нормы и условия выдачи молока вредникам

Закрепили правило о том, что бесплатно выдавать молоко или равноценные продукты работникам с вредными условиями труда нужно не позже следующего дня после того, как сведения о результатах СОУТ внесут в госсистему.

Заменить молоко можно:

- тем же количеством кисломолочных жидких продуктов жирностью до 3,5% (кефир, простокваша, ацидофилин, ряженка), йогуртов жирностью до 2,5%;
- не менее 300 мл пищевых продуктов лечебно-профилактического питания при вредных условиях труда.

Сейчас вместо молока разрешают выдавать еще сыр и творог.

Документ вступит в силу 1 сентября.

Новые правила функционирования портала «Работа в России»

С 1 января 2023 года на платформе «Работа в России» разрешили создавать, подписывать, использовать и хранить в том числе договоры о выполнении работ, оказании услуг, а также прохождении практики и стажировки. Дублировать их на бумаге не придется.

Чтобы заключить гражданско-правовой договор, стороны смогут использовать, например, усиленную неквалифицированную электронную подпись, которая создана на Госуслугах.

Доступ для соискателей и работников к документам из подсистемы «Электронный кадровый документооборот» могут дать, в частности, через Госуслуги. Норма заработает с 1 сентября.

Возможность дистанционно проводить медосмотры работников

Планируют разрешить использовать медизделия, которые дистанционно передают информацию о состоянии здоровья. Это даст возможность удаленно проводить медосмотры отдельных сотрудников до и после рабочего дня (смены, рейса).

Для дистанционной проверки придется обеспечить идентификацию личности, чтобы никто не прошел медосмотр за работника. Дополнительно такие сотрудники должны регулярно проходить исследование на наличие в организме наркотиков, психотропных веществ и их метаболитов.

Повышение МРОТ на 10% с 1 июня

МРОТ с 1 июня составляет 15 279 рублей. Вырос также прожиточный минимум — в среднем по стране он составляет 13 919 рублей.

Профессиональные стандарты в управлении персоналом

С 1 сентября 2022 г. вводится в действие профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». Целью профессиональной деятельности данных специалистов является оказание профессиональных консультационных услуг в области управления персоналом. Приводится описание трудовых функций, устанавливаются требования к образованию, обучению, другие характеристики.

С 1 сентября 2022 г. также применяется актуализированный профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». Целью профессиональной деятельности данных специалистов является обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации. В перечень осуществляемых ими трудовых функций входит, в числе прочего, документационное обеспечение работы с персоналом, деятельность по оценке и аттестации персонала, его развитию, деятельность по организации труда и оплаты персонала.

Гражданство для специалистов в упрощенном порядке

Актуализирован перечень профессий (специальностей, должностей) иностранных граждан и лиц без гражданства — квалифицированных специалистов, имеющих право на прием в российское гражданство в упрощенном порядке

В перечень включены, в частности, врачи различных специальностей, средний медицинский персонал, фармацевты, педагоги, работники сельского хозяйства, животноводства, ветеринарии, предприятий агропромышленного комплекса, пищевой промышленности, геологи, разработчики компьютерного программного обеспечения, механики и ремонтники летательных аппаратов, судов и железнодорожного подвижного состава, работники в сфере строительства.

Оплата периода незанятости творческих работников

В ТК РФ закрепят минимальный размер оплаты времени, когда творческие работники не участвуют в создании (исполнении, экспонировании) произведений либо не выступают.

За такой период предлагают начислять сотрудникам не меньше тарифной ставки или оклада и не ниже МРОТ. В оплату включат некоторые надбавки и доплаты. Сумму рассчитать нужно пропорционально времени незанятости.

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

БЕСЕДЫ О
HR-практики для бизнеса и людей

ЮЛИЯ ШВЫРКОВА

Руководитель отдела подбора, обучения и развития персонала РУССКИЙ ПРОДУКТ

— Юлия, расскажите немного о компании и об основных направлениях ее деятельности.

— РУССКИЙ ПРОДУКТ — одно из лидирующих предприятий пищевой промышленности нашей страны, которое занимается производством широкого ассортимента продуктов, от супов и злаковых хлопьев до мучных полуфабрикатов и кофе. В нашем портфеле более 10 брендов и 140 товарных позиций, хорошо известных потребителям. Производственные мощности компании сосредоточены в Калужской области — это 2 производственных комплекса, 5 цехов и 36 автоматизированных линий, численность сотрудников составляет более 800 человек.

— С какими сложностями вы как HR сталкиваетесь в работе сейчас?

— В настоящее время HR переживает непростые времена, об этом вам может сказать любой сотрудник каждого направления этой службы. Я как руководитель отдела подбора, обучения и развития персонала также столкнулась с сильными изменениями на рынке соискателей и в мотивации работающих сотрудников, что потребовало в корне менять стратегию работы отдела.

Если раньше кандидатов интересовал в первую очередь уровень дохода и социальный пакет, то сейчас при выборе нового места работы эти критерии больше не являются основополагающими. Кандидаты уровня специалистов и менеджеров все больше внимания уделяют развитию, которое они могут получить на новом месте работы, и задачам, которые им предстоит решать. Соответственно, тривиальные методы развития и обучения уходят на второй план. Этим уже никого не удивишь, не привлечешь и не удержишь. Также накладывается и другая проблема — в период нестабильного рынка первым направлением, где урезают бюджеты, становится именно HR, а конкретнее — уменьшаются расходы на подбор, обучение и развитие, а также на социальные программы.

> ***Если раньше кандидатов интересовал в первую очередь уровень дохода и социальный пакет, то сейчас при выборе нового места работы эти критерии больше не являются основополагающими.***

— Как же справиться HR-руководителям в такое непростое время?

— Приходится заниматься проектной работой, миксовать уже опробованные методы, идти на риски, запуская новые процессы. Важно еще и учитывать мнение и потребности бизнеса и не перегрузить интересующий нас пул персонала, на который направлены все эти проекты по развитию и удержанию. Как правило, это

руководители среднего звена, ключевые специалисты, которые своей основной деятельностью несут прибыль компании, и мы не должны мешать этому важному делу.

— Юлия, а какие задачи являются для вас приоритетными в этом году?

— Для нас актуальным остается подбор персонала, а соответственно, и HR-маркетинг — например, мы запускаем контекстную рекламу в соцсетях и информационные флеши о вакансиях. Важным направлением является также обучение и развитие сотрудников, здесь мы реализуем ряд HR-проектов — проведение оценки 360, проект по оценке и развитию компетенций сотрудников департамента продаж, создание онлайн-библиотеки.

— На ваш взгляд, как HR может помочь российским предприятиям в текущих условиях, какова роль HR-службы в сохранении эффективности бизнеса?

— Приведу конкретный пример по нашему предприятию. Проанализировав все входные условия, о которых я говорила выше, мы с командой пришли к выводу, что самое лучшее и удобное решение сейчас — создать такой проект, который послужит формированию и развитию кадрового резерва и параллельно будет направлен на достижение стратегических целей компании.

...самое лучшее и удобное решение сейчас — создать такой проект, который послужит формированию и развитию кадрового резерва и ... будет направлен на достижение стратегических целей...

Так у нас родился проект по развитию талантов. С этим проектом мы участвовали во всероссийском конкурсе проектов по развитию персонала и вышли в суперфинал.

— Поделитесь опытом? Он наверняка окажется полезным для многих ваших коллег.

— Мы предложили группе сотрудников уровня middle management и ключевых специалистов, которые проработали в компании более года, принять участие в стратегической сессии, где они были объединены в кроссфункциональные группы, и генерировали проект, который был направлен на достижение одной из стратегических целей компании. Каждый участник перед реализацией проекта был оценен на уровень корпоративных компетенций, это было входным баллом для участия в проекте и начальным срезом каждого участника. Далее участники работали по группам, которую сопровождал Team leader из представителей директоров различных направлений. Каждый Team leader должен наставлять, организовывать и помогать личным опытом своей команде, ведь перед каждой командой стоит непростое задание — проработать проект по развитию компании и доказать его рентабельность. Для создания здоровой конкуренции между командами создан закрытый телеграм-канал, где будут освещаться все активности каждой группы и отдельных участников. По окончании проекта будут выбраны самые активные участники, которых наградят нематериальными подарками: бизнес-завтрак с генеральным директором, дополнительный день оплачиваемого отпуска и так далее. В конце проекта каждая команда должна защитить свой проект перед директоратом компании, и лучшие проекты, рентабельность которых будет доказана, воплотятся в жизнь.

Этот проект поможет нам вывести компанию на новый уровень, отобрать и далее развивать ключевых сотрудников в рамках кадрового резерва и удерживать их интересными, амбициозными задачами, которые они же сами себе и поставят.

БЕСЕДЫ О
HR-практики для бизнеса и людей

НАТАЛЬЯ ЖАДОБОВА

Руководитель HR-отдела
Компания «Теком»

— Наталья, расскажите немного о вашей компании.
— Компания «Теком» — лидер в области разработки программного обеспечения для сфер телерадиовещания и телекоммуникаций. Наши решения используют ведущие операторы связи и федеральных телеканалов, а над их созданием трудятся более 180 высококвалифицированных IT-специалистов — продукты много раз отмечались престижными индустриальными наградами. «Три кита», на которых уже 30 лет стоит «Теком», — дружелюбие, порядочность и профессионализм, поэтому актуальный слоган компании — #текомудоверяют. Эти принципы и слоган мы реализуем и в работе с персоналом.

> ***Несмотря на почти две сотни человек, работающих в компании, у нас отсутствует бюрократия, затормаживающая процесс принятия решений.***

— Какие задачи сегодня решает служба управления персоналом на вашем предприятии, какие направления работы являются ключевыми?
— IT-сфера всегда была, а в последние годы особенно стала полем битвы за квалифицированный персонал. Эта битва начинается задолго до найма и не заканчивается никогда.

Неудивительно, что сотрудники всегда были и остаются главным приоритетом Текома. HR-служба активно поддерживает сотрудников и бизнес, чтобы работа была максимально комфортной и приносила удовольствие. Несмотря на почти две сотни человек, работающих в компании, у нас отсутствует бюрократия, затормаживающая процесс принятия решений. Директор компании всегда на связи, знает каждого даже только что принятого человека и готов лично подключаться ко многим рабочим и личным ситуациям сотрудников.

> ***...каждый сам для себя решает, останется ли он дома или поедет на работу. Это дает возможность сотрудникам самим контролировать рабочий процесс...***

— Наталья, какие значимые изменения внутри компании за последнее время вы можете отметить?
— Пандемия и два года на вынужденной удаленке показали, что мы готовы довольно быстро перестраиваться в онлайн-режим работы и коммуникации. На самом деле, практика найма удаленных сотрудников у нас существовала еще до 2020 года. Некоторые команды состоят из ребят, живущих в самых разных городах России, — от Дубны до Владивостока, поэтому формат удаленной работы для многих привычен.

Но тем, кто привык к офисной работе, было первое время сложно, и мы старались по возможности компенсировать издержки работы хоум офис. Мне кажется, все варианты онлайн-общения были задействованы — регулярные онлайн-митапы в рамках всей компании и внутри отделов, даже онлайн-корпоративы с ведущим, диджеем и розыгрышами крутых призов. За время пандемии мы сделали ремонт в офисе и вели прямые трансляции из обновленных рабочих пространств. Всё, чтобы люди не теряли ощущение принадлежности к команде и рабочий настрой.

В то же время было важно отслеживать настроения внутри команд, ведь несчастный сотрудник не равно эффективный сотрудник. Мы проводили и до сих пор регулярно проводим опросы и беседы со всеми сотрудниками, чтобы понимать, есть ли проблемы, и совместно с руководителями направлений их решать.

— А теперь работаете в офисе?

— Сейчас офис готов полноценно функционировать и принимать сотрудников, но в обратную сторону перестройка быстро не произошла — многие люди привыкли к удаленке и не готовы 40 часов в неделю проводить в офисе. И тут мы вновь прислушиваемся к пожеланиям коллег, обеспечив гибридный режим работы, когда каждый сам для себя решает, останется ли он дома или поедет на работу. Это дает возможность сотрудникам самим контролировать рабочий процесс, повышает ответственность, в то же время дает ощущение свободы. При таком графике все сотрудники максимально эффективны, при этом HR всегда держит руку на пульсе и в случае каких-то проблем готов помочь.

— Сотрудники часто обращаются в HR?

— Вообще HR-служба в Текоме работает в режиме открытого окна, когда сотрудник может обратиться с любым вопросом и знает, что он будет решен. И не важно — работает человек в компании 20 лет или 2 дня, нам важен каждый, и мы поддерживаем любые достойные инициативы. Один из позитивных результатов пандемии — люди много времени стали проводить на свежем воздухе, заниматься спортом. Так, у нас образовалась группа любителей бега, в которой активно участвует руководство компании и своим примером вдохновляет остальных. Вместе бегаем марафоны и экстремальные забеги, что безусловно способствует ещё большей сплоченности команды.

...HR-служба в Текоме работает в режиме открытого окна, когда сотрудник может обратиться с любым вопросом и знает, что он будет решен.

БЕСЕДЫ О
HR-практики для бизнеса и людей

КСЕНИЯ КОНЯШИНА

Менеджер по работе с персоналом
Компания «Остек»

— Ксения, расскажите немного о компании и ваших целях и планах на ближайшее время.

— «Остек» — отечественное производство, в этом году нам исполняется 25 лет, у нас две производственные площадки в России — это г. Электросталь Московской области и г. Калуга, кроме того, есть центральный офис в Москве и 16 представительств по всей России. Мы занимаемся производством кабельных трасс для промышленного строительства и помогали в строительстве предприятий таким компаниям, как Норникель, Лента, Леруа Мерлен, Кока Кола. В основном, работаем по странам СНГ. Сегодня в компании работает около 350 человек. Так как мы компания отечественная, на нас сложившаяся ситуация в экономике сказывается пока не сильно, мы планируем расширять производство и постепенно увеличиваем наш штат: за прошедший год он вырос примерно на 30%. Поэтому передо мной сейчас стоит задача рекрутинга.

> ***...у нас нет ни одного мастера или старшего оператора, которого мы бы взяли «с улицы», мы всегда растим своих ребят.***

— Сложно сейчас подобрать персонал?

— Моей основной проблемой всегда было местоположение предприятия. Калуга — город автомобильных концернов, и конкурировать небольшому производству с международными гигантами было тяжело. Но мы стараемся — делаем упор на возможность роста своих сотрудников: у нас нет ни одного мастера или старшего оператора, которого мы бы взяли «с улицы», мы всегда растим своих ребят. Так у сотрудников есть понимание, чем будут заниматься люди, которым они будут помогать в качестве наставников в роли старшего оператора, и мастера тоже будут помнить, с какими сложностями сталкивались в своей работе на рядовой позиции.

