



## Учимся учиться и учить



Новые риски  
при работе  
с самозанятыми.

**СТР.№ 8**

Как помочь  
коллеге  
с онкологией.

**СТР.№22**

Чему учиться,  
если вы эйчар.

**СТР. № 32**

<b>СЛУШАТЬ ПОДАНО .....</b>	<b>3</b>
<b>ИГРЫ В ТЕНИ. ....</b>	<b>8</b>
<b>О ПОЛЬЗЕ НОЧНЫХ РАЗГОВОРОВ С РОБОТАМИ .....</b>	<b>15</b>
<b>ОТ РУЧНОГО РЕЖИМА К ПОЛУАВТОМАТИЧЕСКОМУ:.....</b>	<b>19</b>
<b>КАК ПОМОЧЬ КОЛЛЕГЕ С ОНКОЛОГИЕЙ?.....</b>	<b>22</b>
<b>СОБЕСЕДОВАЛИ, СОБЕСЕДОВАЛИ, ДА НЕ ВЫСОБЕСЕДОВАЛИ .....</b>	<b>26</b>
<b>ИЗЫСКАНИЕ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ.....</b>	<b>27</b>
<b>ОДОБРЕННОГО ТРИ МЕСЯЦА ЖДУТ? .....</b>	<b>28</b>
<b>АВТОМАТИЗИРУЕМ РЕКРУТИНГ .....</b>	<b>29</b>
<b>НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В 2024 ГОДУ: .....</b>	<b>32</b>
<b>ЛЕТНИЕ ПРАКТИКИ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ТРЕВОЖНОСТИ И УЛУЧШЕНИЯ САМОЧУВСТВИЯ .....</b>	<b>35</b>

# Слушать подано



## Екатерина Бурцева о том, как официанты становятся наставниками

**В** ресторанном бизнесе, где высока текучесть кадров и постоянно приходится обучать новых сотрудников, роль наставников приобретает особое значение.

Екатерина Бурцева, руководитель службы обучения персонала сети ресторанов Okunev Group (Окунев Групп), рассказывает, как ее компания использует опытных официантов в качестве наставников для новичков и почему этот подход оказался эффективным

не только для обучения, но и для развития кадрового резерва. Ее опыт показывает, что грамотно выстроенная система наставничества может стать ключом к решению кадровых проблем в ресторанной индустрии

— **Какие плюсы дает наставничество в ресторанном бизнесе?**

— В каждом из наших ресторанов есть менеджеры, и до определенного времени обучением персонала занимались именно они, но у них достаточно

широкий функционал и стажерами все занимались по остаточному принципу. Так что институт наставников и разгружает менеджеров, готовит к работе новый персонал, и создает нам определенный кадровый резерв из сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя как наставники. Если у нас дальше появляется потребность в менеджерах, то в первую очередь мы смотрим на наставников, потому что это люди, которые начали приобретать базовые менеджерские навыки: планировали процесс обучения, ставили задачи, мотивировали, контролировали результат. Плюс само наставничество — это признание, карьерный рост, прибавка к зарплате и премии за каждого стажера, прошедшего подготовку.

По образованию Екатерина психолог и планировала связать свою жизнь с медициной, но, начав подрабатывать во время учебы, неожиданно для себя оказалась в сфере эйчар — пошла работать в отдел продаж крупной компании и воспользовалась возможностью перейти в другой отдел. Вскоре Екатерина руководила полным циклом — от поиска и адаптации персонала до построения корпоративной культуры. Одним из направлений был ресторанный бизнес. Так что случай Екатерины интересен тем, что, имея успешный опыт работы в эйчар-сфере, она вскоре перенесла его на ресторанный отрасль, где создала с нуля комплексную систему обучения.

#### — А любой может быть наставником?

— Нет, не любой. У нас есть определенные критерии для оценки наставников. Во-первых, он должен быть эффективным сотрудником, одним из

лучших официантов. Как мы определяем лучших официантов? У них есть определенные показатели: средний чек, выручка за месяц, а также они успешно проходят проверки тайных покупателей, показывая, что знают все рабочие стандарты и процедуры. Кроме того, важны личностные качества: лояльность к компании, готовность учить и делиться опытом, быть максимально ориентированным на людей, искренне любить людей, являясь примером особого отношения к гостям. Ведь не каждый хороший сотрудник готов быть наставником, нужен человек терпеливый, который готов доводить стажеров до конца, несмотря на то, что не всех удастся довести.

«СЕГОДНЯ МОЛОДОЙ ЧЕЛОВЕК ГОВОРИТ, ЧТО ЕМУ ВСЕ НРАВИТСЯ И ОН ВСЕМ ДОВОЛЕН, А ЗАВТРА НЕ ПРИХОДИТ, НЕ ОТВЕЧАЕТ НА ЗВОНКИ И СООБЩЕНИЯ. ПРИЧЕМ ЭТО МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ НА ЛЮБОМ ЭТАПЕ: И ПОСЛЕ ПЕРВОГО ДНЯ, И НАКАНУНЕ ЗАРПЛАТЫ»

#### — Почему не всех? Кто-то бросает обучение?

— Это следствие кадрового дефицита — иногда мы вынуждены брать на работу сотрудников, которые не до конца соответствуют нашему представлению о сотруднике сферы гостеприимства. Не у всех получается адаптироваться к нашей специфике. Бывает, что люди уходят, не закончив обучение. Тут есть еще и поколенческая специфика: сегодня молодой человек говорит, что ему все нравится и он всем доволен, а завтра не приходит, не отвечает на звонки и сообщения.

### — А желающему стать наставником приходилось отказывать?

— Да. Например, претендент на наставника может быть психологически не готов. Наставник — носитель всех корпоративных правил, пример. Если смена открывается в 8.00, а наставник приходит не раньше, а то и вовсе опаздывает, чему он учит стажеров? Тому, что так можно. А так нельзя. Мы также внимательно следим за показателями работы сотрудников. Бывает, что мы видим, что у человека пропала мотивация, с ним что-то не так и он едва справляется со своими обязанностями. В таком состоянии он вряд ли сможет эффективно обучать стажеров. Если это в наших силах, мы стараемся вернуть ему мотивацию, но если это не получается, то такой сотрудник вряд ли станет хорошим наставником. Примеров, когда наставник увольнялся из-за наставничества, у нас нет. Если и были случаи, когда сотрудник перестал быть наставником, то это было из-за увольнения по другим причинам.

В Okunev Group Екатерина с того момента, когда компания взяла курс на масштабирование и у сети появилось два больших ресторана — тогда она позвонила руководителю компании. Представилась, рассказала, где работала и что умеет, спросила, куда выслать резюме. Уже на следующий день ее пригласили на собеседование. Оказалось, у компании уже были планы организовать непрерывное обучение персонала, но не было человека, готового взяться за это. Постепенно, шаг за шагом, Екатерина разработала стандарты, необходимые методические материалы и систему мотивации. Ей удалось заручиться поддержкой управ-

ленцев в необходимости нового подхода к работе с персоналом. В результате в ресторанах Okunev Group появилась эффективная система обучения, которую они используют и совершенствуют по сей день.

### — Как вы оцениваете работу наставников?

— Оценка работы наставника включает три основных показателя: качество обучения, способность передавать знания и навыки, сроки обучения, а также обратная связь от самих стажеров. Мы регулярно опрашиваем стажеров

**«НАСТАВНИК — НОСИТЕЛЬ ВСЕХ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ, ПРИМЕР. ЕСЛИ СМЕНА ОТКРЫВАЕТСЯ В 8.00, А НАСТАВНИК ПРИХОДИТ НЕ РАНЬШЕ, А ТО И ВО ВСЕ ОПАЗДЫВАЕТ, ЧЕМУ ОН УЧИТ СТАЖЕРОВ? ТОМУ, ЧТО ТАК МОЖНО. А ТАК НЕЛЬЗЯ»**

в процессе их обучения, чтобы понимать, насколько эффективен наставник. У нас еще есть такие процедуры, как эйчар-аудит. Я прихожу в подразделение, чтобы проверить, насколько наши стандарты и программы адаптации реально работают. У нас есть определенный чек-лист, который я использую при аудите. Прихожу, вижу нового сотрудника, начинаю с ним общаться, чтобы понять, как его приняли, кто его наставник, какие программы он прошел, какие навыки приобрел. Я хочу понять, что он думает о работе в этом ресторане, что ему нравится, что мы можем улучшить. Такие вопросы помогают мне понять, что происходит на

рабочих местах и оперативно принимать меры, если мы находим какие-то несоответствия. Это также мотивирует наставников, они чувствуют, что их работа важна и что мы контролируем эффективность их деятельности.

— Можно измерить, как система наставничества влияет на бизнес? Типа «мы внедрили систему наставничества и у нас на столько-то выросла прибыль»?

— Я думаю, эффективность системы можно оценить по таким маркерам, как, например, скорость обучения нового сотрудника, снижение текучки персонала, качество сервиса, наличие и характер жалоб гостей, достижение экономических показателей и т. д. Этот эффект нашей системы обучения не просто посчитать в процессе, но, если он пропадет, это сразу заметят все.

## С чего начать выстраивание системы обучения персонала в компании. Советы от Екатерины Бурцевой

### Совет № 1

Часто обучение персонала в компании — это дань моде. «Смотрите, какие мы современные, у нас есть тренер, который проводит тренинги!». Это не наш подход. Обучение должно быть подчинено решению конкретных бизнес-задач. В ресторанном бизнесе — это повышение качества сервиса и рост продаж. Для их измерения используются разные методики — например, тайные покупатели или мониторинг отзывов в соцсетях или специальных приложениях. Экономическая эффективность может измеряться по среднему чеку или изменению продаж отдельных блюд.

