HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Иммануил Кант

Относись к человеку всегда как к цели и никогда — как к средству.

№ 40 • III квартал • 2023

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

БИЗНЕС ДЛЯ ЛЮДЕЙ

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ 3

БЕСЕДЫ О
Бизнес для людей. 7

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ
ESG — как связаны управление персоналом и устойчивое развитие?. . 16

ДРУГОЙ ВЗГЛЯД
Настоящая забота от работодателя 20

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Детоксикация бизнеса 23

ЭТО РАБОТАЕТ
Магия корпоративных мероприятий 29

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ
Современная картография 34

СОВРЕМЕННЫЙ РЕКРУТИНГ
Зовём на работу правильно 40

HRTECH
Дружба с интерфейсом 42

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ
Охраняем труд сотрудников 45

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Психология рынка труда 49

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Неограниченные возможности 52

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы. 55

АНОНСЫ IV КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия 58

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ

Представляем обзор новостей трудового законодательства за 3 квартал 2023 года.

Трудовые гарантии для добровольцев Росгвардии

Росгвардии хотят разрешить иметь добровольческие формирования. Согласно поступившему в Госдуму законопроекту, вступившие в их ряды работники получат дополнительные гарантии. Могут, в частности, обязать приостанавливать трудовой договор на время, пока работник добровольно содействует войскам национальной гвардии РФ (п. 4 ст. 1 проекта).

Уволить такого сотрудника разрешат, если он через 3 месяца после окончания контракта вновь не приступит к работе (п. 1 ст. 1 проекта).

Кроме того, ряд гарантий предусмотрели и для членов семей добровольцев. Так, сотруднику с ребенком до 18 лет предлагают дать преимущественное право остаться на работе при сокращении, если второй родитель — доброволец в войсках национальной гвардии РФ (п. 2 ст. 1 проекта).

Вредные условия труда: проект о санкциях за нарушения коллективного договора

Предлагают строже наказывать тех, кто не соблюдает обязательства по колдоговору, соглашению в части охраны труда лиц, занятых на вредных и опасных работах. Это нарушение хотят выделить в самостоятельный состав. Оно повлечет предупреждение либо штраф от 6 тыс. до 10 тыс. руб.

Сейчас за несоблюдение любых условий колдоговора и соглашения работодателю грозит предупреждение или штраф от 3 тыс. до 5 тыс. руб.

Планируют также убрать уточнение, что только он несет ответственность за подобные нарушения. Требования должны соблюдать обе стороны.

Проект закона принят в первом чтении.

Вдов ветеранов боевых действий нельзя уволить

Законопроект предлагает запретить работодателю расторгать трудовой договор по своей инициативе с вдовой ветерана боевых действий в течение года после его смерти, если она не вступила в брак. Есть исключения. В их числе ликвидация организации, грубые и неоднократные проступки.

Новый перечень для аттестации работников в области промышленной безопасности

С 1 сентября 2024 года заменят список областей аттестации для тех, кто трудится в сферах промбезопасности, электроэнергетики, а также на гидротехнических сооружениях. Новый перечень шире действующего на 11 пунктов.

Так, для эксплуатации опасных производственных объектов, на которых используют котлы, выделили 5 дополнительных шифров областей аттестации в зависимости от характеристик оборудования.

Новые правила работы с архивными документами

Росархив утвердил правила организации хранения, комплектования, учета и использования архивных документов. Установили среди прочего, что по договору возмездного оказания услуг компания может

передать хранение архивных документов организации, для которой это уставная деятельность.

Основные требования к оформлению дел на бумаге для передачи в архив не изменили. В каждом из них должно быть не более 250 листов при толщине корешка в пределах 4 см. Документы подшивают на 4 прокола (в малоформатных делах — на 3) в твердую обложку.

Порядок работы с электронными архивными документами конкретизировали и поместили в отдельную главу. Их можно хранить на физически обособленных носителях и (или) в спецсистеме — СХЭД.

В новой форме номенклатуры дел организации итоговую запись разделили на бумажные и электронные дела. Гибридные предстоит учитывать по отдельным томам. В действующей форме такого разграничения нет.

График переноса выходных в 2024 году

Добавили дни отдыха к майским праздникам и новогодним каникулам. Часть выходных перенесли с суббот 27 апреля, 2 ноября и 28 декабря. Они станут рабочими.

С учетом этого в связи с праздниками предстоит отдыхать:

- с 30 декабря по 8 января;
- с 23 по 25 февраля;
- с 8 по 10 марта;
- с 28 апреля по 1 мая и с 9 по 12 мая;
- 12 июня;
- 3 и 4 ноября;
- с 29 по 31 декабря.

Новый перечень должностей для профобучения

С 26 августа вступил в силу новый список профессий рабочих и должностей служащих, по которым нужно спецобучение.

В новом списке более 5 100 наименований. Профессии и должности сгруппированы по отраслям, а не по видам работ. Для каждой из них указаны код в соответствии с общероссийским классификатором, а также разряд, класс и категория (если они есть).

Особенности срочных трудовых договоров с мобилизованными, контрактниками и добровольцами

С 4 августа 2023 года ограничили возможность расторгнуть срочный трудовой договор, который истек в период службы работника по мобилизации, контракту или добровольного выполнения задач Вооруженных сил РФ.

Ряд приостановленных срочных трудовых договоров, заключенных по соглашению сторон, при возврате сотрудника на работу нужно возобновлять. Продолжительность возобновления равна остатку срока действия договора на день, когда его приостановили.

Исключения предусмотрели для случаев, в которых срочные трудовые договоры оформили:

- с пенсионерами по возрасту или с теми, кому по медзаключению разрешен только временный труд;
- для неотложных работ, чтобы предотвратить в т.ч. катастрофы, аварии и устранить их последствия;
- с теми, кто получает образование очно;
- с членами экипажей морских и других судов, зарегистрированных в спецреестре;
- с совместителями.

В этих случаях договоры, как и ранее, можно расторгнуть, если срок истек в период приостановки. Правило действует также для срочных трудовых договоров, заключенных не по соглашению сторон, а по ч. 1 ст. 59 ТК РФ, например на сезонные или временные работы.

Оплата за сверхурочную работу: поправки к ТК РФ

На публичное обсуждение вынесли проект, который уточнит порядок оплаты сверхурочной работы. Поправки разработали с учетом позиции КС РФ, который признал нормы ч. 1 ст. 152 ТК РФ неконституционными.