> ***...индексацию заработной платы мы провели, как и было запланировано — HR-службе удалось убедить собственников в необходимости этой меры, и 1 марта мы подняли зарплаты.***

Конечно, был небольшой период, когда приток кандидатов увеличился в связи с приостановкой деятельности международных предприятий — в основном, он был связан с расторжением трудовых договоров с временными работниками, но большинство заводов пока «держат» персонал.

— Какие задачи по подбору персонала перед вами стоят?

— Разнонаправленные: есть очень специфичные вакансии, например, технолог прокатного стана, таких людей очень мало в стране, но также в том числе мы ищем рабочий персонал с небольшим опытом или даже без него.

— А какие цели, показатели стоят у HR-службы на 2022 год, чего ожидает от вас руководство?

— Цели и планы у нас не изменились, план по расширению штата остается в силе, индексацию заработной платы мы провели, как и было

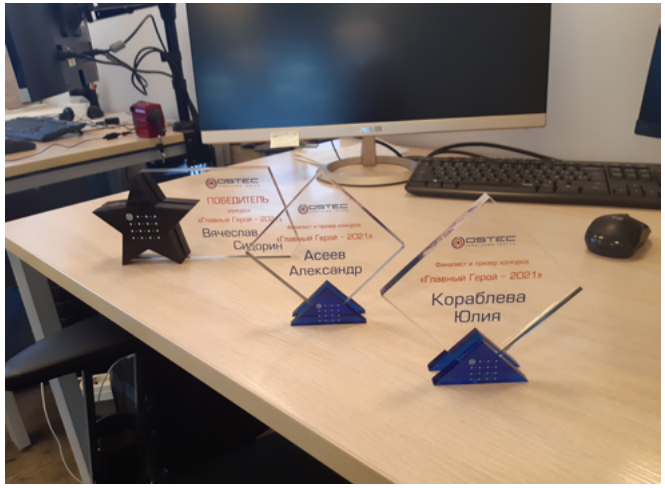
запланировано — HR-службе удалось убедить собственников в необходимости этой меры, и 1 марта мы подняли зарплаты.

Так как мы заказное производство, очень важно быть оперативными: отдел продаж передает нам заказы иногда внезапно, и буквально за день до старта проекта мы понимаем, какой объем персонала нам будет нужен — приходится срочно доукомплектовывать участок и все силы бросать на подбор.

> ***...Когда происходят какие-то потрясения, конечно, нужно с людьми разговаривать, поддерживать их и держать руку на пульсе...***

— Возникла ли необходимость в связи с ситуацией в дополнительной поддержке сотрудников?

— Я как HR часто бываю в цеху и периодически провожу с ребятами беседы, как у них дела, чего им не хватает — например, выяснилось, что на одном участке у нас нет кулера с водой, и такие ситуации HR-службе тоже приходилось решать. Пока могу отметить, что у ребят спокойное, уверенное настроение — зарплата начисляется, мы полностью соблюдаем законодательство, они обеспечены работой, видят, что работы много, будут даже переработки, знают, что мы будем им помогать, что мы никуда не уходим. Когда происходят какие-то потрясения, конечно, нужно с людьми разговаривать, поддерживать их и держать руку на пульсе, кто в каком состоянии находится.



— Как вы считаете, HR-служба может повлиять на производительность труда, на эффективность бизнеса?

— Конечно, может, ведь заинтересованность человека в своей работе очень важна. Я кандидатам и работникам обязательно говорю о том, что мы всегда идем навстречу сотрудникам, если нужно куда-то отъехать, взять внеочередной отпуск, и так же мы просим своих сотрудников идти навстречу производству, когда у нас появляется запрос.

Естественно, есть моменты, которые может помочь урегулировать HR-служба, по сути мы являемся связующим звеном: собственники бизнеса и синие воротнички находятся в разных полях, у них разные потребности, и им невозможно услышать друг друга, как минимум потому что собственники находятся в другом городе, у них свое представление о том, что происходит, а у ребят своя работа, они не видят и не понимают, какие у нас планы и перспективы. HR-служба может донести эти ожидания до работников. С другой стороны, HR может сказать собственникам о сложностях, с которыми сталкиваются сотрудники, донести их ожидания аргументированно и в форме статистики, повышать комфорт работников, расширяя социальный пакет в том числе, ориентируясь на практики лучших компаний.

> ***Важно постоянно быть в контакте с собственниками бизнеса, понимать их цели, хотят ли они оставаться на рынке...***

Сегодня одна из важных задач HR — снизить волнение, сделать так, чтобы сотрудники не переживали, не было случайных увольнений, многим компаниям сейчас тяжело. Важно постоянно быть в контакте с собственниками бизнеса, понимать их цели, хотят ли они оставаться на рынке; если не хотят, то нужно обеспечить плав-

ный и комфортный выход сотрудников, не распустить всех в один день. Если компания продолжает работать, необходимо оперативно подстраиваться под актуальные задачи, например, корректировать прирост компании с учетом прогноза, что будет с рынком в ближайшие два–три месяца (дальше загадывать сложно). HR должен перейти на гибкое грамотное планирование, которое позволит не увеличить затраты и выполнить планы производства. В ближайшие полтора года, как мы считаем, на рынке будет режим резких поворотов, и надо не разгоняться, чтобы плавно в них входить.

— Ксения, какие проекты компании объединяют сотрудников?

— У нас есть несколько небольших проектов по облагораживанию территорий — деревья высадить, лавочки поставить — в которых участвуют сотрудники.

— Легко было вовлечь в них персонал?

— Не сразу — сначала люди не понимали, что это и зачем они должны вообще в этом участвовать. Но мы пошли от обратного: опросили ребят, чего бы они хотели. Захотели поиграть в футбол? Отлично, давайте поиграем. Потом появилась идея сделать место отдыха на производстве более облагороженным — сделали красивую беседку. Конечно, мы никого не заставляем, если человек не хочет участвовать в таких проектах — это его право, кто сомневается — привлекаем совместным чаепитием, сами обязательно всё организуем. Еще один успешный опыт — дать возможность завтра опоздать на работу на два часа тем, кто сегодня сажает деревья. Это очень хорошо сработало, хотя на посадку деревьев уходило гораздо больше времени! А потом ребята втягиваются, спрашивают нас сами. В каждой компании есть главные «заводилы», их нужно выявить, и я нашла себе несколько правых и левых рук, к которым я прихожу с идеей, и мы вместе думаем, как сделать, чтобы она всех заинтересовала.

> ***Постоянный контакт с людьми, гибкость, искренняя забота о сотрудниках и желание помочь бизнесу — это характеристики современного HR.***

И такая работа здорово объединяет людей и помогает целям управления персоналом. Постоянный контакт с людьми, гибкость, искренняя забота о сотрудниках и желание помочь бизнесу — это характеристики современного HR.

БЕСЕДЫ О
HR-практики для бизнеса и людей

МАРГАРИТА КОСТИНА

Руководитель отдела подбора и адаптации Мир привилегий

— Маргарита, расскажите немного о вашей компании, планах на ближайшее время.

— «Мир Привилегий» — это цифровой маркетплейс, разработанный Банком Мир Привилегий. Мы реализовали уникальный проект — сеть первых Финансовых Супермаркетов на территории Российской Федерации. Финансовый Супермаркет — это мини-офис Банка, расположенный на территории партнеров: ПАО «НК «Роснефть». Наши финансовые консультанты помогают клиенту в короткие сроки получить широкий спектр финансовых и страховых услуг, консультацию и помощь в решении всех вопросов. Сегодня у нас уже более 150 мини-офисов, и мы активно расширяемся. В данный момент мы сфокусированы на том, чтобы сделать мобильный платежный сервис под собственным брендом, и разрабатываем приложение для мобильного банкинга.

> ***...мы работаем над трансформацией системы работы с персоналом розницы в условиях быстрого роста компании, в наших планах — 6000 сотрудников розницы и 56 городов присутствия к концу 2023 г.***

— Каковы цели и задачи HR-службы в условиях такого развития?

— Задачи перед нами стоят действительно глобальные — мы работаем над трансформацией системы работы с персоналом розницы в условиях быстрого роста компании, в наших планах — 6000 сотрудников розницы и 56 городов присутствия к концу 2023 г. С учетом таких темпов найма нам очень важно стабилизировать состав, наша цель — достичь и сохранить 70% ключевого состава высококвалифицированного обученного персонала в штате банка. В связи с этим мы постоянно работаем над улучшением системы мотивации и оптимизацией затрат, в первую очередь, на рекрутинг с помощью развития HR-бренда компании.

— Маргарита, что помогает вам достигать таких серьезных целей?

— Могу отметить, что без высоких технологий не обойтись. Хочу поделиться с вами опытом внедрения интересного инструмента — чат-бота по адаптации.

> ***С первого же месяца с помощью бота мы снизили текучесть кадров на 7%, а за полгода — на 18%.***

— Решение действительно набирает популярность. Как вы к нему пришли?

— В ноябре 2021 года перед нами остро встал вопрос о снижении текучести персонала розницы на испытательном сроке: большое количество новичков увольнялись, не отработав и нескольких месяцев. Когда мы стали анализировать причину увольнений, выяснилось, что основная масса сотрудников увольняется из-за того, что наставники не уделяют им должного внимания: у руководителей просто не хватает времени на их обучение. Сотрудники чувствуют себя брошенными, не понимают, где взять нужную для работы информацию, не знают инструментов для выполнения плановых показателей.

Путем долгих совещаний HR с руководителями розницы было принято решение о выборе современного автоматизированного решения по онбордингу персонала.

Путем долгих совещаний HR с руководителями розницы было принято решение о выборе современного автоматизированного решения по онбордингу персонала.

— Как быстро удалось внедрить инструмент?

— Мы выбрали готовую платформу для автоматизации HR-задач с помощью чат-ботов, которая экономит время, повышает вовлеченность и упрощает процесс адаптации команды. Для реализации проекта выбрали платформу Telegram — опрос показал, что именно этот мессенджер использует большинство сотрудников МП Банка. Уже в январе 2022 года стартовал пилотный проект.

— Как работает чат-бот?

— Виртуальный наставник взаимодействует с новичками, отправляя им пуш-уведомления. Общение с ботом приятное, ненавязчивое и нескучное. Коммуникация длится три месяца, поэтому мы старались сделать чат-бота максимально доброжелательным и похожим на настоящего наставника. Он умеет шутить, хвалить и создавать приятную атмосферу.

— Маргарита, поделитесь успехами — каких результатов удалось достичь?

— С первого же месяца с помощью бота мы снизили текучесть кадров на 7%, а за полгода — на 18%. Это был однозначный успех!

Новички (как правило, люди «поколения зуммеров») стремятся к тому, чтобы скорее пройти адаптацию, а ежедневное общение с ботом оставило у них лишь положительные эмоции.

Искусственный интеллект сегодня помогает нашему банку закрывать вопросы адаптации и обучения новых сотрудников, а в ближайшее время с помощью умных технологий мы планируем сделать более эффективным поиск и отбор кандидатов.

С экспертами рубрики беседовала Евгения Максимова

HR-БРЕНД
Сила света в привлечении талантов

Работа над привлечением талантов и формированием образа бренда работодателя в наукоемких отраслях промышленности строится по своим особым законам, одним из важнейших является построение отношений с “future employees” — не только с потенциальными кандидатами, но и с теми, кто даже еще не выбрал свой профессиональный путь. О примере такой работы мы поговорили с **заместителем генерального директора Холдинга «Швабе» Госкорпорации Ростех Ольгой Малашкиной.**

Холдинг «Швабе» входит в Госкорпорацию Ростех и объединяет несколько десятков индустриальных объектов и научных центров в 10 городах России — сегодня это ядро оптической отрасли страны. В контуре Холдинга реализуется весь цикл создания высокотехнологичной оптико-электронной техники в интересах гражданских отраслей промышленности, государственной и общественной безопасности. По итогам 2021 года портфель объектов интеллектуальной собственности Холдинга составил 2597 единиц, номенклатура выпускаемой продукции — свыше шести тысяч наименований. Предприятия «Швабе» разрабатывают и серийно производят медицинское оборудование, энергосберегающую светотехнику, оптические материалы и научные приборы. На сегодняшний день на территории РФ установлены сотни тысяч единиц светотехники и десятки тысяч единиц медтехники «Швабе» — данная продукция функционирует практически в каждом городе страны. География поставок охватывает все регионы России и несколько десятков стран мира.

> ***...задача «Силы света» — создать площадку для развития научной мысли и общения талантливых детей, увлеченных естественными и техническими науками...***

— Ольга, как появилась идея конкурса?

— В основе «Силы света» — одноименные юношеские чтения по космонавтике, астрономии и оптике, которые проводит Лыткаринский завод оптического стекла в кооперации с местным историко-краеведческим музеем. Нам эта идея оказалась очень близка и после недолгих раздумий мы решили транслировать этот положительный опыт на все предприятия Холдинга. Развитие конкурс получил как часть стратегии «Швабе» в привлечении будущих сотрудников.

— Опишите портрет потенциального специалиста «Швабе».

— Это человек, умеющий решать нетривиальные задачи, разрабатывать инновационные решения и внедрять новые технологии. Здесь сложно переоценить важность ранней профориентации. С ее помощью подрастающее поколение видит, как организована работа на крупном промышленном объекте, какие специалисты отвечают

за сложный производственный процесс; так они узнают особенности рабочих и инженерных специальностей, условия труда и перспективы трудоустройства на современных российских предприятиях.

Таким образом, основная задача «Силы света» — создать площадку для развития научной мысли и общения талантливых детей, увлеченных естественными и техническими науками; привлечение ребят, которые уже осознанно выбирают профессию.

— Кто может принять участие в конкурсе?

— Абсолютно любой школьник или студент средне-специального и высшего учебного заведения в возрасте от 14 до 18 лет, который интересуется оптикой и фотоникой, из любого региона России. Ребята представляют свои научные проекты в трех номинациях: «Космическая техника и наземные комплексы для исследования Земли и Вселенной», «Оптические приборы на службе человека» и «Оптика — наука XXI века». Каждый год мы награждаем 3 победителей и 6 лауреатов, а также выделяем работы для награждения специальными призами.

— Какие возможности это дает конкурсантам?

— Конкурс дает учащимся шанс реализовать свои идеи, получить экспертную оценку и советы от специалистов оптической отрасли, а кроме того, поступить на целевое обучение в профильные вузы страны или пройти практику на наших производствах. Ребята имеют возможность побывать на предприятиях не просто в рамках обычной экскурсии, а увидеть «внутреннюю кухню», познакомиться с оборудованием, реализуемыми проектами, ведущими специалистами и даже выбрать будущего наставника.

...за время существования «Силы света» в ней приняли участие 644 школьника из 209 учебных заведений; в совокупности они представили около 600 проектов.

— Что пришлось изменить в связи с пандемией?