Если вы не поставите четкую бизнес-цель — никакая, даже самая прогрессивная система обучения персонала вам не поможет.



## Совет № 2

Поймите, кто и чем должен заниматься, и зафиксируйте это. Представьте себе идеального сотрудника вашей компании — официанта, менеджера по продажам или сварщика — и опишите его: что он умеет, что знает, в каком состоянии является на работу по утрам. Это описание станет основой чек-листов, должностных инструкций и, конечно, учебных программ.

Без «Книги стандартов» никак не обойтись: если информация передается из уст в уста, неизбежно получается испорченный телефон. А нам нужен текст, который невозможно понять неправильно и на который можно сослаться при решении какой-то проблемы. Так что обучение персонала начинается с книги стандартов. Она должна быть красивой, цветной и удобной, чтобы ее было легко и приятно читать. Если просто распечатать пару листов на черно-белом принтере, то к ним и относиться будут соответственно.

## Совет № 3

Ни один руководитель компании не сможет внедрить систему обучения персонала в одиночку — нужно, чтобы весь остальной коллектив работал вместе с ним. Все должны понимать, зачем нужно учить сотрудников, какую пользу это принесет компании и им лично. Контроль над тем, как проходит внедрение новых стандартов, тоже должен быть разделен между руководителями всех уровней. Это командная работа — все должны принять, что перемены неизбежны, и стремиться к ним.

Для всех это станет стрессом, он неизбежный спутник любых перемен. Главное, чтобы эти перемены были наглядными и вели к улучшениям.

## Совет № 4

Обучение влечет за собой получение знаний, приобретение новых навыков, а самое важное — смену установок. Чтобы заметить перемены, нужно время. Так что наберитесь терпения. Далеко не у каждого с первого раза получилось ежедневно делать зарядку по утрам или наконец-то заниматься в тренажерном зале на системной основе. И даже если вам кажется, что вы создали «идеальную систему», всегда есть возможность что-то улучшить или необходимость подстроиться под новые условия. Будьте готовы, что обучение — это процесс постоянный. Ну а если перемены для вас сейчас не очевидны — экспериментируйте, меняйте подход, используйте иные формы обучения, фокусируйтесь на цели, которую вы для себя изначально поставили, и у вас все обязательно получится!



# Игры в тени

## В России начинается новый этап борьбы с нелегальной занятостью

**На качественно новый этап выводит государство борьбу с нелегальной занятостью — и это точно станет проблемой для всех эйчаров на ближайшие пару лет.**

Казалось бы, безработица в России ниже день ото дня, трудоустроены уже все, у кого просто есть голова на плечах, а Правительство принимает закон о борьбе с нелегальной занятостью. Неужели такая еще

осталась? Осталась, и государство знает точное число работающих без официального оформления или оформленных неправильно. И в ближайшие два года всех этих людей планируют трудоустроить по закону.



Вполне возможно, часть из них работает в вашей компании — так что прочтите. Борьба с нелегальной занятостью — это новый тренд на рынке труда, посерьезней автоматизации.

Главное, что нужно понять про борьбу с теневой занятостью, — она ведется для увеличения собираемости налогов, а вовсе не за тем, чтобы защитить трудовые права угнетаемых пролетариев. И если учесть, что сегодня регулярные и обильные поступления в бюджет крайне важны, можно быть уверенным — борьба эта будет беспощадной.

Нелегальной считается любая занятость, с которой работодатель платит меньше налогов, чем мог бы. А значит, по истечении некоторого периода времени или при накоплении нескольких экономических признаков, нелегально занятыми будут считаться специалисты, с которыми вы работаете по договорам ГПХ, и самозанятые.

Логика такая: работая по без договора или сотрудничая с самозанятыми, работодатель платит меньше налогов, и если это происходит лишь изредка в понятных случаях — ничего страшного, но на систематической основе — это уже уклонение от уплаты НДФЛ. А за это полагаются и доначисления, и штрафы — то есть, солидные поступления в бюджет.

Выявлением таких схем ФНС занималась давно, но без особого энтузиазма: было много других вопросов плюс неподготовленная техническая база — а сейчас у них есть и стимул, и возможности.

Федеральная налоговая служба России — очень и очень эффективная организация. Новейшая статистика по собираемости налогов не публикуется, но до 2022 года собираемость регулярно прирастала на 5–15% в зависимости от конкретного налога. Каждый

год. По всем видам налогов. Бросив ретроспективный взгляд, можно заметить, что ФНС РФ практически победила махинации с НДС через фирмы-однодневки, сделала нерентабельным обнал, провела кадастровую реформу, увеличив собираемость налогов на имущество.

Из серьезных, пока не побежденных проблем остались две:

**1** Схемы с уклонением от уплаты налогов путем дробления бизнеса.

**2** Уклонение от уплаты НДФЛ.

Борьба с первой проблемой сейчас демонстративно вышла на новый виток в виде дел против знаменитых блогеров и коучей, которые считали себя самыми хитрыми, применяя древнейшую схему.

Борьба со второй получила усиление в виде создания в регионах межведомственных комиссий, задачей которых стало выявление работодателей, маскирующих трудовые отношения самозанятостью, или вовсе использующих наемный труд без договора.

Конкретный состав межведомственных комиссий регионы будут определять самостоятельно, но представитель от ФНС там будет обязательно. Налоговая инспекция будет направлять в межведомственные комиссии следующие данные:

Информация о работодателях, которые платят зарплату ниже минимальной заработной платы (МРОТ) более 10% своим работникам.

Данные о заказчиках, у которых есть признаки возможной переквалификации гражданско-правовых отношений в трудовые.

**ТО ЕСТЬ, ОПТИМИЗИРУЯ НАЛОГИ ПУТЕМ РАБОТЫ С САМОЗАНЯТЫМИ, КОМПАНИИ РИСКУЮТ НЕ ТОЛЬКО АДМИНИСТРАТИВНЫМ ШТРАФОМ, ДОНАЧИСЛЕНИЕМ НАЛОГОВ (А В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ И РЕАЛЬНЫМ СРОКОМ ДЛЯ ГЛАВБУХА), НО И КЛЕЙМОМ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ.**

Информация о компаниях и ИП, которые сотрудничают с более чем 10 самозанятыми и платят им доход более 50 000 рублей в месяц.

Данные о работодателях, которые платят зарплату, отличающуюся от среднеотраслевой более чем на 35%.

Информация о компаниях и ИП, которые используют онлайн-кассы.

Налоговики будут передавать данные о работодателях, которые платят зарплату ниже отраслевой, и о владельцах ККТ только по прямому запросу. В остальных случаях информация будет передаваться на постоянной основе до 25 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом.

Межведомственные комиссии станут рассматривать факты нарушения трудового законодательства, выявленные ФНС, а также заявления граждан и по результатам рассмотрения направлять информацию на федеральный уровень, в Роструд, где будут давать отмашку на проведение надзорных мероприятий сразу всем: ФНС, Трудинспекции, ФМС и т. д.

Комиссии созданы в связи с принятием Федерального закона от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» — и кроме них закон предусматривает еще и создание общедоступного реестра

работодателей, замеченных в использовании нелегального труда. То есть, оптимизируя налоги путем работы с самозанятыми, компании рискуют не только административным штрафом, доначислением налогов (а в некоторых случаях и реальным сроком для главбуха), но и клеймом недобросовестного работодателя.

И последнее, что важно осознать для полного понимания ситуации, — от комиссий будут ждать результата. А конечным результатом работы комиссии является увеличение поступлений в бюджет от уплаты НДФЛ. Минтруд установил для регионов целевые показатели по выводу граждан из тени. Так, плановый ориентир на 2024–2026 годы — 2,9 млн. человек.

### **МРАМРА ПРОТИВ БУХГАЛТЕРСКИХ СУЕВЕРИЙ**

---

Среди даже опытных бухгалтеров все еще бытуют приметы и суеверия типа «Если я сделаю это, то ФНС не обратит на меня внимания». Вариантов много: если самозанятость зарегистрирована больше чем за две недели до подписания договора/если чуть-чуть менять сумму выплат/ если менять название услуги... то налоговый инспектор не обратит на нас внимания.

Но проблема в том, что налоговый инспектор действительно не обратит внимания — это сделает бездушная

машина. С момента введения налога на профессиональную деятельность на службе в ФНС состоит программный комплекс МАРМ ПНД, в простонародье «мрамра».

Расшифровывается аббревиатура как «Мобильное автоматизированное рабочее место для налога на профессиональную деятельность». Название не очень точно описывает функционал системы. Но если попытаться объяснить суть, исходя из названия, то система как бы рассказывает самозанятых по рабочим местам и, если это место оказывается прикреплено к одной компании — выписывает штраф.

На практике МАРМ НПД сопоставляет чеки, выданные самозанятыми, со списком лиц, в адрес которых эти чеки пробиты. Отслеживает частоту и сумму пробития этих чеков, периодичность и продолжительность работы самозанятого с одной и той же компанией, количество заказчиков у плательщика НПД, а также число сотрудников и среднюю зарплату в организации. Если компания больше трех месяцев работает с одними и теми же самозанятыми, она автоматически попадает в систему.

Ежеквартально система анализирует более 20 параметров, которые могут свидетельствовать об использовании незаконных схем оптимизации, включая постоянство взаимоотношений с организациями, связи текущих заказчиков самозанятых с их бывшими работодателями, признаки централизованного учета выручки самозанятых и т. д. По итогам такой работы часть организаций добровольно уточняет свои налоговые обязательства, а часть делает это по решению суда. В среднем штраф — до 40% от недоимки, но исходя из конкретной суммы, ФНС может переквалифицировать гражданско-правовые договоры в трудовые, и вот там уже ситуацию можно раскрутить вплоть до реального срока.