Предлагают:

- время, отработанное в пределах длительности рабочего времени, оплачивать из расчета тарифной ставки или оклада с начислением всех допвыплат по системе оплаты труда. При этом работнику гарантируется зарплата в размере не ниже МРОТ без учета допвыплат за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- время, отработанное сверхурочно, — сверх зарплаты работника за труд в пределах длительности рабочего времени. При расчете исходят из полуторной (за первые 2 часа) либо двойной (за последующие часы) тарифной ставки или оклада с начислением всех компенсационных и стимулирующих выплат на одинарную ставку или оклад.

Права и обязанности работников на опасных производствах

С 1 сентября 2024 года правительство изменило правила, по которым следят за соблюдением требований промышленной безопасности. Так, добавили права ответственных за производственный контроль лиц и работников, которые его осуществляют. Они смогут среди прочего проверять:

- готовность персонала к действиям по локализации и ликвидации последствий аварии на опасном производственном объекте, а также состояние систем наблюдения, оповещения, связи и поддержки;
- данные о состоянии промбезопасности в информсистемах эксплуатирующей организации;
- безопасность использования зданий и сооружений.

Контролирующий производство работник должен информировать о требованиях промбезопасности тех, кто трудится по гражданско-правовым договорам на опасном объекте.

Штрафы за нарушения в сфере воинского учета

С 1 октября 2023 года ужесточили наказание для тех, кто не выполняет обязанности по воинскому учету. В частности, если не оповестить гражданина о вызове в военкомат или не обеспечить явку по повестке, должностные лица заплатят от 40 тыс. до 50 тыс. руб., юрлицо — от 350 тыс. до 400 тыс. руб.

Аналогичная ответственность ждет тех, кто не представляет в военкомат списки для первоначальной постановки на воинский учет.

Введут ряд новых санкций. Так, от 40 тыс. до 50 тыс. руб. заплатят должностные лица, которые не вовремя представили или не направили вовсе сведения для воинского учета.

Ужесточили наказание и для физлиц. Например, штраф за неявку по повестке без уважительной причины составит от 10 тыс. до 30 тыс. руб. Сейчас нарушитель платит максимум 3 тыс. руб.

Порядок сопровождения труда инвалидов

Минтрудом подготовлен проект правил организации работы с сопровождением инвалидов I и II групп. Регионы определят органы исполнительной власти, которые станут за это отвечать. Они заключат договоры с работодателями. Поводом для организации сопровождения труда станет заявление инвалида или его представителя.

Дадут возможность, в частности, закреплять наставников за работниками с особенностями здоровья. Те помогут выполнять должностные обязанности, передвигаться, получать информацию и пр. Работодатель сможет привлекать наставников из числа своих сотрудников.

Оформление результатов спецоценки условий труда в электронном виде

С 1 сентября 2023 года составлять отчет о спецоценке условий труда разрешили не только в бумажной, но и в электронной форме. Члены комиссии смогут подписать документ, например, усиленной квалифицированной ЭП.

Экспертам по спецоценке позволили подтверждать выпиской из спецреестра, что они прошли аттестацию. Для допуска к работе этого достаточно. В системе учета документ сформируется автоматически. Бумажные сертификаты выдавать перестанут.

Новый порядок обязательных медосмотров

Ведомство планирует обновить правила проведения обязательных предварительных и периодических медосмотров работников. Изменения должны вступить в силу 1 марта 2024 года:

- Работодатели будут выдавать сотруднику или лицу, которое поступает на работу, направление на обязательное психиатрическое освидетельствование. Это нужно сделать, если при медосмотре обнаружат психические расстройства, психиатрические противопоказания для отдельных видов деятельности или их признаки.
- Уточнили, что сведения о результатах осмотров в электронном виде медорганизация представляет в ЕГИСЗ в течение одного рабочего дня со дня формирования меддокумента. Сейчас для этого есть 5 рабочих дней.
- Установили срок оповещения работодателя о том, что медорганизация выдала работнику справку о необходимости дополнительного медобследования. На это отвели 5 рабочих дней с момента завершения периодического осмотра. Речь идет о случаях, когда оценка результатов осмотра и профпригодности работника затруднена из-за наличия у него заболевания.

Онлайн-сервис по урегулированию разногласий между работником и работодателем

Новый сервис Роструда позволяет обратиться с проблемой сначала к работодателю, а не сразу в инспекцию труда.

Сотрудник среди прочего указывает ИНН и электронный адрес организации. Она получает уведомление об обращении и может ответить через личный кабинет на портале «Онлайнинспекция.рф». Для этого нужно авторизоваться.

Если за 10 рабочих дней вопрос не решат, система даст перенаправить обращение в инспекцию.

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

БЕСЕДЫ О
Бизнес для людей

ЕВГЕНИЯ ШАПИРО

Генеральный директор
ПСК Фарма (ГК «Рус Биофарм»)

— Евгения, с какими задачами в управлении персоналом работает «ПСК Фарма» сегодня?

— Один из глобальных вызовов, с которым ежегодно сталкивается фармотрасль, связан с текучестью персонала. По итогам прошлого года этот показатель находится в диапазоне 10-15%, в то время как в целом по России общий уровень текучести персонала снизился на 5 п.п. и составил 16%. Потребность в высококвалифицированных специалистах, мультизадачных профессионалах на фармрынке привела к тому, что департаменты управления персоналом фармкомпаний стали применять не только классические, стандартные принципы и подходы, но и обращаются к техникам и принципам «бережливого производства», непрерывного обучения и проектного менеджмента, лучшие инструменты которого стараются консолидировать с процессными методами управления персоналом. И это дает свои результаты. Например, в нашей компании текучесть персонала снизилась до 8%, а этот же показатель для сотрудников, принявших решение покинуть наш коллектив в первые три месяца с начала работы, вообще упал до 2%.

> ***...рост материального обеспечения сотрудников — это инвестиция в увеличение объема производства, роста продаж и ... общей прибыли компании.***

— Какие подходы в управлении персоналом являются для вас обязательными?