— В 2020 и 2021 годах мы полностью перешли в онлайн формат. Очень переживали, что это снизит активность и практическую составляющую конкурса, но на самом деле результаты этих двух лет оказались не менее впечатляющими, даже наоборот — в конкурсе стало проще принять участие ребятам из отдаленных от наших предприятий регионов: теперь им не нужно приезжать на нашу площадку для выступления. Но мы все-таки рассчитываем в следующем году вернуть некоторые офлайн-активности: например, как раньше, привозить всех финалистов в Москву, где мы показываем не только наши предприятия, но и организуем экскурсионную программу, и это целое событие и для нас, и для ребят, которое дарит всем море положительных эмоций.

— Ольга, у вас специфическая техническая сфера — в конкурсе, наверное, больше участвуют мальчики?

— На самом деле, девочек в конкурсе много, в том числе и среди победителей и лауреатов! Мы целенаправленно не анализировали гендерный состав, так как не ставили себе такой цели и не видим разницы между мальчиками и девочками в части потенциала их работы в нашей компании и науке в целом, но могу точно отметить, что современные девочки интересуются фотоникой и представляют такие же достойные работы, как и мальчики.

— Какие работы в основном представляют конкурсанты?

— Очень разные — от создания моделей ракетных двигателей до новых трендов моды, таких как пла-

тье с подсветкой. Кто-то приходит уже с готовыми опытными образцами, кто-то с расчетами и аналитическими работами. Нам действительно важно, чтобы это был конкурс не рефератов, а именно научных работ, поэтому проекты мы оцениваем в несколько этапов и всесторонне. Отмечу, что с каждым годом конкурсные работы становятся серьезнее и растет общий уровень подготовки участников. Мы видим эту динамику и довольны результатами.

— А какие результаты вы можете отметить?

— На самом деле озвучить конкретные показатели о том, сколько из этих ребят вернулись к нам на предприятия, я не могу, так как конкурс лишь в следующем году будет отмечать свой пятилетний юбилей — большинство из наших конкурсантов еще только начали учиться. Оценить реальный эффект проекта мы сможем лишь через несколько лет. Но, анализируя динамику мы уже сейчас понимаем, что такой профильный конкурс будет способствовать привлечению молодых кадров в отрасль.

> ***Увидеть, как разработанная тобой идея воплощается в жизнь в виде реального инновационного продукта, — стоит любого труда.***

Если говорить о результатах конкурса как такового, то в этом году мы приняли 120 проектов, из которых до финала дошли 27; по итогам отметили 11 работ. Всего же за время существования «Силы света» в ней приняли участие 644 школьника из 209 учебных заведений; в совокупности они представили около 600 проектов.

> ***Нашим топ-менеджерам не нужно доказывать значимость таких мероприятий, они сами являются инициаторами проекта и радеют за его судьбу, и это дает нам возможность подойти к конкурсу стратегически...***

— Кто вовлечен в организацию конкурса, как вы распространяете информацию о нем, чтобы привлечь участников?

— Со стороны «Швабе» это целая группа энтузиастов — и HR, и PR-специалисты, и, конечно, представители научного и производственного состава, которые выступают членами жюри. Мы активно вовлекаем учебные заведения и детские технопарки, кроме того, работаем с вузами и государственными структурами.

Для информирования используем наши онлайн-площадки, а также мероприятия и музеи предприятий.

— Как вы мотивируете оргкомитет?

— Интересной работой и уверенностью в будущем. Хочу отметить, что команда сама вовлечена в проведение конкурса, «горит» идеей и работает от души. По итогам мы, конечно, награждаем всех почетными грамотами и благодарностями — особенно это важно для представителей учебных заведений и государственных органов. Про поощрение, безусловно, не стоит забывать.

— Ольга, благодаря чему конкурс «Сила света» успешно развивается?

— Как и в любом проекте, здесь важны несколько составляющих. Во-первых, административная поддержка и организация работы. Нашим топ-менеджерам не нужно доказывать значимость таких мероприятий, они сами являются инициаторами проекта и радеют за его судьбу, и это дает нам возможность подойти к конкурсу стратегически, с высоким уровнем организации. Мы защитили торговый знак «Сила

света», разработали дизайн, проработали все детали и вовлекли сотрудников разных направлений, чтобы качественно реализовать задачу. Люди — это второй очень важный ресурс. Каждый должен отвечать за свое направление и любить то, что он делает, подходить к вопросу ответственно. Ну и, конечно, бюджет — без финансовых ресурсов сделать мероприятие такого уровня невозможно, но все должно иметь баланс.

— А что бы вы пожелали ребятам, которые задумываются о карьере в науке, в высокотехнологичной отрасли?

— Чтобы работать в таких сферах, как наша, нужно быть готовым постоянно развиваться — учиться, осваивать новое. Быть любопытным, испытывать страсть к своему делу. В современном мире, где развиты социальные сети, получать доход можно, например, и с помощью съемки социальных роликов. Выбор остается за каждым. Мы можем только постараться склонить чашу весов в свою пользу. Здесь есть и возможность сделать что-то очень полезное и важное для людей через развитие технологий, получить настоящее признание и почувствовать реальную ценность своей работы. Увидеть, как разработанная тобой идея воплощается в жизнь в виде реального инновационного продукта, — стоит любого труда. И я хочу сказать, что современные школьники способны сделать это. Удивительно, как ребята умеют презентовать себя, как они уверены в своих возможностях и способностях, как горят их глаза — у нашей науки большое будущее.

— Ольга, спасибо вам за рассказ о таком интересном проекте! Уверена, что конкурс «Сила света» способствует этому большому будущему.

— Да, я тоже на это рассчитываю (смеется). Рады помочь нашим детям выбрать именно свой путь и очень надеемся, что их выбор будет в пользу российской науки и техники.

Беседовала Евгения Максимова

ЭТО РАБОТАЕТ
Корпоративное волонтерство — не ошибиться 4 раза

Вовлечение сотрудников в проекты социальной ответственности бизнеса становится успешной практикой как в развитии wellbeing-программ, так и в формировании прочных и доверительных отношений в команде, однако ошибки работодателя при реализации такой инициативы могут свести к нулю весь положительный эффект. Что о программах волонтерства в компании думают сами сотрудники и при каких условиях они готовы в них участвовать? Мы опросили 6 133 российских специалиста, чтобы узнать ответ.

Ошибка 1
Вовлекать «из-под палки»

Почти четверть работников участвует в программах корпоративного волонтерства, но большинство из них — нерегулярно. Еще чуть более трети специалистов не имеют таких программ, но хотели бы в них участвовать. Не заинтересованы в корпоративном волонтерстве 40,3% российских специалистов.

Участие в программах корпоративного волонтерства

Между тем иногда работодатели при организации волонтерских программ негласно подразумевают обязательное участие в них для всех или определенной группы сотрудников — чаще это выражается в недовольстве непосредственного руководителя фактом отказа

или пассивности сотрудников, «наказании работой» («кто не идет на субботник — работает за остальных»). Любых проявлений давления в случае с корпоративным волонтерством необходимо избегать и пресекать даже малейшие попытки дискриминации со стороны руководства: сотрудник всегда должен иметь право выбора — участвовать или нет в конкретном проекте.

Ошибка 2
Не учитывать интересы сотрудников

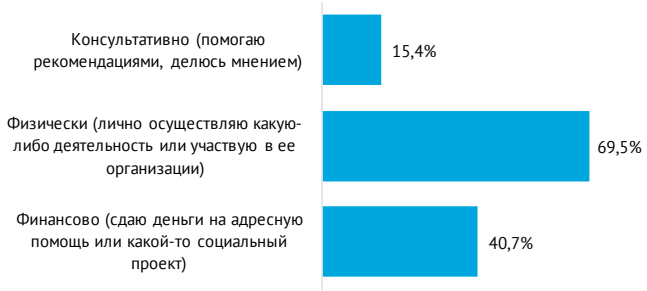
Наиболее часто на предприятиях респондентов встречаются «зеленые» акции, поддержка детей-сирот, донорство, помощь животным, поддержка ветеранов и пожилых людей, а вот отклик в сердцах людей находят не все из них: половина и более сотрудников участвует в следующих программах:

- «зеленые» акции (высадка деревьев, уборка мусора),
- помощь животным,
- поддержка ветеранов,
- поддержка людей с ограниченными возможностями.

Наименее популярными среди сотрудников являются программы поддержки развития семейного/малого бизнеса, поддержка мероприятий и объектов в сфере культуры, поддержка малообеспеченных семей.

Направление корпоративного волонтерства	Наличие программы на предприятиях	Участие респондентов в программе
«Зеленые» акции (высадка деревьев, уборка мусора)	35,2%	71,6%
Донорство	25,5%	36,8%
Поддержка детей-сирот	26,5%	33,3%
Поддержка пожилых людей	19,3%	42,3%
Поддержка людей с ограниченными возможностями	17,0%	50,0%
Поддержка малообеспеченных семей	13,7%	29,7%
Поддержка ветеранов	19,6%	54,7%
Помощь животным	22,1%	61,0%
Обучение/образование	8,1%	47,8%
Программы по поддержке здоровья и здорового образа жизни	13,6%	37,8%
Поддержка объектов и мероприятий в сфере культуры	7,0%	21,1%
Поддержка региональных объектов, инфраструктуры (благоустройство городских пространств)	8,1%	30,4%
Поддержка религиозных организаций	4,4%	33,3%
Поддержка развития семейного бизнеса, малого бизнеса	3,0%	1,3%
Помощь после стихийных бедствий и катастроф	9,3%	34,6%
Программы поддержки безработных граждан	6,6%	44,4%

Формат участия в программах волонтерства



Чтобы повысить вовлеченность сотрудников в корпоративное волонтерство и, как следствие, его положительный эффект, рекомендуется опираться на предпочтения и интересы самих работников. Используйте практику опросов или спросите неформальных лидеров, объедините сотрудников выбором направления для поддержки, дайте им возможность самим принять решение и разрешите выбрать формат участия. Хороший вариант — найти в команде людей, у которых уже есть опыт волонтерской деятельности и которые смогут зажечь ею других.

Ошибка 3
Пустить на самотек

В подтверждение значимости роли предыдущей ошибки в успехе программ волонтерства в компании наиболее частыми условиями участия являются полезность программы для региона проживания специалиста и близость ему направления программы, но важны для респондентов и организационные аспекты — расходы, собственно организация работы. Иногда сотрудники действительно самоорганизуются, выделяют ресурсы или приходят к работодателю со списком необходимых им вещей для реализации проекта, но это редкий и счастливый случай.

Для успеха волонтерской деятельности нужен организатор. Чаще на предприятиях им становятся представители HR-службы, и они должны иметь полномочия и возможности для системной работы: финансы, оборудование, помещение (и время!) для встреч с участниками. Иногда функцию управления допустимо возложить на «активиста», неформального лидера, но в этом проекте придется сделать его формальным — кто-то должен распределять роли, коммуницировать с внешними и внутренними участниками, координировать их деятельность. А справится ли он? Можно ли его этому научить? Оцените его способности, ведь мотивации недостаточно для успеха, нужны и компетенции. Как и в любом проекте, в корпоративном волонтерстве не обойтись без администрирования и учета — и это важно в том числе чтобы избежать следующей ошибки.

Условия участия в программах корпоративного волонтерства

Ошибка 4
Не благодарить

Волонтерство происходит от латинского «voluntarius» — это добровольчество, добровольческая деятельность. Сотрудник сам понимает значимость и ценность этого действия, сам принимает решение об участии в проекте и, наверное, должен сам гордиться своими благими поступками. Достаточно ли этого? Не всегда. Почти половина опрошенных нами специалистов отметили, что работодатель никак не поощряет их участие в таких программах, но такой подход, увы, может снизить мотивацию на социально ответственную активность. Часть сотрудников ожидает от работодателя благодарности как материальной, так и нематериальной, причем под материальной могут пониматься не только и не столько

финансовые выплаты, но и предоставление оплачиваемого дня/часов отдыха, сувениры от компании и памятные подарки. И часто ценность этого материального поощрения выражается не в стоимости этих подарков, а именно в признании значимости вклада сотрудника в реализацию социальной ответственности бизнеса. О вовлеченности и роли сотрудников в устойчивом развитии нужно рассказывать — как внутри компании, так и вовне: писать красивые и легко читаемые отчеты о мероприятиях с указанием результатов (если вы вели учет), отмечать вклад поименно, выкладывать на корпоративном портале и в социальной сети фото и видео с мероприятий, делиться успехами и неудачами в проектах, и делать это на регулярной основе. Благодарить устно и письменно, лично и публично.

Поощрение сотрудников за участие в проектах корпоративного волонтерства

Оценка значимости корпоративного волонтерства

И тогда сотрудники будут выше ценить значимость таких мероприятий и вместе с работодателем строить достойное будущее.

Евгения Максимова

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ
Обновленный wellbeing

Забота о сотрудниках остается актуальным трендом в 2022 году, хотя фокус внимания предприятий логично сместился с физического здоровья на психологический комфорт и благополучие. О современных well-being-стратегиях HR-специалисты говорили на конференции IT HR & WELL-BEING CONFERENCE 3 июня.

Вы знали, что **78% компаний, внедряющих программу well-being, не оценивают её эффективность?** Таков результат недавнего исследования Atsearch Group, проведённого совместно со СберЗдоровье среди ИТ-компаний. Для чего же компании используют well-being-программы и на какие их аспекты делают упор?

Во время пандемии произошел настоящий бум в сфере телемедицины, и это направление получило огромное развитие, несмотря на значительное недоверие со стороны пользователей, которое они демонстрировали ранее. Телемедицина прочно вошла в пакеты ДМС и набирает популярность.

Сегодня же среди работодателей становятся более популярными программы медицинского страхования, ориентированные на психологическую поддержку сотрудников, — развиваются **горячие линии поддержки, онлайн- и офлайн-консультации у психологов и курсы психотерапии, в крупных компаниях появляются корпоративные психологи.**

Таким образом подход к внедрению well-being-программ **становится более комплексным и сбалансированным —** несмотря на перевес в сторону заботы об эмоциональном состоянии, работодатели стараются заботиться и о физическом здоровье, финансовой, карьерной, социальной сторонах жизни сотрудников.

Особое значение в этом случае приобретает индивидуальный подход к построению wellbeing-программ — так, на основе оценки сотрудниками значимости ценностных ориентиров можно **сформировать кастомизированный well-being-пакет,** сделав аналог «кафетерию льгот» на основе данных аналитики и статистики.

Дарья Рязанова, HR-директор IT Test, участник конференции IT HR & Well-being Conference:

«На конференцию я приехала с огромным удовольствием, так как уже несколько лет не проводилось очных мероприятий, этого очень не хватало. Поэтому нахождение среди коллег, новые знакомства, обмен опытом, выступления спикеров, свежая аналитика, практики крупных компаний — это как глоток воздуха и мощная мотивация для дальнейшего развития.