Система работает в режиме реального времени, но, по некоторым данным, у нее есть период глобального обновления статистики — грубо говоря, она «выкатывает» отчет для региональных управлений ФНС — и на такие периоды приходится резкий рост числа «писем счастья». Например, по данным СМИ в январе 2024 года, таких писем было отправлено в четыре раза больше, чем в декабре 2023-го.

**НО ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО НАЛОГОВЫЙ  
ИНСПЕКТОР ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
НЕ ОБРАТИТ ВНИМАНИЯ — ЭТО СДЕЛАЕТ  
БЕЗДУШНАЯ МАШИНА.**



Письмо не всегда содержит сообщение о доначислении: сначала работодателю намекают на то, что его заметили и у него есть возможность быстро исправить ситуацию.

В первом письме инспекция просит раскрыть информацию о количестве плательщиков НПД, с которыми фирма сотрудничает на постоянной основе, вместе с их личными данными, ИНН и видом предоставляемых услуг. Инспекция также интересуется, как компания находит таких работников, зачем и как часто пользуется их услугами и на каких основаниях не включает в штат. Кроме того, ИФНС просит сообщить, какие организации или штатные сотрудники оказывали компании аналогичные услуги раньше (до сотрудничества с самозанятым), и кто займется этой работой после истечения договора с ним.

Во втором документе (требование о предоставлении пояснений) налоговый орган выносит предупреждение: если в ходе дальнейшей проверки

окажется, что работник, нанятый по договору гражданско-правового характера (ГПХ) фактически выполняет функции постоянного сотрудника, то договор будет переквалифицирован в трудовой. Как следствие, все выплаты по нему будут облагаться страховыми взносами, в том числе на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Получив такое письмо, работодатель может выбрать: признать претензии, взять сотрудников в штат, начать платить НДФЛ и все взносы или не признать и начать судебную тяжбу с ФНС, в ходе которой придется доказывать отсутствие трудовых отношений. А в рамках формальной логики доказать отсутствие чего-либо очень трудно. Именно поэтому у нас действует презумпция невиновности и бремя доказательства лежит на обвинителе, в данном случае на ФНС. И российская судебная практика показывает, что ФНС справляется с этим блестяще.

## ЧТО И ТРЕБОВАЛОСЬ ДОКАЗАТЬ

Доказать наличие трудовых отношений для ФНС настолько простая задача, что об этом даже смешно говорить. Существует порядка 30 признаков, по которым инспекторы выявляют и устанавливают данный факт для предоставления суду.

Есть классический набор:

- Сотрудничество больше трех месяцев.
- Ежемесячные выплаты одинаковых сумм, в один и тот же день.
- Отсутствие у самозанятого других клиентов.
- Заключение договора с бывшим работником.

Это основные маркеры, на которые ФНС реагирует автоматически, без участия человека. С этими маркерами можно до поры до времени поиграться — разбивать суммы, менять даты, платить самозанятому с разных юрлиц, выдавать часть денег налом. Но в суде ФНС все равно докажет наличие трудовых отношений, если компания:

- предоставляла рабочее место, в том числе виртуальное,
- выдавала аппаратуру или корпоративные сим-карты,
- печатала визитки,
- делегировала самозанятому право представляться от имени компании. Например, при звонках или в письмах,
- вела учет рабочего времени самозанятого.

Таких признаков, повторимся, несколько десятков, и для доказательств достаточно будет наличия всего двух-трех.

## КАК НАКАЖУТ

Если будут выявлены факты теневой занятости, то работодателя привлекут к ответственности по ч. 4 ст. 5.27 КоАП РФ за уклонение от оформления или ненадлежащее оформление трудового договора либо заключение гражданско-правового договора, фактически регулирующего трудовые отношения. Данное нарушение грозит ИП штрафом в размере от 5 000 до 10 000 рублей, должностным лицам организаций — от 10 000 до 20 000 рублей, а организациям — от 50 000 до 100 000 рублей.

За выплату сотрудникам зарплаты ниже МРОТ работодателей оштрафуют по ч. 6 ст. 5.27 КоАП РФ. Штраф для ИП назначат в размере от 1 000 до 5 000 рублей, а для организаций — от 30 000 до 50 000 рублей.

Также работодателей могут привлечь к налоговой ответственности по ст. 123 НК РФ за неполное удержание и перечисление в бюджет сумм НДФЛ, подлежащих перечислению налоговым агентом. Штраф составит 20% от суммы, подлежащей удержанию и перечислению в бюджет. Но это только штраф: все не перечисленное придется перечислить.

Кроме того, работодатели, уличенные в содействии нелегальной занятости, попадут в специальный открытый реестр недобросовестных работодателей. Такой реестр появится в интернете в свободном доступе уже в 2025 году (ч. 6 ст. 67 Федерального закона от 12.12.2023 № 565-ФЗ).

Самым опасным тут является обвинение в неуплате налогов, поскольку влечет подробную проверку всей бухгалтерии и чревато быстрым арестом счетов и имущества.

ТАКЖЕ РАБОТОДАТЕЛИ МОГУТ ПРИВЛЕЧЬ  
К НАЛОГОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО СТ. 123 НК  
РФ ЗА НЕПОЛНОЕ УДЕРЖАНИЕ И ПЕРЕЧИСЛЕНИЕ  
В БЮДЖЕТ СУММ НДС, ПОДЛЕЖАЩИХ  
ПЕРЕЧИСЛЕНИЮ НАЛОГОВЫМ АГЕНТОМ.

## ЧТО ДЕЛАТЬ?

В интернете можно найти массу инструкций на тему «Как обезопасить себя...», и, как правило, они содержат только рекомендации по правильному составлению договора с самозанятым, и этому, конечно, тоже стоит уделить внимание. Но ФНС смотрит в суть происходящего, а не на формулировки в договоре. А суть такова, что везде, где может быть заплачен НДС, он должен платиться. А значит, полностью обезопасить себя от переквалификации в трудовые отношения можно только полностью перестав маскировать трудовые отношения чем-то иным.

Многим компаниям нужно будет пересмотреть свою бизнес-модель — и здесь возникает еще одна грань, в которой эйчар может выступить не просто как специалист по работе с персоналом, но как полноценный бизнес-партнер.





# KFC



← *Любовь Кудинова,  
руководитель  
подбора KFC*

## О пользе ночных разговоров с роботами

Если твоя работа настолько рутинная, что ты ведешь себя как робот — пусть ее выполняет настоящий робот.

**П**опулярная сеть ресторанов KFC продемонстрировала впечатляющий пример того, как автоматизация массового подбора помогает быстро подстроиться под изменившийся рынок труда и освободить время для улучшения бизнес-процессов. Любовь Кудинова возглавила подбор меньше года назад и рассказала HR-мудрости о том, как ее отдел, состоящий всего из трех рекрутеров, привлекает по 300–400 работников в месяц.

— У нас 96 ресторанов и раньше каждый из них самостоятельно занимался подбором персонала. Размещали

вакансии и все. Не было ни контроля стоимости, ни контроля обработки откликов и холодного потока. Занимались всем этим директора ресторанов и для них это был трудоемкий процесс, который, по большому счету, никто не контролировал. Перезвонить кандидату через неделю — было абсолютно нормальной историей. Пока был стабильный входящий поток кандидатов, эта система, в целом, работала, хотя было понятно, что работала неэффективно. Но когда в стране начался полноценный кадровый кризис, стало ясно, что нужно что-то менять. В итоге совместно с российским разработчиком, на основе его облачной платформы, мы создали цен-

трализованную систему подбора кандидатов для всех ресторанов. Директоры теперь работают в системе, получают нотификации о назначенных интервью и своевременно предоставляют обратную связь по итогам. Вся коммуникация идет в едином окне, как для ресторанов, так и для рекрутеров. Сейчас мы в автоматическом режиме, централизовано размещаем вакансии для всех ресторанов, так же централизованно обрабатываем отклики, с помощью чат-бота проводим первичное общение с кандидатом, а ресторанам остается только провести собеседование. В итоге меньше чем за год из непредсказуемой и разрозненной системы подбора мы создали такую, в которой отдел из трех рекрутеров стабильно выводит на работу по 300–400 человек в месяц.

#### — Как отреагировали в ресторанах на это нововведение?

— Не буду скрывать, поначалу не все понимали, что происходит. До этого они видели всю воронку целиком: сколько человек откликнулось, кто не откликнулся, знали, сколько они сделали звонков, кого пригласили. Словом — они контролировали процесс, и когда этого контроля не стало, появился некоторый мандраж, ведь они не видели всего цикла подбора — соискатели просто приходили к ним на собеседование. Но за первые пару месяцев все привыкли, научились пользоваться системой и отклик стал положительным. Люди поняли, что новая система освобождает им время для других задач, но и задача привлечения персонала тоже закрывается.

#### — А когда вы поняли, что система работает?

Наверное, когда полностью настроили аналитику. Спустя месяца четыре, когда уже подключили все, у нас прошло на 80% все интеграции, и стало понятно, что все работает.

До этого мы не вполне понимали, что где и как работает.

#### — И что вы там увидели? Какой была первая картинка?

Первое — это то количество кандидатов, которое мы обрабатываем. Цифры уже тогда были достаточно большими. Сейчас, когда прошел почти год с начала внедрения, у нас в базе 92 тысячи кандидатов. С учетом того, что в нашем отделе всего три человека — эта цифра впечатляет еще больше. Второе — это количество кандидатов, которые обрабатывает чат-бот. Мы увидели, что условно за две недели он написал 10 тысячам кандидатов. Мы с рекрутерами обсудили и поняли, что смогли бы обзвонить такой объем в лучшем случае за месяц. А здесь достаточно просто дать команду роботу, и он все сделает сам, нам нужно просто дождаться ответов, подтвердить с кандидатом время собеседования и т. д. Это высвобождает самый ценный ресурс — время, которое мы можем потратить для решения других задач. Объемы и та скорость, с которой появилась возможность эти объемы обрабатывать, до сих пор немного удивляют — вручную такого не достигнуть.