— Начнем с классики, эффективность которой все еще сохраняется, но при условии, что каждая компания составляет индивидуальную пропорцию из административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом. Причем для каждого подразделения этот «коктейль» будет отличаться. Например, для сотрудников, занятых на производстве лекарственных препаратов, и подразделения R&D более эффективными являются административные методы: четкое распределение и формализация обязанностей, максимально детализированные должностные инструкции. Это обусловлено технологией производства и безопасностью данного процесса, чтобы любой микробиолог, технолог, химик-хроматографист, оператор производственной линии знали, как действовать в любой, даже внештатной ситуации. Кстати, для новых сотрудников и вчерашних выпускников мед-/фармвузов также наиболее эффективным является инструментарий административных методов, базирующийся на дисциплине и исполнении распоряжений руководства, инструкций и так далее. Вообще полностью исключить административные методы из управления персоналам невозможно, так как именно они обеспечивают наличие и исполнение правил, регламентов жизнедеятельности предприятия и его сотрудников, гарантируют, что производство ведется в соответствии со стандартами GMP, соответствует ГОСТам,

а главное — делают процесс управляемым. Особенно это актуально для крупных компаний, где в ручном режиме невозможно контролировать каждого сотрудника.

Для отдела продаж, ВЭД и логистики более понятными и рабочими являются экономические методы — то есть различные варианты материального стимулирования. На первое место работники все же ставят материальные ценности, а затем уже смотрят на бренд компании, ее продукцию и так далее. Поэтому мы всегда исходим из принципа, что базовые потребности наших сотрудников должны быть удовлетворены, и стараемся обеспечить необходимый фундамент для всех категорий. Для кого-то, например, существенно, что работодатель компенсирует ему затраты на питание, для другого — обеспечение трансфера, а третий получает моральное и материальное удовлетворение от прибавки к зарплате за выслугу лет. Для нас рост материального обеспечения сотрудников — это инвестиция в увеличение объема производства, роста продаж и в конечном счете общей прибыли компании.

Если говорить об офисных и административных сотрудниках, то для управления ими более эффективны социально-психологические методы, которые в то же время — неотъемлемый атрибут любой интегрированной компании, ведь именно они позволяют сформировать единую корпоративную культуру, поддерживать на высоком уровне корпоративную этику и благоприятный дружеский климат, в котором каждый сотрудник чувствует свою ценность и значимость в общем деле. Поэтому мы поощряем интерес сотрудников к различным спортивным мероприятиям, сами инициируем различные активности: этим летом организовали День йоги, провели парусную регату.

...в «ПСК Фарма» реализуется скорее концепция развития человека, а не управление персоналом.

— На основе каких принципов вы строите взаимоотношения с сотрудниками?

— «ПСК Фарма» — интегрированная биофармацевтическая компания полного цикла, успех которой определяется усилиями многонациональной команды. Эта команда состоит из отдельных профессионалов, личностей, каждая из которых индивидуально реагирует на те или иные инструменты управления. Поэтому в основу принципов управления персоналом мы заложили следующие постулаты:

- равенство возможностей для всех сотрудников, что предполагает как равное отношение к любому члену команды, так и объективность в карьерном росте;
- компетентность персонала, дисциплина и ответственность, которые позволяют эффективно разделять процессы производства на составные компоненты и одновременно формировать понимание роли и значения каждого подразделения в создании современных лекарственных препаратов, то есть обеспечивать единство интересов;
- системность, целенаправленность и иерархичность процессов управления обеспечивают последовательность реализации стратегии развития предприятия и дают сотруднику уверенность в завтрашнем дне, а также позволяют через систему контроля и учета своевременно оптимизировать рабочее время сотрудника;
- стимулирование: материальная и нематериальная мотивация персонала. В основе методов

управления персоналом лежит внимание к людям и их потребностям, поэтому в компании используются различные адресные системы поощрения сотрудников. Например, победители конкурса «Лучший сотрудник» I полугодия получили не только премию, но и туристическую путевку на всю семью. Сотрудники, проработавшие в компании определенное время, получают соответствующую прибавку к заработной плате;

- преемственность на предприятии позволяет растить собственные кадры, а также развивать трудовые династии, что, в свою очередь, превращает команду не просто в объединение профессионалов, но в коллектив и даже в трудовую семью, где господствуют партнерские, доверительные отношения, дух сотрудничества, взаимопомощи и поддержки. То есть можно сказать, что в «ПСК Фарма» реализуется скорее концепция развития человека, а не управление персоналом.

— Как вы поощряете стремление работников к совершенствованию?

— Как показывает практика, отсутствие возможности самореализации и использование профессиональн ого потенциала, компетенций сотрудника не в полную силу становятся триггером неудовлетворенности работой и снижают мотивацию, лояльность персонала. Для работы с такими вызовами мы на основе результатов оценки модели компетенций создали систему обучения и развития персонала с учетом потребностей различных категорий сотрудников. Каждый сотрудник может получить консультацию по развитию карьеры, воспользоваться инструментами самооценки.

Такие принципы, как замещение отсутствующего коллеги, включение в рабочие группы дают сотруднику и руководству возможность оценить компетенции и потенциал развития, понять, какие дополнительные навыки или знания необходимо получить. И тут на помощь приходит действующий в компании принцип повышения квалификации. Если перспективный сотрудник, претендующий на более высокую должность, готов к повышению квалификации, компания может инвестировать в его обучение, помочь с выбором релевантных внешних учебных программ.

> ***...главный принцип и секрет успешной HR-политики — уважение к своим коллегам, искренняя любовь и увлеченность своим делом, желание трудиться на благо людей и компании***

Кроме профессионального обучения, направленного на развитие полезных в работе компетенций, приобретения новых полезных навыков и знаний, каждый сотрудник имеет возможность попробовать свои силы в различных спортивных мероприятиях. Вариативность таких событий позволяет компании стимулировать персонал к переходу на здоровый образ жизни.

— Есть ли в компании корпоративные сообщества? Какие и каких целей они достигают?

— У нас есть спортивные команды по футболу и волейболу, которые помимо популяризации корпоративного спорта и принципов ЗОЖ, еще и решают задачу командообразования.

Как и у любой фармкомпании с несколькими локациями, априори у нас существуют группы интересов «производство» и «офис». Но, чтобы не столкнуться с проблемами антагонизма интересов этих сообществ, мы изначально избрали политику проведения корпоративных мероприятий, праздников и иных событий для всего коллектива. Так, например, при проведении общегородского субботника в Дубне, участие в благоустройстве ОЭЗ принимает не только расположенный на его территории завод, но и сотрудники всей группы компаний — для них организуется трансфер.

Конечно, есть профессиональные корпоративные сообщества.

— Евгения, открытость — важный принцип в работе с персоналом сегодня. Как он реализован в вашей компании?

— При взаимодействии с сотрудниками мы придерживаемся принципа информационной открытости и прозрачности. В компании сформировано единое коммуникационное пространство, позволяющее с помощью различных инструментов информировать сотрудников о любых изменениях, достижениях «ПСК Фарма». Также имеются каналы обратной связи. Проводятся встречи с топ-менеджментом компании.