Тема конференции максимально актуальна, так как с 2020 года многое изменилось в привычной работе, удаленка, новые способы взаимодействия, новая реальность в стрессовых условиях требовала особого внимания и заботы о сотрудниках, особенно это актуально в IT-сфере, где так высока конкуренция за кадры. Было важно понять, что наша компания идет верным путем, практически все озвученные способы поддержки людей у нас есть, начиная от информационной открытости, системы наставничества и менторства, заканчивая точечным закрытием потребностей ребят, например, наши IT-специалисты очень любят настольные ролевые игры, и мы нашли профессиональный клуб — мастера игры приходят к нам несколько раз в месяц для проведения игр-стратегий.

Отдельно хочется отметить, как много коллег приняло участие в конференции, все больше компаний понимают важную роль работы с персоналом и что человек — самый ценный ресурс».

Сегодня работодатели стремятся заботиться о каждом сотруднике через социализацию и работу в команде. **Развитие социально ответственных проектов,** волонтерские движения внутри компании становятся объединяющим фактором, который помогает стабилизировать эмоциональное состояние персонала. Коллективы сажают леса, собирают ненужные вещи для передачи в благотворительные фонды и мусор для переработки, облагораживают родные территории. Отдельным трендом становится **инклюзивность,** когда в команду привлекаются сотрудники с ограниченными возможностями — при этом успешность таких проектов зависит от множества факторов, и пока немногие компании готовы их реализовывать.

Физический аспект поддерживается не только медицинским страхованием. Традиционный спорт часто заменяется активными играми и **корпоративными вызовами —** отказаться на неделю от сахара одновременно 500+ людям оказывается сложнее, чем перевыполнить производственный план в два раза.

Предоставляя сотрудникам возможности развития и роста, компании не забывают и о помощи в построении карьеры. Так, в некоторых крупных компаниях работают **карьерные коучи,** которые помогают сотруднику выстроить профессиональный путь, определиться с ожиданиями и разработать план по их достижению. Пусть даже не у нынешнего работодателя.

Переход в онлайн не обошел стороной и well-being, и речь здесь не только о сервисах онлайн-медицины — традиционные корпоративные порталы дополняются или заменяются **well-being-платформами,** которые позволяют:

- измерять состояние и настроение команды с помощью пульс-опросов,
- помогать сотрудникам вести здоровый образ жизни через мастер-классы, чек-листы и челленджи,

- настраивать баланс различных сторон жизни с помощью лектория, неформальных бесед, онлайн-библиотеки,
- участвовать в социально значимых мероприятиях, организуемых компанией.

Экономические прогнозы повышают и ценность финансового аспект well-being-программ. **Интерактивные сессии по управлению личными финансами,** налоговое консультирование в тренде. Крупные компании могут позволить себе развивать пенсионные программы и предоставлять дополнительные выплаты — доплаты к больничным листам, отпуску по беременности и родам, компенсацию лечения родственникам сотрудников через программы ДМС.

Комплексный подход к программам заботы о благополучии сотрудников приводит компании к **экосистемам сервисов заботы,** взаимосвязанных между собой. Для управления такими системами зачастую нужны целые команды, состоящие не только из представителей HR-отдела — менеджеры, эксперты по устойчивому развитию, PR и маркетинговые службы активно вовлекаются в функционирование современных well-being-программ.

Среди трендов well-being в 2022 году — **поворот к осознанному использованию набора мер по поддержке сотрудников,** накопление и анализ данных для принятия решений и оперативные исследования текущей ситуации, которые позволяют сохранить гибкость и эффективность программы. Причины увольнения, мониторинг настроений, пульс-опросы по темам вовлеченности и лояльности, карта ценностей сотрудника — одни из самых популярных направлений аналитики, которые использует компания для развития well-being-программ.

Мария Наймушина, Руководитель направления департамента внутренних коммуникаций и корпоративной культуры «Ростелеком», участник конференции IT HR & WELL-BEING CONFERENCE:

«Тема well-being в последние годы приобрела особую актуальность. Мы в «Ростелекоме» также сфокусировали на ней внимание, задавшись вопросом, действительно ли мы эффективно управляем благополучием наших сотрудников. Чтобы ответить на этот вопрос, мы провели «инвентаризацию» наших проектов, систематизировали все наши инструменты в сфере well-being, оценили их эффективность. Конечно, в процессе родились свежие идеи, и за последний год в компании появились новые проекты для сотрудников. На первый план вышли цифровые и комплексные инструменты. Очень полезно было оказаться на конференции, она дала возможность посмотреть на кейсы коллег, увидеть, в каком направлении движутся другие компании в сфере well-being. Здорово, что все понимают важность этой темы, мыслят в одном ключе. И приятно видеть так много HR-специалистов с горящими глазами, которых объединяет любовь к своей профессии».

Пока «многослойный» well-being доступен только крупным корпорациям, но с развитием онлайн-сервисов мир заботы о работниках становится более доступным и для небольших российских предприятий, а значит, есть шанс, что в России станет больше счастливых сотрудников и компаний.

Евгения Максимова

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Как нанимать особенных людей?

Инклюзивное трудоустройство, или найм людей с ограниченными возможностями, — это практика социально ответственного, современного бизнеса. Однако многие компании, задумываясь о таких проектах, оставляют их на уровне идеи, опасаясь слишком больших сложностей, затрат как временных, финансовых, так и — говоря откровенно — чисто психологических, личностных. На самом же деле инклюзивный найм, как и любой проект, требует целеполагания, грамотного планирования и организации, а самое главное — мотивации, и тогда его успех обеспечен. Об успешном опыте инклюзивного трудоустройства мы поговорили с ***Анной Шапиро, директором по персоналу «МВС Груп» (входит в ГК «Урбантех»):*** проект компании по трудоустройству людей с аутизмом стал лауреатом программы **«Лучшие социальные проекты России» в 2022 году.**

> ***На самом первом этапе мы собрали команду проекта внутри компании и наладили партнерство с ведущими экспертами в вопросах аутизма...***

— Анна, почему компания решила реализовать проект по инклюзивному трудоустройству?

— У компании «МВС Груп» в принципе ярко выраженная социальная направленность. Мы помогаем правительству Московской области повышать уровень безопасности дорожного движения. Когда мы добились определенных успехов в своей непосредственной работе, а именно снижения уровня аварийности и смертности на дорогах Подмосковья, мы стали думать, как еще можем реализовать свой социальный потенциал. Тогда мы обратили внимание на людей, которым, к сожалению, непросто устроиться на работу из-за особенностей аутистического спектра. Для нашей компании важны безопасность, комфорт, уверенность в завтрашнем дне, и мы хотели поделиться этим с другими людьми.

— Расскажите о проекте поподробнее.

Сейчас в нашем проекте работает более 20 человек с аутизмом. Они занимают должности, связанные с предобработкой материалов, поступающих с комплексов фотовидеофиксации нарушений ПДД, и обучением нейросети. Ребята трудятся по 6 часов в день в сменном графике «2 через 2». На период адаптации тьюторы выстраивали для каждого из них рабочий график, в том числе график перерывов в течение рабочей смены. Сначала не все ребята справлялись с полным рабочим днем, всё же быстро встроиться в новые ритмы жизни не всегда бывает просто. Но сегодня у всех сложился индивидуальный график перерывов, и сотрудники придерживаются его самостоятельно.

— Как удалось реализовать такой проект, кто был в него вовлечен?

— Этот опыт для нас стал совершенно новым, мы начинали с нуля, ведь тогда — в 2020 году — у нас были

минимальные знания об аутизме. На самом первом этапе мы собрали команду проекта внутри компании и наладили партнерство с ведущими экспертами в вопросах аутизма — с благотворительными фондами «Обнаженные сердца», «Выход», «Лучшие друзья», компаниями DistingTec и Работа-I, сформировали бюджет и дорожную карту нашего проекта.

Далее мы провели аудит офиса, адаптировали должности под сотрудников с аутизмом, провели обучающие сессии и тренинги для всех наших работников для того, чтобы сформировать у них более четкое понятие о том, что такое аутистический спектр и как правильно надо общаться с человеком с особенностями.

Следующим этапом стал период адаптации и обучения сотрудников с аутизмом, который проходил с сопровождением наставников и job tutors. Примечательно, что сейчас уже среди сотрудников с аутизмом появился наставник, который помогает новичкам осваивать работу.

Осенью 2020 года мы приступили к операционной стадии проекта — начали процесс трудоустройства, создали курс онлайн-обучения для сотрудников, сформировали первое в России практическое пособие для бизнеса по инклюзивному найму людей с аутизмом.

Сейчас мы масштабируем наш проект — привлекаем в практику найма сотрудников с аутизмом другие компании. Недавно к нашему проекту присоединилась компания NtechLab — в мае текущего года двое сотрудников с аутизмом вышли на работу в отдел разметки данных. Мы планируем и дальше вовлекать в проект другие компании, интерес появляется, и это нас очень мотивирует.

...мы поняли, что нам необходимо сформировать рабочую группу с участием представителей других компаний, фондов, а также с участием государственной структуры...

— Анна, а была ли вам оказана какая-то государственная поддержка?

— В начале 2022 года, когда мы приступили к этапу масштабирования нашего проекта, мы поняли, что нам необходимо сформировать рабочую группу с участием представителей других компаний, фондов, а также с участием государственной структуры, такой как Администрация президента. Очень надеемся, что в ближайшее время мы сможем реализовать эту инициативу, ведь это поможет нам решать системные задачи, проблемы и вопросы по трудоустройству людей с аутизмом, их сопровождению на рабочем месте, включая также и законотворческие задачи, например, введение квот для ребят с аутизмом.

— С какими сложностями вы столкнулись, как их преодолевали?

— Честно скажу, что кандидатов искать было не так просто. Мы начинали с того, что подбирали ребят через наших партнеров. В частности, очень много кандидатов к нам пришли благодаря компаниям DistingTec и Работа-I. Других ребят мы нашли с помощью благотворительных фондов по поддержке людей с аутизмом. Параллельно мы провели работу по распространению информации о возможности работать у нас в различных профильных пабликах и группах по интересам в социальных сетях. Сейчас помимо того, что мы продолжаем сотрудничать с нашими партнерами по поиску кандидатов, также нам напрямую пишет немало ребят с аутизмом и их родителей, которые узнали о нашем проекте.

Адаптация к рабочему графику и задачам не всем сотрудникам с аутизмом давалась сразу. В целом, конечно, было бы слишком самонадеянно ожидать, что все, кто пришел, моментально встроятся в работу. У всех ребят с особенностями разные интересы, кто-то из них понял, что ему работа не подходит по содержанию или по ритму, и принял решение оставить компанию, кто-то поменял должность, перешел на онлайн-график.

— Как адаптировать человека с РАС в коллективе, помочь ему социализироваться?

— На эффективность работы сотрудника с аутизмом могут влиять различные физические факторы: запахи, звуки, дистанция между собеседниками на встрече, личный контакт с коллегами. Для сотрудников с аутизмом стоит организовать комфортную рабочую среду, которая минимизирует стрессовые ситуации

во время работы, однако это индивидуальный процесс. Кому-то нужно поменять рабочее место, кому-то подстроить график, кому-то дать возможность сделать перерыв и отдохнуть. На первых этапах также важен плотный контакт с родителями или наставником, чтобы подмечать, как меняется сотрудник.

Сотрудникам аутистического спектра важно иметь подсказки в виде алгоритмов, памяток — это поможет им закрепить правильные алгоритмы поведения. Также важно давать им четкую обратную связь об их работе.

Ребята, которые работают с нами давно, уже стали частью коллектива, другие сотрудники отдела не делают различия между собой и ребятами с аутизмом, кто-то общается и вне работы.

Помимо адаптации рабочего места важно подготовить весь коллектив компании к совместной работе с сотрудниками с особенностями. На первых порах (до 6 месяцев) ребятам понадобится очень тесная работа в связке с тьютором, который будет помогать им разбираться с задачами. Кроме того, тьютор — это такой проводник между сотрудником и остальным коллективом. Как показал наш опыт, необходимость в нем практически исчезает уже через год. Ребята, которые работают с нами давно, уже стали частью коллектива, другие сотрудники отдела не делают различия между собой и ребятами с аутизмом, кто-то общается и вне работы.

— Анна, что дал компании такой проект?

— Трудоустройство сотрудников с аутизмом превращает абстрактные слова о ценностях компании в реальные действия и может объединить всех сотрудников больше, чем фирменные слоганы. Мы в компании наблюдаем неожиданный «побочный» эффект от проекта: по внутренним исследованиям, 80% сотрудников оценивают трудоустройство людей с аутизмом как «проект номер один» и утверждают, что гордятся работой в такой социально ответственной компании.

Перед приемом на работу сотрудников с аутизмом мы максимально упростили все рабочие документы и инструкции, сделали их более логичными. Позже мы обнаружили, что такой подход облегчает работу и всем остальным сотрудникам. Выяснилось, что, когда мы адаптируем бизнес-процессы под ребят с аутизмом, у нас появляется бóльшая прозрачность. В итоге мы пересмотрели все свои бизнес-процессы свежим взглядом и существенно повысили их уровень.

Перед приемом на работу сотрудников с аутизмом мы максимально упростили все рабочие документы и инструкции, сделали их более логичными.

— На ваш взгляд, стоит ли предприятиям вовлекаться в инклюзивное трудоустройство и почему?

— Однозначного ответа нет. Любой компании сначала нужно провести внутренний анализ и оценить все pro и contra. Но, безусловно, чем больше бизнес-компаний будет причастно к развитию инклюзивного климата в обществе, тем быстрее этот процесс будет идти, тем больше людей с особенностями смогут социализироваться и реализовать себя в профессиональном плане.

— Анна, как вы считаете, что мешает компаниям сегодня брать на работу сотрудников с ограниченными возможностями? Какая помощь нужна со стороны государства и нужна ли?

— Трудоустройству людей с аутизмом в России мешают стереотипы. Три главных страха всех компаний: это будет трудно, долго и дорого. Еще два побочных страха: новые сотрудники не смогут работать эффективно и не вольются в коллектив. Для того, чтобы эти опасения не оправдались, необходимо работать с экспертами и создавать в компании правильную среду. Если объединиться со специалистами по работе с людьми с аутизмом, риски для бизнеса можно значительно снизить. Трудоустройство сотрудника с аутизмом становится для компании отдельным проектом со сторонним партнером от фонда или специализированной ор-

ганизацией. На наш взгляд, очень важно объединить усилия бизнес-компаний и государства, чтобы улучшить жизнь многих людей с особенностями.