#### — Ваша целевая аудитория охотно общается с чат-ботом?

Общается, не скажу, что все 100%, но отклик достаточно большой, людям удобно пользоваться этим чат-ботом. Особенно радует история с напоминанием об интервью. Мы отправляем за три часа напоминание о том, что мы вас ждем на собеседование. При этом там есть возможность подвинуть дату, время собеседования и вот этой возможностью кандидаты пользуются очень активно. Около 30% переносят время самостоятельно — то есть тут вообще не участвуют ни рекрутеры, ни ресторан. Похожая история с обработкой откликов.





Наша аудитория любит ночью откликаться, после окончания рабочего дня или вообще ночью. И у нас есть фактические переписки в 2 часа ночи, кандидат пишет: «я хочу к вам на работу и хочу прийти туда в такое-то время». Рекрутер уже с утра звонит, подтверждает эту запись. Время отклика бота — 5 минут, он дает кандидату понять, что в нем заинтересованы, даже если он пишет ночью.

**— Да, ночной поиск работы это или новый тренд, или новый вид невроза...**

— А еще бывает так, что, когда утром звонишь ночному кандидату, он отвечает: «Ой, а я уже нашел работу».

**— Если говорить о цифрах, как бы вы сейчас описали свою работу в цифрах? Сколько кандидатов в месяц вы выводите?**

— В среднем в месяц у нас выходит плюс/минус 400 человек, но с самого

начала была видна тенденция к постоянному приросту. Я бы, наверное, сейчас не сказала, что мы достигли какого-то потолка в том, что можем делать. У нас сейчас идет динамика даже от недели к неделе, причем примерно по 15%. Плюс лето, школьники вышли, конечно, стоит на это обращать внимание. Но глобально, по сравнению с осенью прошлого года, у нас выросли объемы на 50%, именно по вовлечению в первичные воронки. Соответственно, сейчас мы работаем над увеличением конверсии, чтобы она улучшалась и в плане доходимости, и оформления в штат. Но, в общем, пока я не думаю, что есть какая-то критическая точка, наш максимум. Рекрутеры учатся, система тоже.

**— По каким направлениям вы станете улучшать систему?**

Сейчас в процессе внедрения дистанционная запись на оформление в штат. То есть мы подключаем к системе отдел кадров. В прошлом месяце мы запустили систему адаптации — тестируем, в планах добавить в нее

дашборд. В перспективе мы хотим доработать и полноценный кадровый электронный документооборот, чтобы все оформление проходило просто и без напряжения для соискателя.

**— Вы уже почувствовали экономический эффект от внедрения такой системы. Это выгодно?**

— Выгодно, но с учетом того, что у нас маленький штат рекрутеров. Если бы у нас был большой штат рекрутеров и параллельно еще вся система автоматизации, то экономического смысла в этом не было бы никакого. Стоимость примерно одинаковая, что у отдела в примерно 30 человек, что у нашей системы автоматизации. Но людям нужно больше внимания, заботы и контроля, чем роботу. И в этом смысле надеяться на робота проще — ты знаешь, что если ты составил текст для сообщения кандидату, то робот отправит именно его и не придумает отсебятины. Не нужно никому напоминать, чтобы они напомнили кандидату о собеседовании, позвонили после и т. д. Конечно и в человеческом коллективе можно добиться такой эффективности, но это будет сложнее и дольше.

Да и нашей аудитории часто проще общаться чат-ботом, чем с реальным человеком. Даже по формулировкам, в которых соискатели общаются с роботом, видно, что они с ним более открыты, пишут то, что думают. Даже

действующие сотрудники охотнее разговаривают с ботом, потому что не воспринимают его как большого начальника, который приехал к ним с проверкой.

**— А вы не боитесь, что со временем такая автоматизация сделает профессию рекрутера ненужной, ну или сделает ненужным человека в этой профессии?**

— Когда я только начала во всем это разбираться, то в какой-то момент поймала себя на мысли, что у меня место в голове закончилось и что это, наверное, предел человеческих способностей. Но сейчас все новые знания улеглись, и я чувствую, что прокачалась в этом — лучше понимаю логику процессов, то, как различные части системы взаимодействуют между собой, как это использовать. Теперь я уверена, что такая автоматизация — нужна везде, где есть масс-подбор — самая скучная и нелюбимая часть работы для любого рекрутера. Звонки, звонки, звонки... и если твоя работа все равно настолько рутинная, что ты ведешь себя как работ, так лучше чтобы ее выполнял настоящий робот, а ты займешься чем-нибудь более важным, интересным и радостным. Так что я уверена, что автоматизация меняет профессию рекрутера к лучшему.

**Беседовал  
Иван РОМАНОВ**



← Лев Бондарев,  
Управляющий  
FF Cargo Services

# От ручного режима к полуавтоматическому:

как FF Cargo Services оптимизирует работу с клиентами

**С**анкции существенно усложнили доставку любых грузов в Россию, и особенно хорошо это видно в сегменте авиаперевозок, где объемы падали до уровня 2001 года.

Однако бизнес адаптируется, и уже в прошлом году объем перевозок стал возвращаться к нормальным значениям, во многом из-за того, что все больше грузов стало перевозиться пассажирскими рейсами. FF Cargo Services — одна из немногих транспортных компаний, специализирующихся на подобных перевозках: в пандемию они даже запускали специальные грузовые пассажирские рейсы, где вместо людей в салоне летели грузы. Возросший в тот период спрос подтолкнул компанию к разработке собственной платформы бро-

нирования авиаперевозок, которая избавила менеджеров от рутины. Управляющий FF Cargo Services, Лев Бондарев рассказал HR-мудрости о том, как обстоят дела с кадрами в авиалогистике и почему в его компании вообще нет текучи персонала.

— **Нынешний кризис в логистике можно назвать очередным, чем он отличается, например, от пандемии?**

— На пандемию нынешняя ситуация похожа тем, что каждый день приходится работать в ручном режиме, решать все вопросы на ходу, и при этом не понимаешь, чего ожидать завтра. Есть ощущение, что все это несколько затянулось — по сути мы пятый год так работаем. Но если говорить об отличиях, то сегодня главная сложность — это международные расчеты.

Поскольку 99% наших перевозок международные, для нас это очень болезненный вопрос. Но мы увеличиваем свою долю рынка и конкретно для нашей компании общее сокращение перевозки грузов не так болезненно, как для рынка в целом.

**— Как бы вы описали ситуацию с кадрами в логистике?**

— На рынке очень мало профессионалов, специализирующихся на логистике в авиаперевозках. Система образования не готовит достаточно специалистов с современными знаниями в данной сфере, а молодежь, как правило, не проявляет особого интереса к данной отрасли. На протяжении всех 15 лет, что наша компания работает на этом рынке, мы испытываем трудности в этом вопросе. Опыт показывает, что нам чаще удается вырастить профессионала внутри компании, начиная с нуля или нанимая человека из другой отрасли, который затем проходит обучение. И тут важен интерес человека, двухсторонняя лояльность между сотрудником и компанией, и тогда через несколько лет мы достигаем результата — профессионала с нужным набором навыков.

К сожалению, готовых, инициативных профессионалов, способных подхватить дело, мало. Отрасль очень конкурентна в плане потребности в таких сотрудниках, поэтому, когда такие специалисты появляются на рынке, они быстро находят себе работу.

**— А что должно быть написано в дипломе, чтобы пойти работать к вам?**

— Ну, то, что написано в дипломе, — это приятный бонус, нам это не так важно. Мы, конечно, нанимаем и таких специалистов, которые есть в любой другой компании — бухгалтеров, например. Но для работы с авиацион-

ными перевозками требуются особые навыки, которые не всегда можно найти у кандидатов с обычным дипломом. Особенно сложно найти продавца, способного успешно продавать наши услуги. Даже если у человека есть опыт продаж в других сферах, он может столкнуться с трудностями из-за специфики нашей отрасли.

Когда он приходит на сейлз-визиты, от него как раз наш потенциальный клиент хочет очень досконального знания продукта, всех деталей процесса. Наши клиенты — это транспортные и экспедиторские компании, которые ожидают высококачественное обслуживание по разумным ценам. Чтобы работать в такой среде, скорее, нужно вырасти из базового специалиста, знать, что такое самолет и где в нем перевозится груз, что такое «груша», что такое накладная, и уже потом иметь склонность к продажам.

**— В такой конкурентной среде вы, наверное, часто кого-то переманиваете?**

— Мы в первую очередь распространяем информацию о вакансиях среди коллег, партнеров и других заинтересованных лиц, если кто-то заинтересован, то может обратиться к нам. Переманивать топ-специалистов сложно, как я уже упоминал, их очень мало и они востребованы. Говоря просто: наша отрасль не такая, чтобы можно было переманить кого-то, заплатив вдвое больше. Наверное, у нас не та отрасль, которая платит самые высокие зарплаты, они средние, но стабильные. Кроме того, при переманивании кого-то в устоявшийся коллектив можно нарушить существующую систему мотивации. Так что мы скорее всегда «держим дверь открытой», пытаемся найти того, кто уже заинтересован в нас. Затем мы можем пообщаться и понять, нашли ли мы потенциального кандидата.