Открытость взаимодействия, эмоциональное удовлетворение от результата труда, сильный бренд работодателя, качественная продукция и грамотная политика управления персоналом «ПСК Фарма» доказывают, что объединение усилий, командная работа гораздо эффективнее индивидуальных усилий.

— Какое правило в управлении вы считаете сегодня самым важным?

— Можно использовать множество инструментов управления персоналом, знакомиться с новыми концепциями и подходами, активно внедряя их в своей компании, но главный принцип и секрет успешной HR-политики — уважение к своим коллегам, искренняя любовь и увлеченность своим делом, желание трудиться на благо людей и компании.

БЕСЕДЫ О
Бизнес для людей

ЕЛЕНА КАРПАКОВА
региональный HR бизнес-партнер
LARTA GLASS

ЕКАТЕРИНА КОНСТАНТИНОВА
HR бизнес-партнер
LARTA GLASS

МАРИЯ ОЛЕЙНИКОВА
HR бизнес-партнер
LARTA GLASS

— Коллеги, какие принципы, подходы в управлении персоналом являются для вашей компании обязательными?

Елена: Larta Glass — один из крупнейших производителей листового стекла, стекла с покрытием и зеркала в странах СНГ. Компания работает в России с 2006 года. Сегодня у нас три производственные площадки в Рязани, Красном Сулине Ростовской области и Раменском Московской области, на которых работает около 1000 человек. Также есть коллеги, которые работают удаленно в регионах по всей стране от Дальнего Востока до Санкт-Петербурга, а также в ближайшем зарубежье.

В основе наших подходов к работе с персоналом лежит глубокое убеждение в важности корпоративной культуры, которая пронизывает все аспекты бизнеса — от видения и стратегии до индивидуального плана развития каждого сотрудника.

Наша корпоративная культура основана на семи **руководящих принципах.** Они отвечают на вопросы: Кто мы? Кем мы являемся как организация? Как мы поступаем в тех или иных ситуациях и как принимаем решения?

Семь руководящих принципов Larta Glass

1. Честность
2. Ответственное отношение
3. Предпринимательский подход и партнерство
4. Уважение
5. Знания и поиск решений
6. Скромность
7. Постоянное самосовершенствование и развитие

Эти принципы — важнейшая часть так называемой ДНК компании и наш главный ориентир на всех этапах работы с людьми — от первого собеседования до выходного интервью. Каждый из принципов — это не просто слова, а конкретный практический инструмент, к которому можно постоянно, на регулярной основе обращаться при работе с сотрудниками.

Важную роль в реализации и транслировании этих принципов играют не только HR бизнес-партнеры, но и руководители. В нашей культуре «руководитель» — это любой сотрудник, у которого есть подчиненные. А наша задача как HR бизнес-партнеров состоит в том, чтобы помочь руководителям привлечь людей, которые будут соответствовать нашим принципам.

— А как вы применяете эти принципы при подборе персонала?

Екатерина: Представьте, что вы руководитель, ваша задача — найти человека в свою команду. Вы обращаетесь к HR бизнес-партнеру за содействием в этом вопросе. Именно за содействием, поскольку никто лучше не знает, кто максимально эффективно справится со стоящими перед вашей командой задачами, нежели вы в роли руководителя. Так построена модель нашего бизнеса.

Руководитель — не просто должность, а, в первую очередь, ответственность за развитие других людей. Важно привлечь сотрудника, ценности и убеждения которого созвучны с ценностями компании, отраженными в наших семи Принципах.

> ***Руководитель — не просто должность, а, в первую очередь, ответственность за развитие других людей.***

Мы оцениваем это соответствие через четко выстроенный процесс подбора персонала. Вопросы к кандидату построены также с учетом Принципов и позволяют понять, разделяет их человек или нет. Это непростая задача, здесь как раз очень важна поддержка со стороны HR бизнес-партнера и других опытных коллег, которые помогут понять ценностные ориентиры кандидата и избежать ошибки найма человека, который, даже будучи компетентным в профессии, не примет нашу корпоративную культуру.

Главное, как мы говорим, найти «правильного» человека, максимально соответствующего ожиданиям в той или иной роли, с наилучшим балансом личных качеств, практических навыков и потенциала.

Здесь потенциал, пожалуй, — ключевое слово. В Видении Larta Glass есть такие слова: «Мы ценим людей и способствуем раскрытию потенциала каждого сотрудника. Мы верим в то, что каждый человек — это уникальное индивидуальное сочетание природных способностей, талантов и личных качеств, которые проявляют себя в поведении. Для нас самое главное в человеке — честность, уважение к партнерам и скромность».

— Вы часто упоминаете принцип «скромность» Расскажите подробнее, что вы вкладываете в него.

Мария: Скромность — это редкое, но ключевое качество. В нашем понимании это вовсе не стеснительность или незаметность. Это реалистичная самооценка, самоуважение, понимание своих

сильных сторон и открытость к обратной связи от коллег и руководителя, чтобы стать лучше, принести больше пользы бизнесу и получить развитие, работая в команде. Помощь друг другу в достижении успеха, обмен знаниями и готовность поддержать коллег в решении тех или иных задач — это и есть скромность. Наше понимание этого качества хорошо иллюстрируют слова Клайва Льюиса: «Скромность — это не думать о себе хуже, а думать о себе меньше».

— Как вы поощряете стремление работников к совершенствованию?

Мария: Постоянное совершенствование и саморазвитие — это тоже один из наших семи Принципов и ожидание от каждого, нежели что-то дополнительное к основным обязанностям.

Мы очень ценим командную работу, стимулируем ее. Она — стержень нашей корпоративной культуры. Стремление сделать для бизнеса как можно больше, принести пользу клиентам, партнерам — это главный мотив, который мы хотим видеть в поведении наших сотрудников, и компания вознаграждает именно за вклад, за результаты, а не просто за должность, образование, знания или предыдущий опыт.

Думаю, такой подход очень хорошо соответствует основным потребностям каждого человека — быть частью команды, получить признание коллег и достигнуть максимальной реализации своего потенциала, быть тем, кто получает удовольствие от своей работы, принося пользу и помогая другим — все по теории мотивации Маслоу.

— Как такой подход помогает людям развиваться в вашей компании?

Елена: Внутреннее развитие и саморазвитие «правильных» людей через предоставляемые компанией возможности — это, наверное, самое главное в том, как мы работаем с персоналом.