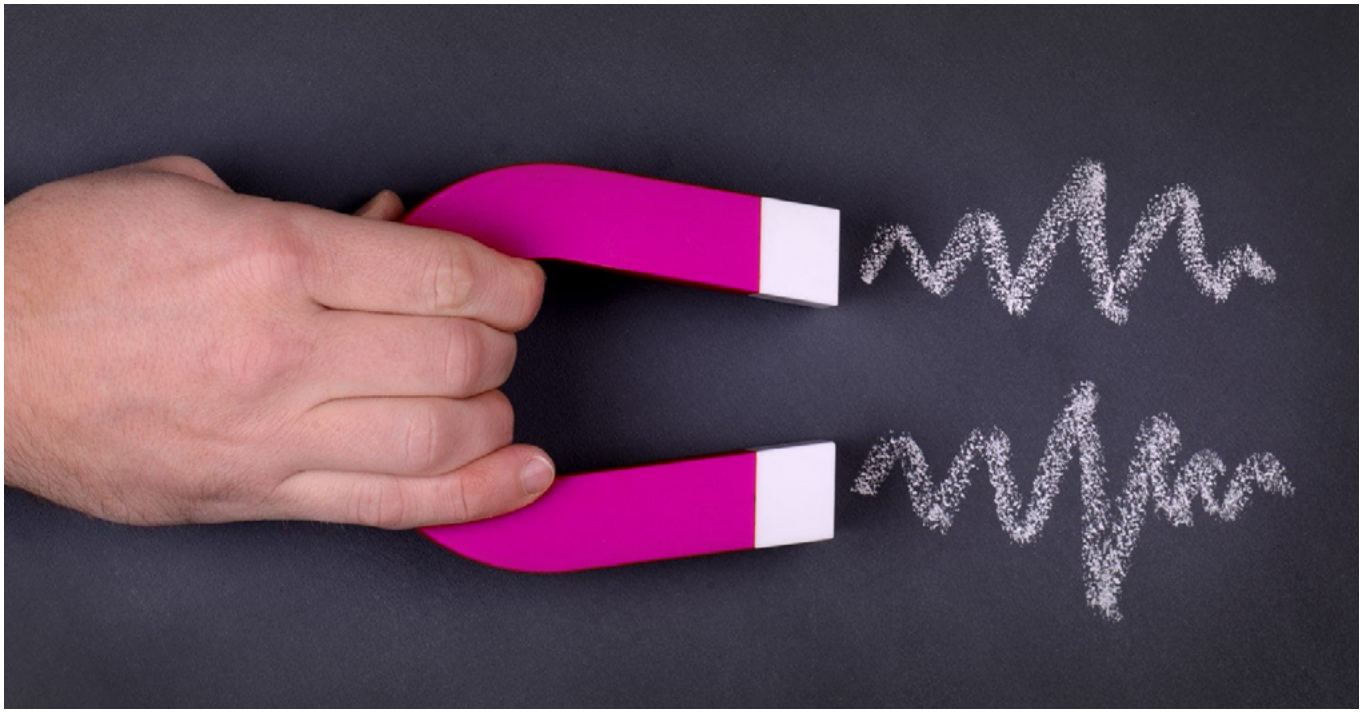
— Что порекомендуете компаниям, которые решили повторить ваш путь — как сделать его максимально комфортным и результативным?

— Быть готовым к тому, чтобы самим изучить информацию про особенности аутистического спектра, что нужно будет провести аудит офиса (это примерно 2 часа), организовать поиск кандидатов, подготовить тестовые задания для собеседований, провести обучение команды, адаптацию документов и небольшую доработку рабочего пространства. Что необходимо организовать на период адаптации для сотрудников аутистического спектра поддержу наставников и job tutor. Мы через все это уже прошли и, конечно, готовы делиться своим опытом. Как раз для этого мы и разработали пособие, которое представляет из себя пошаговую инструкцию — от принятия решения начать нанимать людей с аутизмом до завершения процесса адаптации таких сотрудников.

Чтобы получить пособие, напишите на info@mvs.group

Беседовала Евгения Максимова

HR-БРЕНД
Нюансы регионального HR-маркетинга



Проведя более 7 000 рекрутинговых акций по привлечению персонала в регионах, рассмотрим гипотезу влияния менталитета и региональных, а то и исторических событий на эффективность в найме.

Очевидно, что продвижение компании как работодателя и ее основных ценностных предложений для соискателей того или иного региона будут отличаться. Мы во Flycommunity собрали для вас основные факты, которые настоятельно рекомендуем учесть, планируя стратегию продвижения HR-бренда в регионах и локальных районах нашей богатой на географию страны:

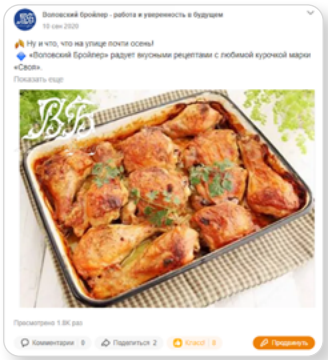
1. Как правило, **уровень дохода потенциальных сотрудников ниже,** чем у специалистов в столичных регионах и региональных центрах. Соответственно, ценность предложения работодателя должна корректироваться в зависимости от удаленности локации компании от крупных региональных и районных центров. Все мы помним пирамиду Маслоу: соискателю сложно думать о высоком, пока не закрыты базовые потребности для жизни.

2. Нужен **анализ местных трендов и работающих каналов —** не все инструменты, показывающие высокую эффективность в Москве, Новосибирске или Краснодаре покажут хорошую результативность в сельском поселении просто ввиду того, что здесь они еще не столь популярны.

3. **В небольших населенных пунктах** по прежнему одним из самых популярных методов продвижения бренда работодателя остается **«сарафанное радио»,** но хорошая новость в том, что используя маркетинговые «фишки», компания может его «запустить» в начале рекрутинговой компании и влиять на мнение местного населения.

Кейс: Птицефабрика «Воловский бройлер» использовала для продвижения HR-бренда, подбора и вовлечения персонала сообщество в социальной сети «Одноклассники». Помимо информации о работодателе

и актуальных вакансий, группа становилась районообразующим новостным каналом общественной жизни с. Волово, Тульской области, проводились конкурсы для работников и жителей соседних с предприятием поселков, подписчики и администраторы группы делились полезными рецептами, анонсами событий.

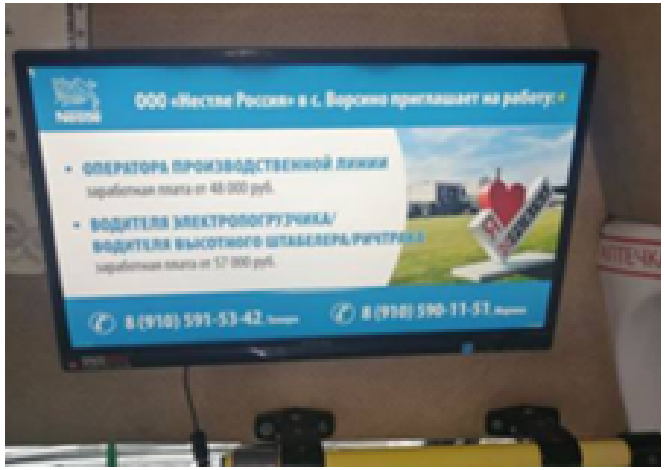


4. Если компания расположена в **нескольких регионах страны и/или в соседних государствах, нужно помнить про часовые пояса —** как при запуске кадровой рекламы, так и при планировании бизнес-процессов отработки входящих резюме.

5. Лендинг, соцсети и другие точки контакта с соискателем должны быть оптимизированы под конкретные районы поиска сотрудников. Хорошим вариантом тут могут быть **однотипные карьерные страницы,** в которых прописан **разный EVP,** характерный для нужной целевой аудитории (бухгалтер, слесарь, водитель).

6. Из нашего опыта, в локальных региональных населенных пунктах большую **результативность принесут офлайн-каналы поиска:** листовки, стикеры, афиши, традиционные районные СМИ. В рекрутинговую стратегию рекомендуем закладывать эти инструменты в первую очередь.

Кейс: Группа компаний «Элмат» для поиска персонала задействовала коллаборацию онлайн и офлайн



каналов, но «листовки на подъездах хорошо сработали, лучше всех остальных коммуникаций» ©.

Кейс: компания Нестле для привлечения персонала использовала такой канал, как видеоролик в общественном транспорте: размещали на маршрутах, где пользователи — нужная целевая аудитория, откуда осуществляется трансфер на предприятие.

7. Об онлайн-присутствии тоже нужно помнить — есть множество инструментов, помогающих **быстро найти информацию о работодателе: точки в Яндекс.Картах и 2ГИС, отзывы.** Например, если работодатель осуществляет деятельность в сфере HoReCa, то он должен быть в TripAdvisor и подобных профессиональных каталогах.

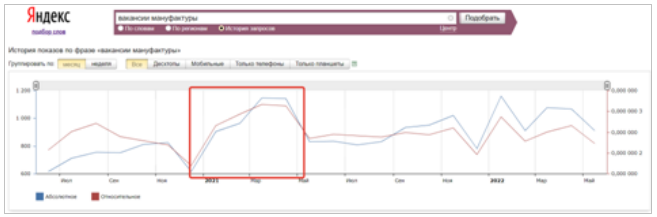
8. Продвижение HR-бренда через **event-мероприятия** также дает нужную результативность. Создавайте инфособытия или участвуйте в районных мероприятиях: работодатель может выступить спонсором Дня села (города), сделать активность на празднике, открыть спортивную или детскую площадку.

Кейс: «Продо Птицефабрика Калужская» участвует в спортивной жизни и населенного пункта, где территориально локализируется, и регионального центра. Например, открыли площадку для воркаута в своих корпоративных цветах — тут продвижение и торговой марки, и ответственного работодателя.

9. Внимание соискателей привлекают компании с высокой социальной и экологической ответственностью. Повысить имидж помогут различные акции — от помощи детям и незащищенным слоям населения до высадки деревьев и уборки территории от мусора.

Кейс: Посадка черешен — это многолетняя традиция компании BOSCO в рамках фестиваля искусств «Черешневый лес». В Калужской области у компании большое швейное производство, социально-экологический инфоповод позволил повысить имидж работодателя в регионе.

Запросы «вакансии мануфактуры боско» с начала года после акции возросли на 40%



10. Принимая решение о запуске рекламной кампании, рекомендуем посмотреть данные по вашей отрасли, макроэкономику и общий разрез по уровню заработных плат в регионе, уровень безработицы, особенности менталитета и особенности культурных устоев. Наиболее трудоемки отрасли услуг, поэтому в крупных городах, где сектор услуг развивается опережающими темпами, предложение рабочих мест больше, что способствует лучшему состоянию рынков труда. В небольших монофункциональных городах рынки труда зависят от положения градообразующего предприятия и поэтому наиболее уязвимы и нестабильны.

Иная ситуация — там, где **государство остается основным работодателем, в отдельных регионах Крайнего Севера,** где занятость примерно поровну распределена между государством, муниципалитетами и частным сектором.

Другой пример — характерная ситуация в слаборазвитых республиках Северного Кавказа и юга Сибири усугубляется незначительным предложением новых рабочих мест. Это определяется количественной диспропорцией между молодежью, приходящей на рынок труда, и меньшей по численности группой уходящих на пенсию.

Активность, конверсия потока соискателей при рекрутинговых мероприятиях зависит **от уровня образования, социокультурных особенностей, в том числе эмансипации женщин, территориальной мобильности.** В регионах и городах с более высоким уровнем образования населения его адаптация к изменениям

спроса на рынке труда идет быстрее. В регионах нового освоения, заселенных недавними мигрантами, при ухудшении ситуации быстрее начинается миграционный отток, так как мобильность населения выше.

Наряду с существенным объемом информации, который мы анализируем на региональном рынке труда, необходимо признать наличие консервативного подхода HR, пассивность, ограниченность в использовании ресурсов. В небольших населенных пунктах при подборе персонала на районообразующие предприятия нет полного понимания, что рынок труда остался рынком соискателя. Именно кандидаты продолжают диктовать свои условия. Это связано с общим «перегревом» — дисбалансом спроса и предложений, структурной безработицей, низкой мобильностью трудовых ресурсов, пассивностью и выжидательной позицией соискателей. И эту ситуацию можно успешно использовать для увеличения эффективности, используя наш опыт и рекомендации.

Изменились коммуникации, формат взаимодействия с аудиториями. И молодые специалисты, и специалисты с опытом ждут крайне оперативной и удобной для них обратной связи. Гигиеническое требование сегодняшнего дня — общение в мессенджерах или в социальных сетях. Мы наблюдаем локальные изменения подхода работодателя к репутационной работе, но их еще очень-очень недостаточно для уверенного рекрутинга в малых городах России.

Марина Романова и Наталья Зуева
FlyCommunity

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ
Аутсорсинг рекрутинга — помощь или третий лишний?

Аутсорсинг рекрутинга (часто в названии услуги также используется аббревиатура RPO — recruiting process outsourcing, что в переводе с английского и означает аутсорсинг процесса рекрутинга) — это частичная или полная передача функций поиска и подбора персонала сторонней организации или отдельным специалистам по договору подряда, специализирующимся в области подбора персонала. Услуга на российском рынке присутствует достаточно давно, но не пользуется большой популярностью. Многие читатели сразу подумают: «Как же так! Ведь рекрутинговых агентств в стране больше тысячи!» Но аутсорсинг рекрутинга отличается от классической услуги подбора персонала, имеет свои плюсы и минусы, особенности взаимодействия, о которых сегодня я постараюсь рассказать на основе своего опыта организации таких проектов со стороны подрядчика.

Классический рекрутмент или масс-рекрутмент — услуга, при которой кадровое агентство либо фрилансер берет на себя работу по поиску и представлению кандидатов на конкретные вакансии заказчика, причем каждый трудоустроенный кандидат становится в этом случае отдельной услугой, и за его выход на работу заказчик выплачивает агентству гонорар. Агентство действует как связующее звено между компанией и кандидатом, берет на себя все затраты на подбор, работает от своего имени.

Но этого не всегда достаточно. Что делать, если вам нужен массовый подбор в регионе, где нет вашего специалиста по управлению персоналом, или ваш HR уходит в отпуск? Нанимать нового? А если объема работы хватит и на десятерых?

В аутсорсинге рекрутинга представитель кадрового агентства как раз становится частью команды клиента и работает от имени заказчика и часто даже на его территории, пользуясь его ресурсами для поиска кандидатов.

В каких случаях такое тесное сотрудничество оправдано?

- Старт работы компании, запуск нового продукта, проекта или расширение бизнеса, требуется нанять большое количество сотрудников в сжатые сроки;
- Временное увеличение объема рекрутинга (сезонность, новый проект);
- Желание оптимизировать процесс подбора персонала;
- Концентрация ресурсов HR-отдела на более приоритетных задачах, при полной или частичной передаче рекрутинга надежному провайдеру;
- Отсутствие HR-отдела или недостаток внутреннего ресурса для подбора сотрудников — например, сезон отпусков.

Самое ценное в услуге аутсорсинга рекрутинга — пожалуй, гибкость. Можно передать весь комплекс работы по подбору персонала или только малую его часть, можно заключить договор на две недели или на три года, можно оплачивать стоимость часа работы рекрутера или платить за результат.

Перекрыть работу с откликами на вакансии в сезон отпусков?

Организовать масштабный подбор в неизвестной для вас локации?