**— И в пандемию, и после введения санкций у вас лавинообразно увеличилось количество заказов, как вы с ними справлялись, не расширяя штат?**

— Были периоды, когда мы справлялись только потому, что все работали по 16 часов в сутки, без выходных. Но в то же время мы сделали ставку на автоматизацию рутинных процессов, чтобы наши специалисты — люди, обладающие уникальными знаниями — занимались интеллектуальным трудом. Возьмем для примера пандемию. Мы специализируемся на грузовых перевозках в пассажирских самолетах, но не исключительно на них. На пассажирских рейсах мы сидим в салоне, а внизу перевозят багаж и коммерческий груз. Но есть и грузовые самолеты, где нет пассажиров, только груз. Когда началась пандемия, пассажирские рейсы были приостановлены, спрос резко упал. Однако мы предоставляли услуги для авиакомпаний, которые выполняли грузовые рейсы в Россию, и спрос на наши услуги внезапно вырос многократно. Вместо одного запроса в минуту мы стали получать 20 запросов. При этом не было установленных тарифов. Рынок изменился, компании меняли расписания и тарифы ежедневно. Все стандартные процессы перестали работать, нагрузка на наш персонал выросла в 20 раз, и клиенты первым делом спрашивали: «Почему так долго отвечаете?» Эту проблему мы решили, создав собственную электронную платформу для продажи и бронирования авиационных грузоперевозок. Когда мы говорим о переводе клиентов из ручного режима работы в «полуавтоматический», мы имеем в виду процесс, который позволяет нашим клиентам бронировать грузовые перевозки через интерфейс, который мы предоставляем.

**— Обычно такая автоматизация пугает сотрудников, зачем они теперь?**

— Это не наш случай, платформа, которую мы разработали, снимает пер-

вичные запросы, оставляя человеку самые сложные и интересные задачи. К тому же в этой сфере едва ли можно достичь такого уровня автоматизации, которые оставили бы человека без работы. В отличие от покупки авиабилетов на сайтах, где все стандартизировано — один человек = одно кресло — грузовые перевозки намного более сложны. Каждый груз уникален по размерам, весу, содержанию, упаковке и другим факторам, что делает алгоритмизацию очень сложной.

В прошлом в отрасли преобладал ручной режим работы, где клиент писал письмо с запросом на бронирование, а сотрудник вручную обрабатывал его. Сегодня мы предлагаем клиентам наш веб-сайт, где они могут зарегистрироваться и самостоятельно подобрать первоначальные варианты перевозки груза, а затем отправить нам запрос или даже забронировать перевозку в автоматическом режиме. До полной автоматизации еще очень далеко, но наш «полуавтоматический» режим позволяет клиентам легче и быстрее оформлять заказы на грузовые перевозки.

**— Вы работаете в сложной сфере, на конкурентном рынке и у вас много трудных задач и при этом устоявшийся коллектив без текучки. Как вы мотивируете ваших сотрудников?**

— Наверное, самое большое, что у нас мотивирует сотрудников, — это команда.

Инструменты мотивации есть у каждого работодателя, но они конечны. А вот создание атмосферы, когда людям интересно вместе работать, проводить вместе чуть больше времени, чем рабочее... Наверное, нам удалось такую атмосферу создать, потому что у нас действительно в последнее время текучки вообще нет. Абсолютно нет. Мне даже иногда кажется, что это наша проблема, что мы не обновляемся, но на самом деле развитие компании происходит за счет внедрения цифровых инструментов.



# Как помочь коллеге с онкологией?



↑ *Юлия Тарасова,  
специалист  
по страхованию*

Четвертый год Юлия развивает проект [Онкстрахование.ru](https://onkстрахование.ru) и 10 лет бесплатно консультирует тех, кто заболел онкологией и не купил страховку на случай рака. Вместе с коллегами она объясняет людям, получившим тяжелый диагноз, где можно получить второе мнение, куда обращаться за помощью и что вообще делать. HR-мудрости Юлия рассказала, как работодатель может помочь работнику с онкологией.

— Как вообще люди общаются о таком диагнозе на работе?

— Проблема в том, что большинство сотрудников, кажется, вообще не сообщают о таком работодателю. То есть рак может быть невидимой болезнью. Даже если человек начинает химиотерапию и у него выпадают волосы, можно скрыть это париком. В больничных диагнозов не пишут, поэтому, как я думаю, где-то 60–70% людей, заболевших онкологией, вообще ничего не говорят начальству и коллегам, потому что в России есть страх

потерять работу, какой бы она ни была. И некоторые ее и теряют. И не потому, что после болезни они становятся инвалидами, а просто потому, что они все равно на какой-то период своей жизни вылетают из рабочего процесса из-за лечения, и работодатель не всегда относится к этому с пониманием. Года три назад мы делали опрос в группе эйчаров: были у вас кейсы, связанные с онкологией в компании? как вы помогали? И там попадались страшные истории. Одна эйчар-специалист заболела онкологией, будучи беременной. Она прошла курс лечения, все было нормально, ушла в декрет — и работодатель просто уволил ее сразу после выхода из декре-

та. Была история про эйчар-директора, которого уволили сразу после того, как она сообщила о болезни, потому что не хотели искать дополнительного сотрудника под ее задачи или делегировать их другим. Так что многие стараются вообще не говорить, что больны онкологией. Даже у меня была ситуация, когда знакомая обратилась ко мне за помощью и попросила никому вообще об этом не говорить, потому что она сказала паре человек и они смотрели на нее щенячьими глазами и рыдали, а это совершенно не мотивирует. Люди испытывают какую-то супер-жалость, начинают думать про смерть, но это совсем не поддерживает. Хотя на самом деле онкология, если ее вовремя обнаружить и не запускать — лечится, это не обязательно смертный приговор.

#### — А почему такое отношение к человеку — как уже к практически мёртвому?

— Потому что культура постоянно об этом говорит. Вспомните хотя бы один фильм или сериал, где бы онкобольной не умер. Часто вспоминают сериал «Во все тяжкие», и там главный герой действительно побеждает рак, хоть в конце и умирает от ранения. А так практически во всех фильмах онкология ведет к смерти персонажа. В новостях говорят только о разбившихся самолетах, не говорят о тех, что долетели. Так и в случае с онкологией — по телевизору мы видим только как собирают деньги неизлечимо больным детям, но не говорят о детях, которых вылечили. Вот Жанна Фриске умерла от рака — это все знают, но никто не знает о миллионах женщин, которые победили рак. Кобзон умер от рака, хотя прожил с болезнью лет 30, мне кажется, и умер от старости. Вот такой обреченности очень много в информационном пространстве. И люди, узнав о болезни, сразу думают о смерти, сразу выбирают гробы, даже если обнаружили онкологию на каких-то первых стадиях.

#### — А как правильно реагировать, что делать, если сотрудник рассказал о таком диагнозе?

— Тут важно быстро решить, может ли компания помочь деньгами, несмешными деньгами. Матпомощь работникам в России — в среднем 15 тысяч рублей, этим, конечно, не сможешь вылечить онкологию. Если есть возможность помочь с оплатой лечения, нужно сразу включиться в проблему и выяснить конкретику: где он планирует лечиться, как он планирует лечиться, задействовать страховую компанию. Если бюджета на лечение нет, можно вложить деньги в психологическую поддержку. У нас в стране достаточное количество онкопсихологов, которых можно нанять для сопровождения не только заболевшего, но и его семьи, потому что это болезнь на самом деле не только одного, это болезнь семьи, и если человек об этом открыто говорит на работе, то это болезнь и коллег, потому что коллеги плюс-минус одного возраста сразу начинают проблему на себя применять. Поэтому можно деньги потратить на психологическую помощь. Обычно человек в начале этого пути растерян, и, в принципе, эйчар может, конечно же, какую-то информацию для него собрать. В России много фондов, которые могут помочь.

Эйчар может дать информацию, куда обратиться за бесплатной консультацией, вторым мнением и т. д. Но начинать добро тоже не надо: надо поговорить с человеком, понять, нужно ли вмешиваться, как он вообще себя чувствует. Может быть, ему надо нагрузку скинуть или хотя бы как-то морально разгрузить. Но на первых этапах он сможет точно работать, если это не последние стадии рака. А так базовый вариант, который в большинстве случаев применяется в России, — это не учитывать больничные, платить ему в полном объеме зарплату, платить ему премии, если они есть, тоже в полном объеме,



и постараться его коллег, которые будут его заменять и впахивать за него, тоже как-то поддержать. Это сделать проще всего с точки зрения бюджета и добавит стабильности в жизнь заболевшего. Если это какие-то трудные случаи, последняя стадия, то правильно бы было, если бы работодатель оплатил или частично помог с оплатой похорон. Это достаточно часто встречающаяся практика — это нормально.

**— У нас в стране уровень оказания медпомощи не одинаков — где-то лучше, где-то хуже. В случае с онкологией есть ли смысл ехать в другие регионы?**

— Безусловно есть. Но если мы говорим о стандартном ОМС, то сейчас действует приказ, согласно которому за пределами своего региона можно лечиться только в случае, если лечение в онкоцентре региона прописки не помогает. Но чтобы это понять, нужно очень много времени, и обычно в Москву из регионов по ОМС попадают люди в тяжелом состоянии. Есть некоторые федеральные центры Москвы, которые принимают людей из регионов, но опять же нужно о них знать.

Консультациями такого рода я обычно и занимаюсь. Эйчары не обязаны знать всю эту информацию, но пусть хотя бы знают, где ее искать. Зарубежное лечение, кстати, тоже доступно. То, что русских не принимают в зарубежных клиниках, — миф. Просто из-за курса валют такое лечение теперь стоит очень дорого. В качестве альтернативы клиникам Германии и Израиля теперь выступает Турция. У них тоже немецкое, американское оборудование и плюс турецкие онкологи проходят практику в странах Европы и США.