Почти 99% руководителей Larta Glass начинали с рядовых позиций...

Благодаря такому подходу люди чувствуют, что, внося свой вклад, они могут многого добиться, стать профессионалами высокого уровня, получить признание и материальное вознаграждение, вырасти в роли, получить, порой, еще одну профессию, попробовав для себя что-то новое.

Почти 99% руководителей Larta Glass начинали с рядовых позиций, многие пришли работать в компанию операторами, а сейчас возглавляют целые подразделения.

Можно сказать, у каждого в компании может быть своя «дорога длиною в жизнь». И на этом пути очень важна взаимная открытость в коммуникациях. Все начинается с первых шагов человека, когда, буквально, руководитель берет его за руку и вместе они продолжают идти в диалоге. Регулярные беседы в формате 1:1 — это обычный инструмент работы с людьми. Это не просто разговор о делах, а часто и по душам, чтобы понять, чем живет человек, каковы его приоритеты не только в работе, но и в жизни в целом, как ему можно помочь максимально реализовать себя в компании. Ведь это так важно и для него, и для бизнеса. Мы этому руководителей обучаем, помогаем им в том, чтобы такие контакты были ценными для человека и, в конечном счете, создавали ту самую связь, которая важна и которую нелегко разорвать.

Можно сказать, это один из наших главных подходов, помогающий сохранять в компании людей, приносящих максимальную ценность для развития нашего бизнеса.

БЕСЕДЫ О
Бизнес для людей

МАРИНА ИСТОМИНА

Директор по персоналу
ООО «Фармацевтическая компания ПУЛЬС»

— Марина, какие принципы, подходы в управлении персоналом являются для вас обязательными?

— Успех современной компании возможен только при условии создания команды победителей, сплоченных общей идеей, двигающихся в одном направлении и ориентированных на конечный результат.

Вся работа в области управления персоналом компании ПУЛЬС строится исходя из этого принципа.

Мы ценим и стараемся поддерживать профессионализм команды, совершенствовать и развивать навыки и компетенции, поощряем стремление сотрудников к развитию. Также мы огромное значение придаем диалогу с нашими сотрудниками — не только с «офисом», но и производственным персоналом. Ценность каждого — наша постоянная зона внимания и развития. Если же говорить о нашей уникальной особенности, «ДНК» корпоративной культуры нашей компании, то это наши ценности, которые не просто декларируются, мы в них верим и следуем.

Нам важно, чтобы наши сотрудники разделяли ценности компании, осознавали важность той социально-значимой функции, которую выполняет компания — делать лекарства доступными для населения даже в самых отдаленных уголках нашей страны.

— Есть ли в компании корпоративные сообщества?

— Самое главное и притом масштабное сообщество в нашей компании — это корпоративное волонтерское движение «Теплые ладони»! Сложно посчитать точную цифру всех вовлеченных в благотворительную и волонтерскую деятельность сотрудников ПУЛЬС. Но с уверенностью можно сказать, что это представители всех 13 наших региональных компаний и сотрудники московских подразделений.

> ***Сложно посчитать точную цифру всех вовлеченных в благотворительную и волонтерскую деятельность сотрудников ПУЛЬС.***

Вот уже более 15 лет компания ПУЛЬС ведет активную благотворительную деятельность, а с 2021 года стартовала программа корпоративного волонтерства в регионах. Сегодня наши постоянные партнеры — более 15 федеральных и региональных фондов, работающих в России.

Девиз благотворительной деятельности компании ПУЛЬС — «Вместе мы можем помочь больше». Именно эта идея объединяет каждый год все больше и больше наших сотрудников.

— Как вы поощряете стремление работников к совершенствованию?

— В разделе «Карьера» на нашем сайте написано, что у нас не существует рамок для реализации профессиональных возможностей. И это чистая

правда! Каждый может проявить себя не только в своей профессиональной области, но и попробовать новое. Это касается как поддержки инициативы самого сотрудника повысить свою квалификацию, так и возможности попробовать себя в другом качестве или бизнес-направлении компании.

— Как часто случается такой переход?

— У нас есть реальные случаи, когда сотрудники переходят из одного бизнес-подразделения в другое. Конечно, это не массовое явление, требующее согласованности действий всех участников, тщательной подготовки. Но нам удается применять это на пользу бизнесу, давать перспективным сотрудникам возможность реализоваться в рамках компании и освоить новые области. Такое стремление мы ценим и поддерживаем.

У нас есть реальные случаи, когда сотрудники переходят из одного бизнес-подразделения в другое.

Сотрудники, которые стремятся расти и развиваться, как правило, успешно достигают поставленных перед ними целей. И самый понятный способ поощрения в этом случае — это признание их заслуг. В компании принято каждый год выделять и награждать лучших сотрудников по всем бизнес-направлениям компании. Также мы ежемесячно собираем информацию о выдающихся достижениях сотрудников, направляем им благодарственные письма. Есть и основной девиз этой кампании: «Спасибо за ваш труд!». Это и правда важно, зачастую важнее материального поощрения, мы это видим. Главное, наши сотрудники знают, что их вклад не останется незамеченным.

— Открытость — важный принцип в работе с персоналом сегодня. Как он реализован в вашей компании?

— Быть открытыми для диалога с сотрудниками — это не только давать им высказаться, но и спрашивать, интересоваться их мнением, чего хотят они сами.

В нашей компании мы стараемся поддерживать баланс и с тем, и с другим.

Например, мы проводим ежегодное исследование вовлеченности на внешней платформе провайдера, которая обеспечивает гарантированную анонимность респондентов, а значит, дает возможность сотрудникам высказываться открыто о том, что их тревожит, какие проблемы есть на местах и предложения, как можно их решить. Помимо этого, мы регулярно проводим так называемые пульс-опросы по конкретным темам — от сервиса корпоративного питания до оценки работы подразделения управления персоналом. Все они, конечно, тоже анонимные.

С другой стороны, сотрудники могут и не ждать, когда мы спросим их о чем-то, а в любой момент задать любой вопрос любому руководителю, вплоть до учредителя компании! Это сравнительно новый корпоративный сервис — «Открытый разговор», также реализованный на платформе внешнего провайдера, обеспечивающего анонимность автора.

— Как вы обеспечиваете анонимность таких вопросов и не боитесь ли провокационных вопросов от сотрудников?