Настроить рекрутинговые процессы с помощью опытного специалиста?

Да, RPO поможет решить все эти задачи, а гибкое ценообразование даст вам возможность оплачивать только те затраты, которые вы готовы взять на себя.

Приведу примеры некоторых наших кейсов:

Международный автопроизводитель
Задача: массовый подбор персонала
Решение Рекадро: осуществление полного цикла рекрутинга — организация рекламных кампаний, контакт-центра, анкетирование, специализированное тестирование, отбор кандидатов на территории Клиента, а также сопровождение их в первый рабочий день.
Результат: была сформирована команда из трех рекрутеров на территории клиента. За шесть месяцев было выведено более 300 кандидатов на работу. Осуществлен полный цикл подбора от привлечения кандидата до архивирования его анкеты по правилам предприятия.

Международный производитель продуктов питания
Задача: помощь отделу персонала в период временного увеличения объема рекрутинга.
Решение Рекадро: осуществление грамотного ресечинга на территории клиента, ускорение процесса поиска и подбора рабочего персонала и специалистов.
Результат: на 4 месяца был выведен на территорию клиента один опытный консультант, который полностью решил вопрос с поиском и первичным отбором специалистов и кандидатов на рабочие должности.

Международная нефтесервисная компания
Задача: телефонный скрининг потенциальных кандидатов на определенные позиции специалистов.
Решение Рекадро: вывод на территорию клиента опытных консультантов, которые произвели оценку отобранных кандидатов, обрабатывали входящий поток и назначали повторные интервью руководителям компании.
Результат: на 7 месяцев были выведены опытные консультанты для работы на две площадки Клиента — Москва и Сибирь, которые осуществили скрининг и последующий онбординг кандидатов на территории клиента. Наш консультант лидировал команду из 3-х сотрудников компании. Было выведено более 250 кандидатов на работу.

Но аутсорсинг рекрутинга не панацея.

В каких случаях RPO неэффективен?

Конфиденциальный поиск — услуга классического рекрутмента будет более актуальна в этом случае. Агентство проведет первичный поиск и отбор от своего имени, представит вам только лучших кандидатов, организует анонимные интервью на своей территории.

Ваша цель — только финансовая экономия. Хорошие специалисты стоят недешево, и просматривая резюме на работных сайтах, вы можете задуматься: наверное, аутсорсинг дешевле? Не всегда. Если у вас постоянный и значительный объем работы, экономии на найме своих сотрудников может и не случиться, ведь агентство также платит своим сотрудникам зарплату, отчисляет с нее налоги, и закладывает эти затраты в сумму выставляемого вам счета.

Вы хотите контролировать все детали процесса. Все-таки аутсорсер действует во многом самостоятельно, соблюдая внутреннюю технологию. Безусловно, он полностью адаптируется к процедурам заказчика, использует нужные вам речевые и письменные скрипты, соблюдает правила и инструкции, но это

сторонний сотрудник, и его работу организует агентство. Для большинства компаний это благо, но если это не про вас, то наймите внутреннего рекрутера.

Если вы решились попробовать получить все преимущества аутсорсинга рекрутинга, я хочу обратить ваше внимание на некоторые важные аспекты сотрудничества, чтобы сотрудничество с поставщиком стало для вас комфортным и эффективным.

Как нужно работать с подрядчиком, чтобы аутсорсинг рекрутинга принес вам нужный результат?

1. **Входное интервью и внутреннее обучение.** Если вы хотите, чтобы внешний рекрутер достойно представлял вашу компанию, придется потрудиться на начальном этапе и вам — не поленитесь пообщаться с направляемым к вам представителем агентства, определите его профессионализм, соответствие вашей культуре и ценностям: если человек выражается высокопарными фразами, а в вашей компании принято общаться со всеми «на ты» и простым языком, наверное, ему сложно будет подбирать вам подходящий персонал. Научите, что можно делать и что нельзя, покажите, как работать с программами и как «продавать» ваш бренд, дайте попробовать ваш товар и так далее — включите человека в вашу корпоративную культуру, так он лучше поймет, какие кандидаты вам подойдут.

2. **Фиксируйте результаты.** Если агентство не предложит вам инициативно, разработайте формы регулярных промежуточных отчетов с отображением показателей процесса и результата работы — количество отсмотренных кандидатов, звонков, проведенных интервью, статистика воронки рекрутинга, эффективность источников или другие показатели, важные для вас и применимые к проекту.

3. **Доверяйте, но проверяйте.** Оценивайте качество совершаемых контактов (письма, звонки), собирайте обратную связь от кандидатов в ходе интервью.

4. **Мотивируйте на успех.** Даже если вы работаете по фиксированной цене за час/день работы консультанта, заложите небольшой гонорар за успешный найм или достижение KPI. В агентствах работают ориентированные на

результат люди, этот бонус они оценят и преобразуют в еще большую эффективность.

5. **Предоставляйте доступ к ресурсам.** Поскольку аутсорсер действует от вашего имени, логичным будет предоставление доступа к вашим кабинетам на работных сайтах (использование его опять же можно проверить), базе данных кандидатов, телефонной связи (если вы используете корпоративный номер в рекламе вакансий, что рекомендуется), электронной почте. Все аспекты конфиденциальности обычно уже учтены в договоре с провайдером. Но важны и другие ресурсы — время ваших менеджеров, чтобы обсудить детали вакансии и удобную для них организацию процесса отбора, время на достойное вводное обучение и инструктаж.

RPO — это инструмент, который поможет гибко (что особенно важно в нашей экономической ситуации) и профессионально (да и это не менее важно) управлять процессом рекрутинга, особенно если вы хотите уделять больше времени другим важным задачам. Используйте его правильно, и рекрутер кадрового агентства не станет для вас лишним в команде.

Екатерина Мещерякова
Руководитель департамента рекрутмента компании «Рекадро»

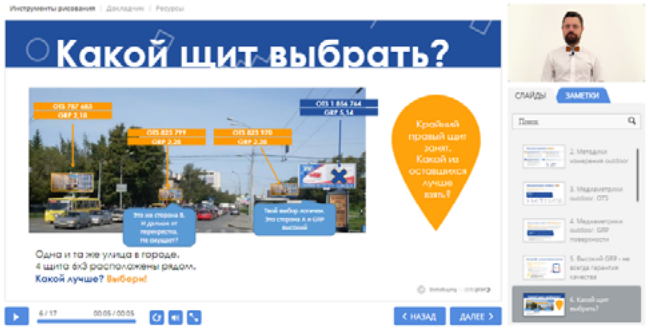
HRTECH
Как на 30% снизить текучку новичков и в 2 раза сократить время на их обучение

Когда экономику страны потряхивает, бизнес часто концентрируется исключительно на продажах, вопросы обучения и развития персонала отходят на второй план. В Deltaplan Group мы пошли другим путем. За два года пандемии реализовали адаптацию новых сотрудников клиентского сервиса «в один клик», чем сократили текучку и позволили выдохнуть ТОПам.

Раньше руководители полностью сами обучали новых сотрудников. Такой способ наставничества требовал много времени руководителя. А если времени было мало — то новичок оставался без должного внимания и информации.

Выход — в онлайне

С 2018 года мы начали создавать и запускать отдельные онлайн-курсы на платформе дистанционного обучения. В первую очередь, были разработаны курсы, посвященные продуктам агентства, так как представитель клиентского сервиса должен ориентироваться в матрице продуктов и уметь проконсультировать клиента по любому направлению. Наши продуктовые курсы по планированию рекламных кампаний в различных медиа: наружной рекламе, ТВ, радио уникальны и не имеют аналогов на рынке (мы искали — не нашли!). Авторские учебные материалы мы разрабатывали непосредственно с экспертами по определенному каналу коммуникации, и дело это было небыстрым и непростым — создание одного курса занимало от полугода до года. Важно было не просто описать логику и весь процесс планирования рекламной кампании, но и указать на каждом этапе подводные камни (а их немало!) И также раскрыть все возможные способы оптимизации рекламной кампании, чтобы в итоге новичок мог не просто грамотно спланировать ее, но сделать это с максимальной эффективностью для клиента!



В учебных курсах мы не просто выдавали готовые решения, но и предоставляли возможность обучающе-

муся проверить свои силы. Например, выбрать наиболее эффективную рекламную конструкцию в курсе о наружной рекламе — и сразу получить обратную связь.

Позже к продуктовым курсам стали добавляться материалы, направленные на прокачку soft skills сотрудника клиентского сервиса: коммуникационных, аналитических, презентационных навыков, навыков управления проектами, эмоционального интеллекта, — все, что необходимо для эффективного общения с клиентом.

Эти учебные материалы позволили высвободить часть времени экспертов, но координация процесса обучения новичка все равно ложилась на плечи его руководителя. Наставник определял очередность прохождения курсов, ставил сроки, мотивировал сотрудника и проверял, как идет процесс освоения материала.

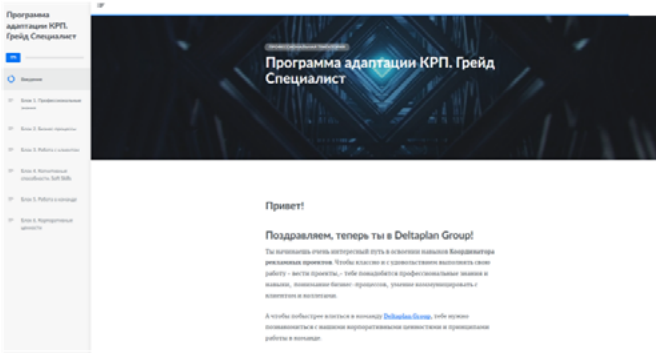
Ну а если в команду брали сразу двух-трех новых сотрудников, то нагрузка на руководителя увеличивалась кратно. Перед HR была поставлена задача: обеспечить качественное обучение новичка и при этом высвободить время его наставника.

И такое решение нашлось.

Траектория профессионального роста

На платформе дистанционного обучения мы собрали все необходимые курсы, программы, документы и бизнес-процессы в единую систему адаптации. Траекторию обучения выстроили таким образом, чтобы она четко демонстрировала все возможности и этапы карьерного роста сотрудника. Новичок, открыв один лонгрид, получает представление обо всем объеме знаний, которыми нужно овладеть, и навыков, которым нужно научиться для перехода на следующий грейд. Он последовательно переходит от курса к курсу, выполняя тестовые и практические задания, а его руководитель в режиме реального времени может отслеживать динамику обучения.

Новичок, открыв один лонгрид, получает представление обо всем объеме знаний, которыми нужно овладеть, и навыков, которым нужно научиться для перехода на следующий грейд.



Особое внимание мы уделили структуре и упаковке обучающего курса. Создание нового учебного материала — это творческий процесс, но проходит он всегда по строгим законам андрогогики. Мы следим за тем, чтобы обучение было понятным, увлекательным, актуальным, привязанным к решению практических задач сотрудника, и всегда тщательно собираем обратную связь по курсу.

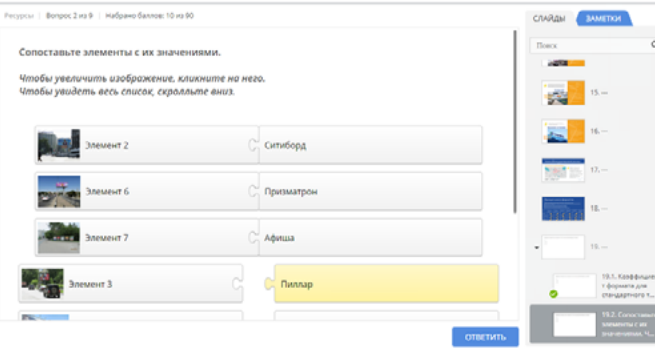
Объем знаний, который нужно освоить новичку в период адаптации (в среднем это 3 месяца), достаточно большой, поэтому мы упаковали информацию так, чтобы сохранить вовлеченность сотрудника на протяжении всего обучения, — собрали микс самых разных форматов: видеокурсы, скринкасты, статьи, конференции, книги, кейсы, видеоролики.

Думаете, что формат короткого анимационного видео хорошо заходит только зуммерам? Это стереотип!

Думаете, что формат короткого анимационного видео хорошо заходит только зуммерам? Это стереотип! Мы убедились в этом на собственном опыте, когда изменили формат подачи сложной информации в курсе по документообороту. Стоило рассказать о выборе формы договора в анимированном ролике, как трудностей с этим процессом сразу стало

меньше, чем после запуска традиционной обучающей презентации с аудиосопровождением.

Чтобы проверить, насколько хорошо усвоился пройденный материал, каждый учебный курс дополняется тестами и практическими заданиями.



Выстроив все обучающие материалы в единую систему, мы получили бесшовную, мультиформатную траекторию обучения, которую назначаем новичку, и **в один клик** представляем ему полную и прозрачную картину его развития в компании. При всем этом мы экономим время его руководителя, что не менее важно.

> ***В 2022 году количество ошибок, совершаемых новичками при оформлении клиентских документов, снизилось до нуля.***

К чему это привело?

Не все результаты нашей образовательной реформы можно оцифровать, так как регулярно проводить опросы и исследования в Deltaplan Group мы стали с конца 2020 года, но некоторыми итогами можем поделиться.

Во-первых, к концу 2021 года до нуля снизилось количество увольнений среди новичков по причине некачественной адаптации. В 2018 году этот показатель составлял 30%.

Удовлетворенность новичков качеством обучения по итогам испытательного срока достигла 90% в 2021 году (ранее этот показатель не отслеживался, но мы считаем, что 90% — это отличный результат).

В 2022 году количество ошибок, совершаемых новичками при оформлении клиентских документов, снизилось до нуля. И, как отметили в обратной связи руководители, ранее 40–50% своего рабочего времени они тратили на адаптацию нового сотрудника, теперь этот процент снизился и составляет по разным данным до 20–30% (сравнивали периоды 2018–2020 и 2021 год).

Чек-лист «Как построить систему адаптации, которая будет работать?»

Если вы также подумываете реализовать для своих сотрудников автоматизированную систему адаптации, предлагаем вам чек-лист, который поможет не упустить важные моменты. А тонкостей в этом процессе немало.

Итак, прежде чем запускать систему, проверьте, **все ли этапы подготовки у вас пройдены:**

- Составлена матрица компетенций сотрудника, компетенции приоритезированы.
- Разработаны обучающие программы с нуля (для этого проведены анализ целевой аудитории, проектирование курса, работа с экспертами, упаковка курса) или подобраны внешние релевантные программы обучения с привязкой к бизнес-целям компании.

- Контент упакован согласно всем требованиям педагогического дизайна в формате презентации, онлайн-курса, видеоролика.
- Формат контента разнообразен, подходит целевой аудитории.
- Продуман процесс контроля знаний, сбора обратной связи участников процесса и мониторинг динамики обучения сотрудников.
- Если категорий сотрудников несколько, проработаны отдельные профессиональные траектории развития для каждой из них.