**— В вашей практике были случаи, когда работодатель полностью оплачивал сотруднику лечение?**

— Всего несколько. Первый случай был, когда собственник компании за свои личные деньги отправил на лечение продавца. Это был самый лучший продавец, который обеспечивал половину годовой прибыли компании. Его отправили в Израиль, в рублях лечение обошлось примерно в 20 миллионов в ценах 2015-го года. Второй случай — большая производственная компания, в которой практически все топы — пожилые мужчины, знакомые друг с дру-



гом чуть ли не с института. И вот один из них заболел раком мозга. Опухоль была неоперабельная, её можно было пару раз за несколько лет вырезать, но не полностью. Они его в итоге отправили в Германию лечиться. Во время пандемии это было безумно дорого, потому что пассажирские рейсы не летали, и они отправляли его санитарной авиацией. Можно представить, сколько это стоило. Но на том предприятии был и другой случай, когда они оплатили лечение дочери сотрудницы, которая работала на складе. Лечили ребенка в России, потому что у нас в России для детей лучше система, чем для взрослых. Клиника Димы Рогачева, детское отделение Блохина — это действительно уровень Израиля, уровень Германии, лучших мировых клиник. Если для взрослых у нас выведены из системы зарубежные препараты — они не покрываются ОМС, то для детей у нас все включено. Там все хорошо, но требуются какие-то деньги на более уютную палату или на более быструю доставку лекарств. Они это все оплачивали. Вот три случая из моей практики. Конечно же, так как я занимаюсь страхованием, у меня больше историй о клиентах, которые ездили на лечение по страховке, но относительно общего числа больных их тоже очень мало. В основном люди сами решают вопрос с деньгами на лечение.

**— А если говорить о профилактике, как часто работодатели обращают на это внимание?**

— Очень редко. Есть в России работодатели — например, Яндекс, Вконтакте, Т-Банк — которые действительно озабочены превентивными мероприятиями по онкологии. Я знаю, что во Вконтакте был день женского здоровья, когда привозили аппараты УЗИ и маммологов и прямо в офисе проводили скрининг. И да, действительно выявили, по-моему, три случая онкологии на ранних стадиях. Такие же дни были в Т-Банке и в Яндексе. Они, по сути, в одной отрасли — IT, поэтому опыт друг друга перенимают. А если брать среднестатистического работодателя, то ничего подобного масштаба, конечно же, нет. Мы сами проводим периодически бесплатные лекции в компаниях, которые этого хотят. Мы это делаем в розовый октябрь — это, соответственно, грудь. И мы это делаем в ноябрь, усатый ноябрь — это простата. Но оценить, насколько вебинар помогает в превентивности, в том, чтобы люди пошли проверяться, сложно. Это, наверное, одно из тех направлений, где эйчар может сделать больше всего — не тратя денег. Напоминать работникам о том, что проверяться на онкологию и другие заболевания нужно не только в октябре и ноябре.

**Беседовал  
Иван РОМАНОВ**

## Собеседовали, собеседовали, да не высобеседовали



**П**ока такое невозможно, но если бы мы могли передвигаться со скоростью света, то за 9 световых лет достигли бы звездной системы Сириуса в созвездии Большого Пса.

Пробежав 9 кругов по легкоатлетическому стадиону, мы осилим (и даже превысим) одну из самых тяжелых беговых дисциплин — 3000 метров. Что уж там, за девять месяцев мы все развились в жизнеспособный организм. Но есть компании, которым не хватает 9 собеседований, чтобы понять, подходит им кандидат или нет.

Производственному предприятию потребовался инженер: как всегда, срочно, как всегда — с редкой квалификацией, навыками и серьезным опытом работы. Но, в отличие от других подобных ситуаций, на этот раз нам довольно быстро удалось найти подходящего кандидата. Он был заинтересован в работе на этом предприятии, его устраивала зарплата, образование и опыт работы соответствовали. Все должно было быть просто, но нет.

После первого собеседования было второе, за ним — третье, после — четвертое. Проверки от службы безопасности, просьба дать контакты минимум пяти рекомендателей. Пошел второй месяц — пятое собеседование, просьбы подключаться к каким-то совещаниям, шестое собеседование. Догадываетесь, что было после него? Правильно: седьмое, восьмое и девятое.

Наверняка было бы и юбилейное десятое, но кандидат принял другое предложение — там работодатель разобрался в два подхода. Самое неприятное, что от своего несостоявшегося работодателя он получил упрек в стиле: «Мы на вас два месяца потратили, а вы ушли к другим!»

Теперь весь цикл поиска и собеседований начнется заново. Перефразируя известную поговорку про большую семью и клюв, хочется сказать, что в условиях жесткого дефицита кадров по девять собеседований не проводят.

↑ *Екатерина Мецержкова, руководитель департамента рекрутмента компании Рекадро*

## Изыскание внутренних резервов



**Н**и одна компания сейчас не застрахована от внезапной нехватки кадров. Людей переманивают в другие компании сплошь и рядом, независимо от отрасли и вида деятельности. Участвовать в гонке зарплат не всем под силу, так что изысканием внутренних резервов нужно заниматься заранее.

Когда я столкнулась как руководитель с такой ситуацией и лишилась нескольких основных консультантов, мне казалось, что мир рухнул, что у меня больше нет команды. Первая реакция — опустить руки, ведь выбор сейчас ограничен, предложений много, а кандидатов с высокими профессиональными навыками, чтобы быстро сформировать команду, найти сложно.

Но проанализировав ситуацию и четко определив, какие задачи мне нужно решить в первую очередь, я поняла, что у меня есть команда, состоящая из коллег, готовых мне помочь. Я сделала запрос, на него откликнулись, и мы перераспределили функционал между сотрудниками,

которые раньше не занимались работой с кандидатами, но были готовы развиваться в этом направлении и располагали временем. Также мы провели давно задуманную реорганизацию, перераспределив задачи между департаментами, и оказалось, что внутренних резервов у нас было вполне достаточно. Мы сделали первые шаги, на разных этапах были шероховатости, но уже сейчас есть первые положительные результаты, а главное — мы все вместе смогли преодолеть фазу кризиса. Думаю, что любая компания сегодня должна быть готова к подобной реорганизации и изысканию внутренних резервов в любом из цехов. Хорошим подспорьем в таком деле будет корпоративная система обучения, позволяющая быстро передавать навыки коллегам и новым сотрудникам.



↑ *Галина Королева,  
замдиректора  
компании Рекадро,  
по предоставлению  
труда временного  
персонала*

# Одобреного три месяца ждут?



**Е**ще пару лет назад, если кандидат пропускал или хотя бы просто опаздывал на собеседование — это был тревожный звоночек: возможно, перед нами ненадежный и безответственный человек. Теперь мы иногда вызываем такси, чтобы кандидат точно добрался до собеседования, а работодатели готовы ждать выхода сотрудника месяцами.

Еще в апреле закрыли очень сложную вакансию, вернее, нам показалось, что мы ее закрыли. Большому заводу из Обнинска требовался монтажник с редкой квалификацией — и мы нашли такого, но в Санкт-Петербурге. Собеседования прошли успешно, условия устроили обе стороны, и работодатель даже согласился оплатить переезд нужного специалиста в Обнинск. Кажется бы, все сошлось — дело сделано. Но в майские праздники уже утвержденный кандидат

неожиданно ломает руку. Переезжать со сломанной рукой смысла нет, и он остался лечиться в Санкт-Петербурге, а работодатель остался ждать. Мы предлагали рассмотреть других кандидатов, но на заводе нам сказали, что будут ждать сколько потребуется и даже справки или фото с гипсом, чтобы доказать наличие перелома, не попросили. Побоялись обидеть будущего работника недоверием.

В общем, до сих пор непонятно, закрыта вакансия или нет — кандидат найден и одобрен, но на работу не вышел. Дефицит кадров создает очень странные ситуации.



*Ольга Зуева,  
операционный  
директор компании  
Рекадро.*



# АВТОМАТИЗИРУЕМ РЕКРУТИНГ

## Новинки и изменения

**З**адача современного менеджера по персоналу — быстро и эффективно закрыть вакантные позиции. А ситуация на рынке труда с минимальными показателями уровня безработицы не всегда позволяет осуществить быстрый поиск.

Откликов мало. Если они есть, то должны быть отработаны в кратчайшие сроки, чтобы кандидат не ушёл к конкурентам. В связи с этим без автоматизации процесса рекрутинга не обойтись. На помощь рекрутера в данном случае приходят ATS (англ. applicant tracking system — система отслеживания кандидатов) — специализированная CRM-система для подбора персонала.

За последние десятилетия эти системы стали неотъемлемой частью бизнес-процессов как малого, так и крупного бизнеса. На рынке представлен большой выбор ATS: E-Staff, Поток Рекрутмент, Хантфлоу, FriendWork, Talantix, СберПодбор, Skillaz, Experium и другие.

### Преимущества внедрения автоматизации:

- систематизация и автоматизация процессов подачи и согласования заявок на подбор,
- удобная публикация вакансий одним кликом на множестве платформ для поиска работы,

- внедрение инструментов для назначения и мониторинга статусов вакансий и кандидатов,
- аналитика подбора,
- автоматизация коммуникаций с кандидатами,
- интеграция с другими HR-системами.

## Что же нового появилось за последнее время?

### АКТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Создание текста вакансии — сложная задача и для рекрутера, и для заказчика. Обычно нанимающий менеджер составляет список требований к кандидату для рекрутера. Это отнимает время, поэтому заказчику проще скопировать описание аналогичной вакансии с сайта по трудоустройству, а затем рекрутер дорабатывает этот текст под нужды компании. Но это не позволяет понять, кто действительно нужен заказчику. В результате вакансия не отражает реальный портрет кандидата, и мы получаем нерелевантные отклики. Как в этом случае может помочь искусственный интеллект?

ИИ, выступая в роли интервьюера, может задавать дополнительные вопросы, которые помогают создать привлекательное и точное объявление за несколько минут.