— Особенность сервиса в том, что ответы на вопросы сотрудников размещаются публично — на корпоративном портале и в закрытом телеграм-канале для сотрудников. Но есть возможность и задать вопрос, предполагающий ответ руководителя только лично сотруднику — по указанным им контактным данным.

Решившись на этот шаг, мы были готовы к тому, что коллеги могут задавать в том числе и неудобные вопросы, которые не задали бы напрямую руководству. Но мы хотим настроить по-настоящему открытый двусторонний диалог с нашими людьми, чтобы они знали, что им есть, куда обратиться со своим вопросом и что они будут услышаны.

С участниками рубрики беседовала Евгения Максимова

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ
ESG — как связаны управление персоналом и устойчивое развитие?

ТАТЬЯНА ГУСЕВА

Communications and SV&S Manager
Chiesi Pharmaceuticals

ESG (Environment \ Social \ Governance) принципы уже не являются трендом, а переходят в образ жизни компаний и самих сотрудников. Эти принципы ориентированы на экологию (environmental), социальную ответственность (social) и корпоративное управление (governance), другими словами — на этих принципах фокусируются компании помимо их прямой коммерческой деятельности:

- ответственное отношение к окружающей среде, забота о ней,
- работа с локальными сообществами, забота о людях — персонале, партнерах, поставщиках, подрядчиках и клиентах,
- управление и прозрачность отчетности, меры антикоррупции.

А как потенциально ESG может быть связан с процессами управления персоналом? Сегодня мне бы хотелось раскрыть эту тему подробнее и рассказать, что на практике появляется в Кьези как в компании с четким вектором на устойчивое развитие.

Буква S — социальная ответственность — именно в ней и кроется забота о персонале, по сути ответ на вопрос: как сделать так, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя счастливым на рабочем месте?

Компания взяла курс на устойчивое развитие в 2017 году, и в 2019 году была сертифицирована по стандарту B Corp, повторно пройдя сертификацию в 2022 году.

Компании, владеющие сертификатом B Corp, образуют сообщество лидеров и возглавляют всемирное движение людей, использующих коммерческую деятельность в целях общественного блага: помимо создания прибыли, они оказывают измеряемое и подтвержденное положительное влияние на людей, общество и окружающую среду.

В связи с нашим курсом на устойчивое развитие в компании идет трансформация процессов управления персоналом. Эти изменения охватывают весь путь сотрудника.

Подсветим самые важные проекты, которые в 2023 году привлекают больше всего сотрудников и позволяют драйвить тему устойчивого развития в компании.

Программа корпоративного благополучия

В 2022 году в компании перезагрузили программу корпоративного благополучия. В первую очередь, было создано руководство, в котором определяется понятие благополучия в компании, из чего состоит наша система:

«Цель рекомендаций по достижению благополучия состоит в создании в компании позитивной и здоро-

вой рабочей среды, основанной на балансе между работой и личной жизнью, где все сотрудники смогут легко проявлять себя, свои таланты и трудиться в полную силу. В Кьези мы стремимся к созданию общей и гармоничной культуры поддержания здоровья, позитивного настроя и заботы о людях: наша цель — с помощью данных рекомендаций создать эталонную модель стиля работы, который также направлен на улучшение качества жизни человека.

В этом конкретном отношении каждое подразделение Кьези должно определить локальные планы по достижению благополучия, охватывающие следующие области и обеспечивающие соответствующие действия/инициативы».

В локальную программу благополучия входят несколько областей:

ОБЛАСТЬ	УСЛУГИ / ИНИЦИАТИВЫ
1. **Здравоохранение**	Кампании по формированию здорового образа жизни
2. **Баланс между работой и личной жизнью**	Поддержка личной жизни, время для себя и семьи, гибкий график работы
3. **Обучение для улучшения благополучия**	Обучение повышению индивидуального и общего благополучия
4. **Качество жизни**	Программы и услуги по улучшению качества жизни сотрудников
5. **Волонтерство**	Корпоративное волонтерство и личное волонтерство

При поддержке благополучия в компании лучше всего распланировать активности на весь год, чтобы тема была на виду у сотрудников. Активности могут быть разными — это сезонные дни здоровья весной и осенью (как поддержать свой организм в межсезонье), лекториум и спикеры о благополучии и здоровье, сезонная вакцинация.

В программу корпоративного благополучия также входит блок волонтерства — компания традиционно привлекает сотрудников к акции фонда «Созидание» и волонтерским проектам перед началом учебного года и в канун Нового года. Сотрудники помогают семьям с детьми с редкими и генетическими заболеваниями подготовиться к школе и собрать канцелярские принадлежности и исполняют их новогодние желания.

Не забывайте благодарить сотрудников и делиться простыми цифрами — сколько людей поучаствовали, каковы результаты акции. В 2022 году акцию «Новогоднее желание» удалось расширить на региональных сотрудников благодаря желанию вовлечься. Так нам удалось сделать счастливыми на 50% детишек больше. Долгосрочное участие в благотворительном проекте может вызвать цепную реакцию среди сотрудников — выбирайте фонд, с которым можете сотрудничать из года в год.

Социальная корпоративная инициатива «We Act»

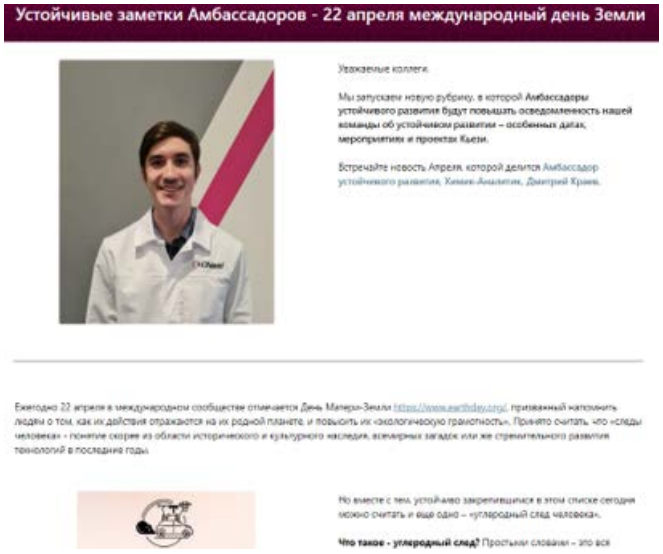
Если говорить о повторяющихся мероприятиях, то ежегодно с июня по сентябрь все сотрудники участвуют в корпоративной инициативе «We Act». Инициатива направлена на развитие более сознательного поведения у сотрудников Кьези по отношению к обществу, окружающей среде.