В процессе разработки системы важно избежать «подводных камней», а их может быть множество: нелогичная структура материала, неполная или непонятная подача (эксперту может показаться, что всё понятно, а новичку на самом деле нет), скучная подача материала (много текста, мало интерактива), недостаточная мотивация учащихся, учебный материал оторван от практической деятельности и так далее. Поэтому очень важно, чтобы в процесс создания автоматизированной системы адаптации были максимально включены все заинтересованные лица: ТОП (руководитель новичка), эксперт (носитель знаний) и методолог, который помогает структурировать и упаковать эти знания в максимально удобную форму. Тогда мы получим результат, который всех порадует.

Остались вопросы? Обратитесь к нам за консультацией по внедрению онлайн-обучения!

Людмила Белоусова
Руководитель обучающих программ
Deltaplan Group

WhatsApp: +79126082013
Telegram: @Lyudmila_Belousova

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ

Консультант по управлению персоналом: жизнь по стандарту

1 сентября 2022 года для консультантов по управлению вводится профессиональный стандарт. Работа над документом велась под руководством ***Гули Базаровой, директора Московской школы практической психологии Московского института психоанализа, амбассадора Московской школы управления СКОЛКОВО.*** *По ее словам, документ будет способствовать развитию российского сегмента консультирования, повышению его конкурентоспособности и квалификации участников, тем самым, выводя отрасль на новый уровень.*

Профстандарт носит рекомендательный характер, но компании, которые пользуются услугами приглашенных консультантов или только планируют, найдут ответы на вопросы: какими компетенциями должны обладать специалисты, что входит в их функционал, как оценивать результат работы и прочее. Также важно, что документ является официальным признанием консультирования как вида профессиональной деятельности.

Задать стандарт

В 2015 году Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям инициировал разработку сразу нескольких профстандартов по разным направлениям в области взаимодействия с персоналом. И ситуация на рынке подтверждала необходимость в таком документе.

Начиная с 2005 года, компании активно пользовались услугами консалтинговых фирм и фрилансеров в сфере управления персоналом. Высокий спрос породил предложения, в том числе и со стороны недобросовестных и некомпетентных подрядчиков, которые наносили серьезный удар по репутации всей отрасли.

> **«Меня пригласили на проект по рекомендации Агентства стратегических инициатив. Перед тем, как набрать команду разработчиков, они провели опрос среди экспертов HR-отрасли, кого стоит пригласить на проект. Коллеги дали положительную оценку моей работе, и меня пригласили», — вспоминает Гули Базарова.**

Под запросы рынка

Первая редакция проекта появилась фактически сразу, в 2018 году. В создании принимали

участие около 80 экспертов. Но рынок консультирования так стремительно развивался, что уже через полтора года стало понятно — документ устарел. Вторую редакцию постигла та же участь.

К работе над третьей редакцией стандарта привлекли почти 2000 специалистов. Бизнес-тренеры, руководители и сотрудники HR-департаментов, карьерные консультанты, коучи, представители профессиональных сообществ и вузов, сотрудники консалтинговых компаний и индивидуальные консультанты участвовали в опросах и обсуждениях, давали обратную связь. Эксперты анализировали и структурировали теоретические знания и практики российских и зарубежных компаний, оценивали методологии и технологии консультирования с учетом отраслевой и организационно-правовой специфики заказчиков, их потребностей и запросов, задач консультирования.

«Нам было важно привлечь широкий круг экспертов, поскольку работа консультанта сложная и многогранная, мы хотели охватить все нюансы. Консультанты должны владеть определенным набором компетенций. Они профессионально помогают заказчикам повысить эффективность деятельности и несут ответственность за свои подходы в решении проблем», — отмечает Гули Базарова.

Документ был одобрен Советом по профессиональным квалификациям и рекомендован к принятию в январе 2021 года.

О стандарте

В основе профстандарта «Консультант в области управления персоналом» — нормативные документы и требования законодательства по разработке профессиональных стандартов, а главное — запросы рынка труда. Его цель — повысить эффективность деятельности организаций за счет оказания профессиональной консультационной услуги в области управления персоналом.

«В первую очередь, документ важен для работодателей. Он задает критерии, чего ждать заказчикам от профессиональных консультантов и какого уровня услуги они должны оказывать», — объясняет Гули Базарова.

В профстандарте функциональная карта консультирования представлена следующими процессами:

- Консультирование физического лица по вопросам трудовой деятельности,
- Консультирование организации по функциональной области управления персоналом:
- Консультирование организации по системе управления персоналом;
- Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом;
- Управление отраслевым и/или региональным консультационным проектом в области управления персоналом.

В нем учтены тенденции развития внешнего и внутреннего консалтинга; определены возможные наименования должностей; детально описаны области консультирования и рабочие процессы, конкретизированы знания и умения, требования к образованию и опыту работы; отражена карьерная траектория и пр.

Профстандарт будет действовать до 2028 года.

Команда проекта

За годы работы команда Гули Базаровой подготовила не одно поколение консультантов.

> **«Участие в работе над документом — еще один шаг к тому, чтобы уровень консалтинговых услуг в сфере управления персоналом отвечал высоким стандартам. Соответствие им — очевидное преимущество перед конкурентами и эталон профессионального признания», — говорит Гули Базарова.**

Значительную часть работы над профстандартом взяла Елена Нечаева, к.т.н., доцент, эксперт Московской школы практической психологии, ставшая менеджером проекта. У Елены большой опыт внутреннего и внешнего консультирования, при ее активном участии разработаны четыре редакции проекта профессионального стандарта консультантов.

> **«Нам хотелось создать качественный профессиональный стандарт для консультантов в области управления персоналом. Мы понимали, что рынку труда нужен, в первую очередь, рабочий документ, дающий практическую пользу. Поэтому, когда уже не было сил, мы продолжали работу над проектом», — делится Елена Нечаева.**

Также среди участников-разработчиков стандарта такие организации и компании, как Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, «Митрофанова и Партнеры», Университет Банка России, «ЭКОПСИ консалтинг», Ассоциация русскоязычных коучей, «ЭР-Телеком Холдинг», Deloitte и другие.

Где учиться

Согласно профстандарту «Консультант в области управления персоналом», специалистам рекомендовано дополнительное профессиональное образование — программы повышения квалификации по профилю деятельности. Документ станет основанием для разработки учебных программ и даст возможность проводить сертификацию консультантов по управлению персоналом на соответствие их деятельности профстандарту.

В ближайшее время будет создана и широко внедрена новая программа дополнительного профессионального образования для развития карьеры специалистов по управлению персоналом в области консультирования. Но уже сейчас новые компетенции, отвечающие стандарту, можно освоить в системе высшего образования — например, на магистерской программе в нашем институте.

Ирина Комиссарова
Московский институт психоанализа

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Гайд по экологичной жизни людей и бизнеса

Вести социально ответственный образ жизни становится проще, когда под рукой есть инструменты, помогающие сделать это максимально просто и организованно. Мы подготовили для вас подборку некоторых из них, чтобы облегчить этот правильный путь. Учитесь всей компанией, участвуйте в мероприятиях и проектах, давайте вместе делать наш мир лучше!

Полезные онлайн-ресурсы по теме экологии:

- Сетевое издание Ресайкл — интернет-издание об экологичном образе жизни
- Портал Econet — подборка материалов, опубликованных на различных интернет-сайтах мира, разделяющих и пропагандирующих идеи экологичности отношений, бизнеса и жизни
- Всероссийский Экологический Портал — некоммерческий общеобразовательный информационный сайт
- Климат России — раскрывает природный и интеллектуальный потенциал России для граждан страны и всего мира
- Журнал «Экология и жизнь» — научно-популярное периодическое издание, широко раскрывающее тематики экологии и энергоэффективности, изменения климата и природопользования
- Ecowiki.ru — платформа для популяризации экологичного образа жизни и развития экологического сообщества России

Бесплатные онлайн-курсы по экологии и экологичному образу жизни:

- Теперь так — бесплатный практический курс бережного потребления
- Возобновляемые источники энергии — слушатели смогут самостоятельно спроектировать энергоэффективный дом или другой объект, используя только экологически чистые источники энергии
- «Ecology. Technoloy. Anime» — на примерах из японского аниме и манга он рассматривает проблемы отношений экологической и технологической картин мира
- Пластик, уходи! — рассылка о гармоничной жизни без мусора от Greenpeace
- Циклическая экономика. Просто о важном — Бесплатный онлайн-курс по основам экономики замкнутого цикла и ее влиянию на благосостояние людей и окружающую среду.
- Природа защиты. Как отстаивать свои экологические права — объединяет десятилетний опыт

защиты экологических прав Движения ЭКА и истории побед инициативных групп со всей России

- Школа зеленых видеоблогеров. Теоретическая часть — обучающие видеуроки, которые помогут составить общее представление о видеоблогинге.

Организаторы экологических акций и мероприятий

- Сохранимлес.рф — ежегодная всероссийская акция по восстановлению лесов
- Posadiles.ru — посадка деревьев с помощью волонтеров. Можно также делать взнос от организации или установить мобильную игру, которая научит вас восстанавливать леса
- Акция «Зеленый и здоровый офис» — для участников предусмотрены обучающие вебинары, экологический консалтинг от экспертов, советы по рациональному и бережному ресурсопотреблению, экологической мотивации и обучению персонала компании. Все мероприятия акции бесплатные и будут проходить в онлайн-формате.
- Собиратор — ведущая экологическая компания в России. Принимают вещи для благотворительных организаций, около 100 видов вторсырья на переработку в России.
- Чистые Игры — командные соревнования по сбору и сортировке мусора
- Движение «Старость в радость» — фонд помощи пожилым людям и инвалидам, возможна волонтерская или финансовая помощь
- Лавка радостей — фонд помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Принимает складские остатки, может установить в офисе ДоброЯщик для сдачи ненужной одежды, предлагает участие в регулярных акциях
- Книговорот — ресурс для буккроссинга, «освобождает» книги, спасая их от стояния на полке.

ИТОГИ & ПЛАНЫ
Новый мир — новые кадры

Фото предоставлено фотохост-агентством ТАСС
https://forumspb2022.tassphoto.com/

В Санкт-Петербурге завершил работу статусный и авторитетный Петербургский международный экономический форум, который состоялся 15–18 июня 2022 года на самом высоком уровне и привлёк внимание всего мира. По официальным данным, форум посетили 14000 человек из 130 стран. Заключено 691 соглашений на сумму 5,6 трлн. рублей. Основная тема форума «Новый мир-новые возможности», и масштабная и многогранная деловая программа отвечали на вопросы «Что делаем и что будем делать» в сложившихся, безусловно не тривиальных условиях глобального вызова.

Для эффективной работы в новых реалиях требуется серьезная трансформация, в том числе трансформация методов управления, подготовки персонала, развития востребованных компетенций и работы с талантами. Чтобы осуществить технологический прорыв, таланты нужно выявлять, растить, развивать и мотивировать. Эту тему обсудили на специальной сессии «От экономики знаний к экономике талантов».

Многие работодатели давно разрабатывают программы по привлечению и удержанию талантов, выстраивают систему работы с одаренными будущими или настоящими сотрудниками, понимая, что только они смогут обеспечить перспективы развития и будущее. Существуют и государственные программы, одна из них — федеральная территория «Сириус» — по оценке экспертов, весьма успешная. Это образовательный инновационно-технологический центр для талантливых детей всей страны с современными лабораториями, спортивным и культурным кластерами, создающими благоприятную среду для проявления и развития талантов. Сегодня разрабатываются и международные программы для школьников разных стран, которые обеспечат научно-технологическую кооперацию и призваны стать драйвером технологий.

Огромная роль в развитии талантов принадлежит науке, ибо мотивирующим фактором для таланта чаще всего являются исследования и открытия в соответствующей экосреде, которую и может обеспечить именно наука.

Но эта отрасль непопулярна у молодежи и талантливых студентов. Уровень заработной платы, инфраструктура, технологии, оснащение оборудованием и материалами часто не соответствуют их ожиданиям.

Фото предоставлено фотохост-агентством ТАСС
https://forumspb2022.tassphoto.com/

Проблемой можно считать и ситуацию с удержанием талантов в стране, не секрет, что некоторые талантливые и перспективные специалисты предпочитают получать образование и работать за рубежом. Сейчас эта проблема обострилась и нужно приложить множество усилий, чтобы изменить ситуацию.

- Одним из решений может быть повышение престижа и статуса науки посредством информирования о крутых исследованиях, современных лабораториях, интересных публикациях и научных открытиях. Популяризация конкретной темы, конкретного направления также может стать привлекательным фактором для старта в науке.

- Важной составляющей в решении вопроса привлечения талантов является материальная поддержка — повышение стипендии, оплаты труда, льготное кредитование жилищных условий.

- Выстраивание совместной работы бизнеса и образовательных структур как коллаборация равноценных партнёров может дать тот эффект, который ждёт и бизнес, и наука.

Продуктивное взаимодействие учебных заведений и работодателей — основное решение не только для работы с талантами, но и для подготовки квалифицированных рабочих.

Продуктивное взаимодействие учебных заведений и работодателей — основное решение не только для работы с талантами, но и для подготовки квалифицированных рабочих. Сейчас ситуация с подготовкой кадров для экономики выглядит вопиющим безобразием, когда около половины выпускников учебных заведений не работают по профессии. Это означает, что государство выступает безответственным заказчиком и его инвестиции не окупаются. Ситуацию могут исправить новые подходы и реорганизация системы образования, синхронизированные с запросами рынка труда.

Производству не хватает молодых, грамотных, хорошо обученных профессиональных рабочих, которых собираются «научить думать своими руками». «Думать своими руками» — это значит не только что-то знать, но и уметь самостоятельно применять эти знания на практике.

Производству не хватает молодых, грамотных, хорошо обученных профессиональных рабочих, которых собираются «научить думать своими руками».

Программа по подготовке рабочих кадров «Профессионалитет», которую обсудили в рамках форума на сессии «Как обеспечить российскую экономику квалифицированными кадрами?», представляется грамотным решением для государства, образования и бизнеса и рассматривается как системное преобразование СПО.

«Это самое главное: мы должны отказаться от пагубной практики, когда студенты колледжей еще доучиваются или переучиваются на производстве. Система среднего профессионального образования

должна готовить специалиста, как говорится, под ключ», — сказал Министр просвещения Российской федерации Сергей Кравцов.

Пока к программе подключены крупные предприятия, такие как Росатом, РЖД, Фосагро, Ростех, у кого есть технологии и финансы, возможность модернизации и обновления станков и оборудования, возможность участвовать в такой программе. Они крайне заинтересованы и воодушевлены проектом.

«Мы категорически за проект «Профессионалитет», мы являемся активными участниками этого процесса, мы этот подход полностью поддерживаем. Более того, считаем, что без активного участия работодателей, как крупных, так и любых других, вся эта история просто не взлетит, она умрёт и потихонечку зачахнет», — заместитель генерального директора ОАО «Российские железные дороги» Дмитрий Шаханов.