Большинство ATS-систем уже внедрили искусственный интеллект для создания уникального описания вакансий. Тексты вакансий создаются с помощью генеративных моделей GigaChat, YandexGPT или ChatGPT.

### АВТОМАТИЧЕСКИЙ ОТБОР

Искусственный интеллект может автоматически отбирать резюме на соответ-

ствии требованиям вакансии. Дополнительно осуществляется ранжирование профилей кандидатов по степени соответствия критериям вакансии.

В некоторых системах через чат-бот или звонок он может запросить у кандидатов недостающую информацию и отвечать на их вопросы по телефону и в мессенджерах, назначать собеседования.

### ВОЗМОЖНОСТЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ РЕКРУТЕРА И ЗАКАЗЧИКА В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ

От двустороннего взаимодействия рекрутера и заказчика зависит скорость закрытия вакансии. Современные ATS-системы позволяют организовать совместную работу — заказчик в системе подает заявку на подбор, видит результат работы, оценивает кандидатов, дает обратную связь. В результате нет потерь данных, история взаимодействия сохраняется. Процесс подбора становится более прозрачным, а значит, и эффективным.

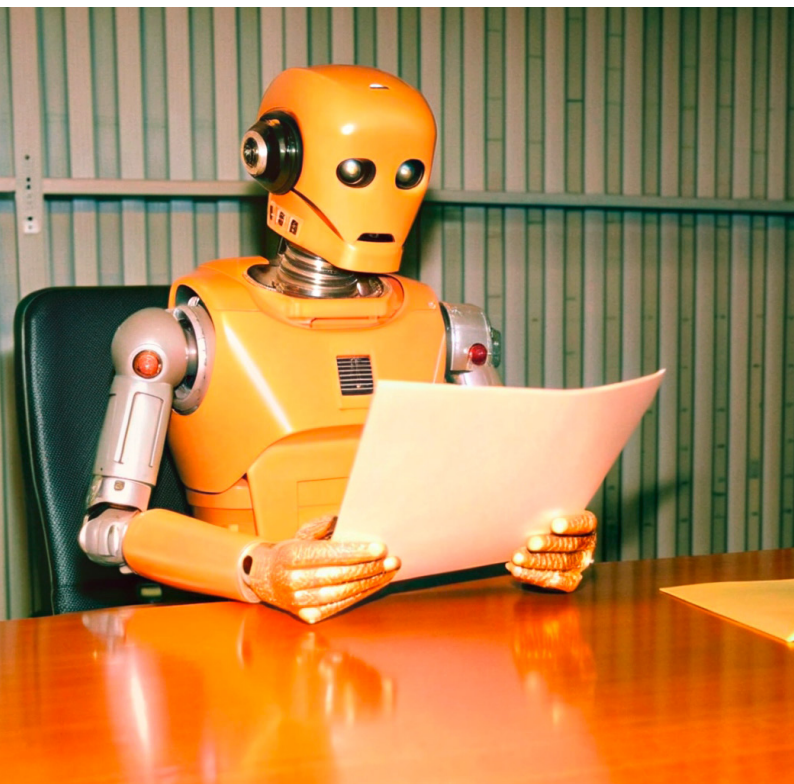
### АВТОМАТИЗАЦИЯ ОБРАБОТКИ ОТКЛИКОВ

Во всех ATS-системах есть функция размещения вакансий на сайтах по трудоустройству и сбор откликов.

Процесс отработки откликов автоматизируется с помощью чат-ботов, которые построены или на основе искусственного интеллекта, или на основе мессенджеров.

### УПРОЩЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ С КАНДИДАТАМИ.

Кандидаты стали плохо отвечать на телефонные звонки, поэтому взаимодействие в мессенджерах становится одним из главных источников первого контакта.



В ATS-системах реализован упрощенный вариант такого взаимодействия — можно писать в Telegram, WhatsApp и Viber без добавления к себе в контакты.

Есть варианты массовых рассылок кандидатам с предложением вакансии.

#### ТЕСТИРОВАНИЕ КАНДИДАТОВ

ATS-системы интегрируются с внешними системами тестирования или же позволяют создать опросы, тестовые задания внутри системы. Кандидаты выполняют задания, и их ответы сохраняются в ATS.

ATS-системы не идеальны, каждая развивается, выпускает обновления, совершенствует свою работу для обеспечения эффективной работы эйчара.

Системы обладают разным набором функций, поэтому к выбору стоит подойти тщательно.

Например, не во всех системах можно сформировать собственные отчёты, зачастую они стандартны и не подлежат изменениям. Поэтому стоит выбирать ту, где строится наиболее подходящий отчет, который позволяет оценить процесс подбора, работу сотрудников и т. д.

Кроме того ATS-системы отличаются хранением данных на сервере клиента или в облаке. Какое из этих решений выбрать — зависит от возможностей компании. Размещение на собственном сервере предполагает наличие специалистов, которые будут поддерживать его работу, но в то же время все данные кандидатов хранятся непосредственно в компании. Облачные решения упрощают поддержку собственной ИТ-инфраструктуры, но сильно зависят от скорости интернета и доступности самого сервиса. Кроме того, облачные решения чаще всего не подлежат значительной доработке и кастомизации: если вы захотите изменить систему «под себя», сделать это будет сложно.

При выборе ATS-системы нужно ориентироваться на функционал — набор возможностей, который необходим для вашего рекрутингового процесса. Чего вы в первую очередь ожидаете от автоматизации? Это может быть организация строгой последовательности этапов подбора, сохранение истории конкретного кандидата, интеграция с рабочими сайтами или же взаимодействие с внутренним заказчиком. Безусловно, от функционала будет зависеть и цена — поэтому правильный выбор нужно начинать с постановки четкой цели и оценки ожидаемого эффекта.

**Анна МАРКИНА**



# Непрерывное обучение в 2024 году:

## чему учиться специалистам по персоналу



*Ирина Александрова,  
карьерный коуч*

**С**егодня много говорят про концепцию непрерывного обучения в течение всей жизни. Это тренд на постоянное развитие своих навыков и компетенций.

Он появился благодаря тому, что технологии и информация развиваются слишком быстро, а компании и сотрудники не успевают быстро перестраиваться под условия среды без освоения новых инструментов и подходов.

Специалистов по персоналу эта история тоже не оставила в стороне: многие компании требуют использование современных инструментов в найме и адаптации сотрудников, развернутую и прозрачную аналитику по процессам, освоение новых программ удержания кадров.

Чтобы все это реализовать, эйчарам приходится участвовать в конференциях по обмену опытом, изучать статьи и исследования, проходить курсы повышения квалификации.

И все это нужно делать без потери качества основной работы. Как в такой ситуации не потерять ресурс и мотивацию? Какие навыки действительно важны и как это определить?

Давайте попробуем ответить на этот вопрос в виде небольшой инструкции для любого специалиста по персоналу, озадаченного подобными вопросами.

### ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С ЦЕЛЬЮ

Если вы не знаете за что хвататься, то начните с вопроса «Зачем мне это нужно?»



Какую цель вы хотите достичь путем обучения? Как ваша цель связана с работой и связана ли?

Взрослый человек учится в том случае, если понимает как получение новых знаний поможет ему повысить свою эффективность или значимость на практике.

Не старайтесь охватить все новые тренды в вашей сфере просто потому что так теперь модно. Ищите цель, которая действительно будет отвечать вашему внутреннему запросу и которую вы сможете практически реализовать в работе неважно в рамках какой именно компании.

### ШАГ 2. ВЫБРАТЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ

Невозможно научиться всему и сразу. Да и этого часто не требуется.

Проанализируйте какие задачи перед вами сейчас стоят и какие будут стоять в ближайшее время. Подумайте, каких навыков или компетенций вам не хватает для их решения.

Например, руководство вашей компании требует от вас развернутой отчетности по персоналу, а вам не хватает знаний в области метрик и аналитики. Значит, логичнее сейчас направить ваши усилия на изучение показателей эффективности, связанных с работой службы персонала.

Или вы занимаетесь подбором, а руководитель требует применять искусственный интеллект, адаптировать его к процессам найма. Тогда делайте упор на получение этого навыка.

### ШАГ 3. ОПРЕДЕЛИТЬ НУЖНЫЕ НАВЫКИ

Когда вы поняли предметную область, то подумайте какие именно навыки в ней вам нужны. Это может быть на-

вык ведения переговоров с бизнесом, управления проектами в сфере персонала.

Ключевыми навыками эксперты разных профильных сообществ сегодня, исходя из запросов бизнеса, выделяют такие:

умение работать с искусственным интеллектом и адаптировать его к процессам по персоналу: например, писать качественные промты для нейросетей, чтобы составить описание вакансии или сделать шаблон оффера

умение работать с аналитикой и большими данными: чаще всего это продвинутый уровень работы с Excel, навык пользоваться ad hoc запросами для получения данных в режиме реального времени, знания о работе различных автоматизированных решений для управления персоналом

умение внедрять изменения и управлять ими: здесь вам пригодятся знания методологии Коттера или модели ADKAR и их применение на практике

стратегическое мышление: то есть, умение составлять и реализовывать стратегии управления персоналом, исходя из целей конкретного бизнеса, а также вести стратегические сессии

эмоциональный интеллект и навыки коучинга: умение проводить индивидуальные и командные коуч-сессии для повышения мотивации, эффективности сотрудников и руководителей.

### ШАГ 4. СОСТАВИТЬ ПЛАН ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ

Когда вы поняли что и для чего в первую очередь вам стоит развивать, то лучше всего написать пошаговый план реализации вашей цели.

Подумайте, какие инструменты будут для вас наиболее эффективны — бизнес-литература, онлайн курсы,

конференции, менторство или коучинг, повышение квалификации.