Такие мероприятия гораздо эффективнее командообразующих тимбилдингов и корпоративов. Ничто так не сплочает, как совместное доброе дело, на пользу общества или окружающей среды. Выберите активность, которая поддержит основную деятельность компании, ее миссию и ценности. За 6 лет «We Act»-инициативы мы провели много разноплановых мероприятий — играли в «Чистые игры», ездили на крупнейший завод по сортировке мусора на экскурсию, проводили семейный день в стиле эко, мастер-классы по осознанному образу жизни. А также не забывали просвещать сотрудников и приглашали в наш лекторий лидеров волонтерских проектов, экспертов устойчивого развития.

Иногда тема устойчивого развития кажется очень сложной и неоднозначной для сотрудников — нам помогает регулярная коммуникация простыми и понятными словами. Это первое, с чего можно начать укреплять ESG-повестку. Составьте план коммуникаций и рассылок, который позволит подсвечивать важные дни в компании, а также узнавать сотрудникам больше о том, что компания делает, чтобы быть устойчивой, и что могут сделать сами сотрудники.

Устойчивые заметки — голос наших сотрудников

Частью таких коммуникаций в компании стали «Устойчивые заметки» — ежемесячные рассылки от амбассадоров устойчивого развития. В них коллеги рассказывают о важных днях календаря на тему благополучия, заботы об экологии, устойчивости и делятся своим опытом.


Устойчивые заметки Амбассадоров - 22 апреля международный день Земли

Уважаемые коллеги,

Мы запускаем новую рубрику, в которой Амбассадоры устойчивого развития будут повышать осведомленность нашей команды об устойчивом развитии – особенных датах, мероприятиях и проектах Кьези.

Встречайте новость Апреля, которой делится Амбассадор устойчивого развития, Химик-Аналитик, Дмитрий Кравц.

Ежегодно 22 апреля в международном сообществе отмечается День Матери-Земли (https://www.earthday.org/), призванный напомнить людям о том, как их действия отражаются на их родной планете, и повысить их «экологическую грамотность». Принято считать, что «следы человека» - понятие скорее из области исторического и культурного наследия, всемирных загадок или же стремительного развития технологий в последние годы.

Но вместе с тем, устойчиво закрепившимся в этом списке сегодня можно считать и еще одно – «углеродный след человека».

Что такое - углеродный след? Простыми словами – это все

Проект амбассадоров был создан в конце 2022 года как внутренняя возможность экспертно развиваться и поддерживать магистральные направления в компании, в том числе устойчивое развитие. Амбассадорство только усилило культуру ESG в компании и позволило сотрудникам вносить свой вклад и развивать свои знания в команде, делиться лучшими практиками.

В этом году Амбассадоры подсвечивали в мае День отказа от курения и делились своим опытом здоровой жизни без сигарет, в июне — рассказали о Дне охраны окружающей среды и собрали рекомендации, как

сделать свою жизнь экологичнее, в сентябре в честь Дня благотворительности еще раз подсветили проекты в Кьези и поделились своей практикой участия в волонтерском выезде в детский дом. Голос наших сотрудников звучит громче и ярче с такими топиками — устойчивые заметки набрали более 230 просмотров.

С каждым годом мы все больше вкладываем ресурсов в отслеживание мероприятий. А почему? Мы приверженцы культуры клиентского опыта, и речь не только о наших внешних клиентах, но и о внутренних. Если компания слышит потребности сотрудника, он будет ей благодарен и больше вовлечен. Мы обязательно проводим опросы со сбором идей для новых акций — что было хорошо, что можно улучшить — и более 90% участников социальных мероприятий отметили, что им понравилось участвовать и они хотели бы продолжать.

Если компания встает на путь устойчивого развития — это навсегда. Это тема, которую нужно постоянно раскручивать, поддерживать, вовлекать сотрудников. И позитивное влияние на бизнес— процессы не заставит себя долго ждать. Люди всегда были и остаются в центре внимания Кьези, и проекты корпоративного благополучия, возможности заниматься волонтерством и делать добрые дела, а также влиять на устойчивое развитие в роли амбассадора являются лучшим проявлением этого принципа.

ДРУГОЙ ВЗГЛЯД
Настоящая забота от работодателя

По итогам открытого опроса 7 925 российских работников «Забота от работодателя», проведенного компанией «Рекадро» в августе-сентябре 2023 года

Программы, направленные на благополучие сотрудников (well-being) всё чаще становятся частью пакета льгот и компенсаций компаний, которые стремятся привлечь и удержать сотрудников. Работодатели стараются заботиться о всех элементах благополучия работников (физическое здоровье и активность, ментальное здоровье и эмоциональное состояние, финансы, карьера, социальные связи и общественная вовлеченность).

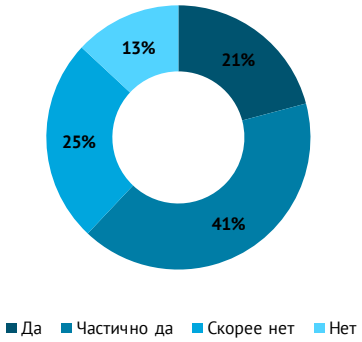
Но насколько это важно для сотрудников? Ценят ли они предлагаемые работодателем возможности? Мы провели опрос работающих специалистов различных категорий и профессиональных сфер.

Ценность заботы

Более половины российских работников в той или иной степени ощущают заботу работодателя о себе.

Забота работодателя чаще всего проявляется в предоставлении достойных условий труда, соблюдении ТК РФ, достойном уровне зарплаты. Пятая часть отметила благодарность за работу со стороны работодателя и возможности развития.

Заботится ли работодатель о вас лично?

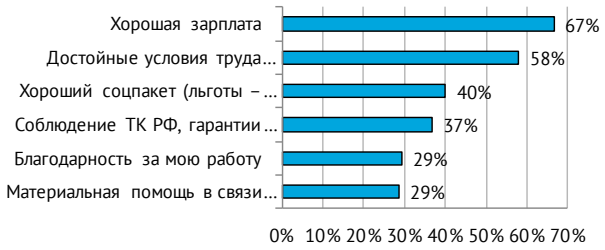


При этом почти четверть сотрудников российских компаний (23%) считают, что забота работодателя о них никак не проявляется.