Слоган проекта «Ты в хорошей компании» — это отсылка к промышленным российским предприятиям, которые выступают в качестве будущих работодателей и оснащают колледжи оборудованием для практической подготовки студентов.

Тут, правда, возникает вопрос, который не обсуждают — что же делать остальным работодателям, которые останутся за бортом этого праздника жизни и не могут обеспечить альтернативный целевой набор в силу финансово-материальных обстоятельств?

Еще один вопрос — узкий перечень специальностей, которым будут обучать новые кадры. Да, 70 образовательных кластеров, среди которых 41 — промышленные, это хороший старт, но всё же явно недостаточный.

Подготовкой педагогов для новой системы профобразования займутся в Калужской области. Технопарк профессионального образования разместится на территории индустриального парка «Калуга-Юг», под проект будут задействованы помещения площадью более 50 тысяч кв. м. Планируется оборудовать 37 мастерских для обучения по 26 специальностям среднего профессионального образования. Ежегодно центр сможет готовить порядка 5000 квалифицированных специалистов.

Важной составляющей законодатели считают обеспечение прозрачности и соблюдение правил честного конкурса в проекте, для чего будет задействована электронная платформа...

Важной составляющей законодатели считают обеспечение прозрачности и соблюдение правил честного конкурса в проекте, для чего будет задействована электронная платформа, где работодатели могут размещать свои заявки, а абитуриенты на них откликаться.

...студенты ... отметили отсутствие престижа рабочей профессии и их не убеждают слова, что образ рабочего в промасленной спецовке ушёл в прошлое.

Для предприятий, которые инвестируют в СПО, предусмотрен налоговый вычет. Эксперты отмечают, что хорошим стимулом и перспективой стало бы создание колледжами инновационных предприятий, что могло бы усилить статус программы в части приобретения практических навыков студентами. Такая инициатива уже рассматривается.

Программу «Профессионалитет» в рамках форума обсудили и другие заинтересованные лица — абитуриенты, студенты, целевая аудитория, для которой в том числе предназначается программа. Они отметили отсутствие престижа рабочей профессии и их не убеждают слова, что образ рабочего в промасленной спецовке ушёл в прошлое. Сохраняется и стереотип о низкой зарплате, хотя для настоящего времени это действительно спорное утверждение. К примеру, зарплата помощника машиниста доходит до 80 тыс. рублей, а машиниста — в разы больше.

Молодежь интересовал вопрос, связанный с расширением перечня про-

фессий в «Профессионалитете», например, появятся ли там профессии креативной индустрии, видеомонтажеры, видеооператоры. Государство считает, что тут мяч на стороне бизнеса — если появится предприятие, способное включиться в программу, то будут и эти, и подобные им специальности и профессии.

Вопреки общепринятому мнению, следует отметить, что в последние годы отмечается рост популярности средних профессиональных учебных заведений, в некоторые колледжи конкурсы составляют по 5–7 человек на место и 60% выпускников школ 9 классов выбирают средне-профессиональное образование. Можно говорить о ренессансе рабочих профессий.

> ***... рассматривается вопрос обеспечения молодых специалистов и преподавателей жильём, выделение предприятиям участков для строительства жилых домов, льготная ипотека.***

И всё же государство и работодатели озабочены вопросом привлечения и удержания кадров на производстве. В частности, рассматривается вопрос обеспечения молодых специалистов и преподавателей жильём, выделение предприятиям участков для строительства жилых домов, льготная ипотека.

> **«Такие вещи, как льготная ипотека, абсолютно точно поддерживаем. Мы этот инструмент применили, у нас для молодых специалистов льготная ипотека под 2% без первоначального взноса. Это реально людей, так сказать, завлекает и позволяет им удерживаться», — заместитель генерального директора ОАО «Российские железные дороги» Дмитрий Шаханов.**

Эксперты считают, что дополнительным мотивирующим фактором привлечения рабочих кадров могла бы стать отсрочка от армии, но все понимают, что пока это вопрос сложный.

Одним из главных принципов бизнеса и социальной сферы в современном мире стала человекоцентричность. Лейтмотивом форума в части HR-политики была мысль о необходимости сохранения эффективной и высоко производительной команды, которая способна и обеспечить максимально возможную стабильность, и сделать рывок. Удержание персонала возможно за счёт регулярного мониторинга, прозрачных коммуникаций, актуальности и адекватности системы мотивации, поддержки и развития сотрудников. Работоспособная команда — залог успеха бизнеса и в сложные, неопределенные времена.

Екатерина Елендо

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Фактчекинг — здоровая привычка здорового человека

Вам приходилось читать новость, которая вызывает массу эмоций, переживаний, а потом выясняется, что всё совсем не так? Или почти так, но есть нюансы... Вроде бы, хорошо, что новость оказалась неправдой, но осадочек остался. В этой статье мы поговорим о том, как научиться лавировать в потоке информации, изучать первоисточник и отличать надуманное от реального положения дел — о фактчекинге.

Несложно догадаться, что означает это понятие — сочетание английских слов fact + checking, то есть проверка фактов. Принципы фактчекинга давно используются в журналистике перед публикацией материалов, чтобы сказку не сделать былью. Итак, возьмём за основу мысль А.Л.Тома: «Я сомневаюсь, следовательно, я мыслю, и, следовательно, я есмь», которую, кстати, приписывают Р. Декарту, и критически подойдём к чтению новостей.

1. Поиск первоисточника

Источник может быть человеком (действие или высказывание) или неодушевлённым предметом (видеорегистратор, исследование). Хорошо, если в статье указывается ссылка, откуда поступила информация. На конкретное выступление или статью другого СМИ, на что-то, что мы можем проверить. Если до первоисточника не добраться, то стоит поискать подтверждение прочитанного в других, не связанных с этим, каналах.

> **Как пример хочу рассказать о прочитанной недавно статье про уход компании с российского рынка. Заголовок был яркий, содержание состояло по большей части из воды, поэтому я решила «посёрфить» интернет на предмет самой первой статьи на эту тему. Статья нашлась по таймингу (опубликовано такое-то количество часов назад), там было аккуратно написано про корпоративный отпуск и возможные перспективы, что не есть факт, а рассуждение. Новость подхватили и через пару публикаций в разных СМИ она уже предстала в новом свете.**

2. Выяснение мнения другой стороны

Это уже задачка посложнее, но если прочитанная новость вызывает массу вопросов, то стоит навести справки. Давайте вновь обратимся к предыдущему

примеру про уход компании с рынка. Можно поискать сообщество компании, почитать, что там пишут текущие сотрудники, идеальный вариант — пообщаться с представителем «уходящей» компании.

3. А не фейк ли это?

Вызывают вопросы формулировки «психологи выяснили» или «давно известный факт». Какие психологи и где? Какая была выборка респондентов? Нужно больше конкретики, дайте же ссылку на исследование!

Фейковые фото или подписи, не соответствующие самой фотографии, также можно подвергнуть проверке. Тут нам на помощь приходят специальные ресурсы, которые могут найти на фотографии дорисованные элементы или посмотреть, где это фото публиковалось ранее.

- Специализированный поисковик TinEye или поисковики Яндекс / Google проверят, где ещё встречалась такая фотография;
- Findexif.com — сервис, который может предоставить данные о том, когда было сделано фото, некоторые параметры и даже иногда место съёмки;
- Foto Forensics — сайт, где вы можете проверить фотографию на наличие дорисованных или вставленных элементов.

4. Какой реакции от меня хотят?

Подумайте, с какой целью создавалась статья. В идеальном мире журналистика беспристрастна, отражает действительное положение вещей и информирует о событиях. Поэтому если текст эмоционален, в нем есть бравада или нагнетание — это звоночек. Как сформулирован заголовок, на что ставится акцент — обращайте внимание на детали.

Отдельно отмечу комментарии читателей под статьей. Бывает, выносишь один посыл от прочитанного, посмотришь, что пишут другие люди, и начинаешь рассуждать и спорить сам с собой, потому что там чаще всего нет единого мнения, приводятся другие «факты», которые вам, человеку уже подкованному, предстоит

проверить на просторах бескрайнего. Спор, дискуссия даже внутри самого себя, как мы говорили выше, — это сомнение, а это значит, что вы мыслите, вы есть.

Ольга Заря

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ОЛЬГА ЗАРЯ

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Мы выбираем, нас выбирают

Сегодня утром мне позвонил кандидат и предложил рассмотреть свою кандидатуру на вакансию, которую мы закрыли буквально неделю назад. По рекомендации знакомого коллеги узнал, ещё не выкладывал нигде резюме, решил начать поиск работы, поспрашивав своё окружение и так вышел на меня.

Рекомендации — это наша репутация. С одной стороны, заказчик получает резюме, которые он не видит ни на одном работном сайте, с другой стороны, соискатели знают, к кому можно обратиться, чтобы узнать о вакансиях от проверенных работодателей.

Конечно, это не дело одного дня, зато эффект весьма долгосрочный, след которого тянется и непонятно, где «выстрелит». В нашем отделе — массовый подбор — где особенно важно территориальное расположение, рекомендации — отличное подспорье.

По предыдущему проекту, который длился чуть больше 10 месяцев, до сих пор звонят соискатели с разных мест. Мы можем предложить им альтернативные варианты, узнать зарплатные ожидания и иметь ввиду на будущее, в любом случае у нас появляется «теплый» кандидат. Надо отметить количество людей, пришедших по рекомендациям в течение этого периода. Это и соседи, и жены, и бывших коллег переманивали довольные устроившиеся теперь уже сотрудники компаний. Не скрою, было приятно, когда звонили наши вчерашние соискатели и говорили, что хотели бы через нас трудоустроить своих знакомых, рассказывали о работе, благодарили за помощь. В эти моменты особенно четко ощущаешь значимость своей работы, отзывы и рекомендации — лучшая оценка.

Просьба рассказать о нашей вакансии бывшим коллегам, если кандидату предложения по работе на данный момент не актуальны, он лояльный и готов к диалогу, или, если подбор массовый, просить привести друга — на мой взгляд, обязательная практика.

Что же будет с моим новым кандидатом? Посмотрим — специальность востребованная, уверена, что в ближайшем будущем у нас появится для него предложение.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ЕКАТЕРИНА МЕЩЕРЯКОВА

Руководитель департамента рекрутмента «Рекадро»

Как мы не закрыли вакансию

Иногда хочешь как лучше, а получается как всегда — в этот раз говорим о сложностях кросскультурного взаимодействия. Наш заказчик — международная производственная компания в области легкой промышленности — дала в работу вакансию специалиста HSE. Задачей сотрудника является организация всего процесса охраны труда на производстве, управление командой и подрядчиками. Вакансия достаточно сложная для рынка труда, действительно знающих опытных кандидатов не так много. Тем не менее мы подобрали трех подходящих по требованиям специалистов, среди них выбрали одного, наиболее яркого: ведь за его плечами был стабильный опыт в крупнейших западных компаниях, опыт построения системы HSE.

И вот сюрприз: по итогам очной встречи на фабрике кандидат не подошел компании, да и сам отказался, признав, что не сможет помочь предприятию. Причина отказа — незнание как работать с эмоциональным, нерасторопным, не соблюдающим договоренности, мало поддающимся влиянию менталитетом восточных подрядчиков. Западный стабильный опыт оказался скорее минусом, чем плюсом — умения договариваться, идти на компромиссы, лавировать между ожиданиями клиента и требованиями охраны труда таким специалистам не хватает.

Мы продолжили поиск идеального кандидата, но рассматриваем кандидатов с опытом в российской или восточной по происхождению компании. Продолжение следует!

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ОЛЬГА БАХАЕВА

Менеджер группы подбора персонала «Рекадро»

Каждому проекту свой кандидат

Еще в 2021 году в работе компании появилась позиция «инженер по тепломеханическим системам» для ведущей компании в области фармацевтики. Особенность состоит в том, что сотрудник нужен на проект, то есть на временную работу сроком около года. Требования к кандидату соответствуют уровню компании и уровню задач: нужен профессионал высшего класса, с опытом составления технических заданий для проектирования инженерных систем, работы с проектными компаниями, с дальнейшим сопровождением проекта до ввода в эксплуатацию, составления карт расхода энергоресурсов на предприятии с инициированием идей по снижению энергоресурсов и перспективы предприятия в достижении глобальных целей по нулевому воздействию на окружающую среду и, в идеале, знанием английского языка. Сотрудник необходим для выполнения проектных задач, которых ранее не реализовывала ни одна компания.

Специалисты нужного уровня — это работающие специалисты, заинтересованные в развитии и стабильной долгосрочной работе. Очень многие кандидаты откликались, многие думали, проходили интервью и даже получали офферы от компании. Но в результате выходы не состоялись. Рынок был стабилен, компании удерживали своих сотрудников. Кандидаты сомневались в связи с временностью проекта.

Наступил период нестабильности 2022 года, поиск и подбор данного специалиста упорно продолжаем... Руководство компании стало более тщательно относиться к мотивации кандидатов. Интересны были кандидаты, которые ориентированы на компанию и задачи, а не те, которые из-за кризисных явлений боялись потерять работу. И такие кандидаты были. В процессе многочисленных встреч с претендентами на должность на рассмотрении остались 3 финалиста и был сделан выбор в пользу работающего на настоящий момент специалиста. Какие приоритеты были у данного кандидата? Стабильность в работе, соответствие опыта работы требованиям и задачам компании, интерес к задачам, как на данной должности, так и к компании в целом. Кандидат понимает цели проекта, соответствует формату компании, владеет английским языком — несмотря на стабильное место работы, он выбрал новые возможности.

Принимая интересные предложения о работе, мы растем, движемся вверх и развиваемся, меняя тем самым жизнь к лучшему!

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2022 ГОДА
HR-мероприятия

- 11 июля 2022 г., г. Санкт-Петербург — Конференция по управлению персоналом #WOWHR_SPB
- 24–25 августа, г. Москва — Конференция HR Life. Well-being, корпоративная культура и коммуникации
- 14 сентября 2022 г., г. Москва — Форум WELL-BEING FORCE 2022
- 14–16 сентября 2022 г., г. Москва — Форум Корпоративное обучение и развитие персонала 2022
- 15–16 сентября 2022 г., г. Москва — Форум Оптимизация затрат на персонал — 2022
- 15–16 сентября 2022 г., г. Москва — Саммит C&B RUSSIA SUMMIT 2022
- 16 сентября 2022 г., г. Москва — Выставка и форум HRM Expo
- 20–21 сентября 2022 г., г. Москва — Форум HR-Days
- 22 сентября 2022 г., онлайн — Марафон Wellbeing Marketplace
- 22–23 сентября 2022 г., г. Москва — Люди, внутренние коммуникации и внутрикорпоративный контент. IC FORUM 2022
- 22–23 сентября 2022 г., г. Москва — Форум по обучению производственного персонала INDUSTRIAL LEARNING FORCE 2022

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

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