Выпишите для себя релевантные и подберите нужных авторов, провайдеров услуг, наставников или коучей.

#### ШАГ 5. ОБСУДИТЬ КОМПЕНСАЦИЮ

Если вы учитеесь чему-либо во благо той компании, в которой работаете, то вполне реально поговорить с вашим руководителем о компенсации обучения — частично или полностью.

Чтобы такой разговор прошел успешно, вам нужно четко аргументировать какой навык вы собираетесь освоить, почему именно его, какой результат вы тем самым принесете бизнесу и когда эти вложения окупятся.

Если же руководство не прислушается к вашим аргументам, а потребность в обучении для вас все еще актуальна, то вернитесь к анализу инструментов и подумайте какие вы можете использовать самостоятельно, без привлечения ресурсов вашей компании.

#### ШАГ 6. ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ МАЛЕНЬКИХ ШАГОВ

Когда у вас есть понимание чему учиться, для чего учиться, где учиться и как учиться, вам нужно двигаться по плану, не теряя при этом мотивации на разных его этапах. В этом поможет инструмент стратегия маленьких шагов.

Это значит, что от точки к точке в вашем плане вы движетесь постепенно, небольшими шагами. Не ставьте перед собой нереалистичные сроки освоения новых инструментов или знаний. Вы быстро потеряете мотивацию в погоне за быстрым результатом.

Настройтесь на процесс и на каждом его шаге поощряйте себя даже за небольшие достижения.

Не забывайте регулярно сверяться с основной целью в процессе освоения шагов вашего плана. Если меняется ваш запрос или запрос вашей компании, вы сможете быстро и вовремя скорректировать свои действия.

#### ШАГ 7. СРАЗУ ПРИМЕНЯТЬ ЗНАНИЯ НА ПРАКТИКЕ

Старайтесь полученные знания внедрять в вашу повседневную практику там, где это возможно. Вы сразу сможете оценить динамику, понять насколько качественно вы стали работать, как этот инструмент упрощает ваши рутинные процессы.

Если в практической плоскости вы обнаружите проблемы, то сможете сразу скорректировать или свое обучение, или выбрать другой путь получения знаний. Так вы не потеряете драгоценное время и будете всегда в фокусе основной цели.

#### ШАГ 8. ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ

Когда вы закончите изучение новых методик и технологий, то обязательно уделите время рефлексии и оцените какие результаты вы получили, насколько вы ими удовлетворены, как по шкале от 1 до 10 вы на этой стадии ощущаете свой профессионализм в сфере управления персоналом.

Оценка результатов поможет вам понять какой вектор строить дальше и нужен ли он. Возможно, что полученных знаний на данном этапе развития вас и вашей компании вполне достаточно, это нормально.

Применяя эту пошаговую инструкцию на практике, вы сможете эффективно встроить в свой образ жизни новые тренды, требования рынка, вашей компании и при этом оставаться в ресурсе и четко следовать нужной для вас цели.



↑ *Светлана Колосова  
практикующий  
психолог компании  
Inbalansy,  
руководитель  
программы  
поддержки  
сотрудников.*

## Летние практики для снижения тревожности и улучшения самочувствия

**Впереди нас ждет еще два месяца лета: для кого-то это время долгожданных отпусков, для кого-то — стресс после возвращения из отпуска на работу, а кто-то не может взять летом отпуск, чтобы отдохнуть. Как бы то ни было, тревожность и стресс влияют на эффективность в рабочих задачах, а также меньшую вовлеченность. Рассмотрим, как можно использовать летние месяцы с пользой для себя и что эйчары могут транслировать сотрудникам.**

**В**ремя на природе. Время, проведенное на природе, вызывает широкий спектр положительных эмоций, давая возможность в том числе ощутить спокойствие и безмятежность. Лето — отличная возможность исследовать, какие парки, леса есть в доступности дома или офиса. Неважно, работаете ли вы из дома или в офисе, вы можете попробовать ходить на обед в какой-нибудь парк поблизости, это позволит сменить картинку, переключиться с рабочих задач. Можно повесить

на информационные стенды информацию о близлежащих к офису парках со списком кафе, в которых можно взять еду на вынос, либо можно разослать письма сотрудникам с подобной информацией, подкрепив ее данными о том, что время, проведенное на природе, благотворно влияет на ментальное здоровье, снижение стресса и тревожности.

Физическая активность. Можно мотивировать сотрудников создать группу для

совместных занятий спортом на свежем воздухе или в офисе, если погода не будет позволять. Так, в некоторых компаниях, например, есть внедренная практика приглашать инструктора для совместных занятий (фитнес, йога, ЛФК и другое). Помимо того, что это отличная возможность добавить больше движения в сидячий образ жизни, что влияет как на улучшение физического самочувствия, так и на снижение тревожности и стресса, такие совместные, не связанные с работой, активности способны сплотить коллектив. Если в компании нет возможности выделить финансы на такие инициативы, в свободном доступе есть онлайн-занятия, в этом случае достаточно будет выделить 30 минут — 1 час, выбрать место для занятий и собрать группу сотрудников, которым это интересно. Физические упражнения на природе — отличный способ проводить больше времени на свежем воздухе, одновременно повышая уровень активности.

Короткие поездки-путешествия. Несмотря на то, что у многих сотрудников нет возможности взять летом отпуск и уехать куда-нибудь из города, все еще остается возможность коротких поездок на 1–2 дня. Эйчары, руководители отделов или сами сотрудники — энтузиасты могут составить информационную брошюру с перечнем мест, куда можно отправиться летом, чтобы сменить обстановку и с пользой для себя провести выходной день. Такие поездки не обязательно потребуют больших финансовых вложений, во многие места можно доехать на машине, автобусе, электричке. В эту же брошюру могут входить различные мероприятия, которые проходят в городе — экскурсии, выставки, кино, театр и другое.

Внедрение новых офисных ритуалов. Можно придумать на лето тематиче-

ские дни, когда, например, по пятницам вечером все смотрят какое-то кино, заказывают какую-то еду или обсуждают в формате книжного клуба книгу, никак не связанную с работой. Сюда также можно включить различные челленджи — например, в течение недели ни разу не задержаться на рабочем месте / не писать коллегам по рабочим задачам вне рабочего времени / не отвечать на письма или сообщения вне работы. Это внесет игровой аспект в привычную рутину и может позволить поддерживать баланс работы и личной жизни.

Помимо всего вышенаписанного, есть множество тем, которые могут существенно влиять на ментальное здоровье сотрудников и как следствие — позитивно сказываться на качестве выполняемой работы. При этом это могут быть темы, которые, на первый взгляд, никак не связаны с рабочими задачами. Например, здоровое питание, физическая активность, практики дыхания и другие. Можно приглашать экспертов для проведения небольших воркшопов для сотрудников длительностью 1–1,5 часа. Чтобы понять актуальные для сотрудников темы, можно создать и разослать опросники. Также можно провести опрос среди сотрудников на тему того, кто может провести воркшоп для своих коллег. Часто в компаниях достаточно много сотрудников — увлеченных чем-то экспертов, которые с удовольствием поделятся своим опытом. Так, например, кто-то может поделиться своим путем к здоровому питанию, провести мастер-класс по приготовлению простых и полезных блюд, кто-то может рассказать про планирование полезного меню на неделю, кто-то — поделиться опытом внедрения здоровых привычек в свою жизнь. Этот опыт может быть очень ценен для коллег, в то время как такие активности не будут финансово затратны для компании.

# Анонсы мероприятий III квартала 2024 года

## 4–5 ИЮЛЯ 2024

Санкт-Петербург. HR перезагрузка Летняя конференция от hh.ru. Российские HR-практики от компаний разного масштаба.

## 21 АВГУСТА 2024

Москва. HR Life III Всероссийский Форум HR LIFE. ДЕНЬ 1. Well-being. Программы благополучия сотрудников, какие инициативы востребованы

## 22 АВГУСТА 2024

Москва. HR Life III Всероссийский Форум HR Life. ДЕНЬ 2. Культура и коммуникации Построение сильной корп. культуры и эффективных коммуникаций в компании. Яркие проекты и креативные идеи, повышение вовлеченности сотрудников, укрепление бренда работодателя и др.

## 5 СЕНТЯБРЯ 2024

Москва. Управление персоналом в России Конференция «Управление персоналом в России 2024» пройдет в рамках ФОРУМА «Управление бизнесом в России 2024»

## 8 СЕНТЯБРЯ 2024

Онлайн. Дедлайн Онлайн-мероприятие про управление персоналом

## 11–13 СЕНТЯБРЯ 2024

Москва. Корпоративное обучение и развитие персонала 2024 VII Ежегодный Всероссийский форум по обучению и развитию персонала

## 16 СЕНТЯБРЯ 2024.

Москва. Премия BRAVO Фестиваль HR-контента

## 18 СЕНТЯБРЯ 2024

Москва. HR DAYS XV Всероссийский Форум HR DAYS. ДЕНЬ 1. Массовый персонал. Эффективный найм и адаптация в больших объемах, работа с выгоранием и удержанием массового персонала.

## 19 СЕНТЯБРЯ 2024

Москва. HR DAYS XV Всероссийский Форум HR DAYS. ДЕНЬ 2. Оценка персонала. Инструменты и способы оценки кандидатов и сотрудников компании в новых реалиях.

## 20 СЕНТЯБРЯ 2024

Москва. HUMAN. Обучение персонала Заботливая HR конференция. Новый источник энергии для работы и роста

«HR-мудрость» — сетевое издание | Издатель: ООО «Рекадро» | Главный редактор Евгения Максимова  
Над номером работали: Иван Романов, Анна Маркина, Екатерина Мещерякова, Ольга Зуева, Галина Королева.  
Верстка: Андрей Слободяник.

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