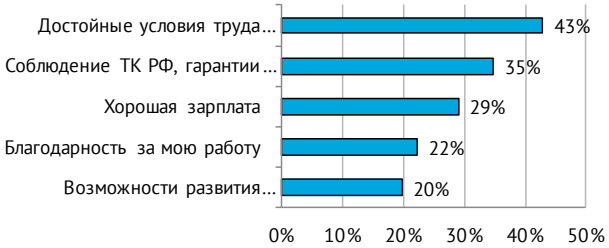
В пятерке наиболее востребованных элементов заботы — почти те же методы, но немного в ином порядке. Сотрудники также часто ожидают от работодателя возможностей карьерного роста (28%), программ заботы о здоровье (27%), возможностей развития (26%), личной поддержки и заботы руководителя (20%).

Меньше всего сотрудники ценят обучение финансовой грамотности, социальные программы (корпоративные благотворительные мероприятия с участием сотрудников, волонтерство, субботники и т.п.), корпоративного психолога/оплату консультаций у психолога, менторство и коучинг (помощь в определении путей развития, содействие развитию и росту).

Топ-5 востребованных способов заботы



Топ-5 проявлений заботы от работодателя



По большинству составляющих программы заботы о благополучии сотрудники испытывают дефицит — отмечают как важные для себя чаще, чем их предоставляет работодатель.

А должен ли работодатель в принципе заботиться о сотрудниках? Наши респонденты уверены, что да:

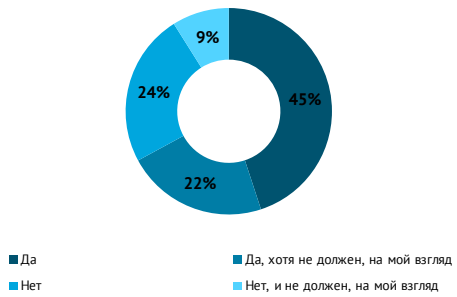
- 56% отметили «однозначно да», так как работа — значимая часть жизни людей и они многое ей отдают;
- Еще 36% считают, что работодатель должен заботиться о сотрудниках только в вопросах, касающихся работы, 15% при этом мотивируют такое ограничение нежеланием смешивать работу и личную жизнь;
- И только 8% полагают, что работодатель не обязан проявлять заботу: часть считает, что сотрудники — наемные работники, и главное — достойный доход (5%), а некоторые (3%) уверены, что усилия бессмысленны, ведь работники приходят и уходят.

Можно также отметить, что мужчины и женщины немного разошлись во мнениях по этому вопросу — на 6% больше мужчин считают, что работодатель не обязан заботиться о сотрудниках.

Взаимные усилия

Считают ли российские специалисты, что они сами должны заботиться о своем работодателе? Скорее да, но есть сомнения. Почти треть (31%) не согласны с таким подходом. При этом всё же две трети опрошенных отмечают, что коллектив такую заботу проявляет.

А ваш коллектив заботится о своем работодателе?



Все-таки тезис «мы приходим на работу, чтобы работать» остается актуальным. Чаще всего работники ценят заботу работодателя о своих финансах и карьере; но эмоциональное состояние на работе также является важным аспектом: личная поддержка руководителя, благодарность за работу — значимые факторы, по которым сотрудники определяют свою ценность для работодателя. В совокупности эти факторы оказываются даже важнее, чем забота о физическом здоровье — жизнь и работа в стрессогенной среде влияют на российского работника негативно, и эмоциональная, психологическая поддержка сегодня более востребована. Жаль, но не все сотрудники российских компаний считают, что забота должна быть взаимной, хотя культура взаимного уважения и сотрудничества поможет сделать бизнес успешным, а работников — счастливыми.

Евгения Максимова

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Детоксикация бизнеса

ЕКАТЕРИНА ОВЧАРЕНКО
Директор по персоналу

Слово «toxic» («ядовитый») появилось впервые в английском языке в середине XVII века. Оно произошло от латинского «toxicus», что означает «отравленный» или «пропитанный ядом». В широком же употреблении стало использоваться недавно и даже было отмечено как «Слово года» по версии Оксфордского словаря в 2018 году.

Точное определение «токсичности» отсутствует. Как правило, предлагается перечисление признаков характера и поведения людей. Характеристики личности у токсичных людей могут быть самыми разными — от нарциссизма до параноидальности. Под токсичным поведением может скрываться подсознательное желание самоутвердиться, наличие пассивной агрессии и отсутствие эмпатии с желанием подчинить себе других людей.

На сегодняшний день токсичная рабочая среда является одной из главных причин увольнений. Выделяют несколько ключевых признаков такой среды: неэтичное поведение, отсутствие уважения к сотрудникам, отсутствие равенства и единения в коллективе.

Непростая работа на текущий момент воспринимается в нашем обществе как что-то нормальное, само собой разумеющееся. Часто кажется странным и необычным, если человек счастлив, выполняя свои рабочие обязанности. Исходя из этого, люди часто не видят проблемы, сталкиваясь с токсичной средой, часто не умеют ее даже распознавать.

Рассмотрим разные ситуации столкновения с токсичной рабочей средой.

При поиске новой работы

Важно еще на этапе поиска нового работодателя максимально обезопасить себя и постараться отследить признаки, присущие токсичным компаниям.

Признаки токсичной среды в компании, которые заметны на этапе собеседования:

1. Неэтичная коммуникация и непрофессиональное поведение

С помощью простого вопроса «Что случилось с предыдущим сотрудником?» на всех этапах отбора

в компанию с разным набором участников можно часто выявить отношение к сотрудникам. Любые неприятные слова о сотрудниках команды — сигнал, что эта компания может быть не лучшим вариантом для работы. Неуместное замечание от любого представителя компании на собеседовании в вашу сторону — также красный флаг. Примите к сведению, что такое поведение считается нормой для коллектива.

2. Отсутствие контакта с другими сотрудниками команды

В компании со здоровой рабочей средой все коллеги спокойно рассказывают о своём опыте работы. В токсичной иначе: руководство строго контролирует общение в коллективе, в том числе и с будущими сотрудниками. Отказ в общении с другими членами команды может также сигнализировать и о нездоровых отношениях между руководителем и сотрудниками.

3. Ценности и дух компании

Все представители компании на встречах стараются создать позитивный образ, чтобы признаки нездоровой атмосферы были почти незаметны. Здесь необходимо читать между строк и слушать, какие ценности компании транслируются на встречах, созвучны ли они вашим.

Как руководство компании определяет успех — ещё один важный показатель. Если будущий начальник рассуждает об этом в контексте соревнования, возможно, он привык культивировать соперничество среди сотрудников.

Вопрос о премиях и бонусах также показателен. Отсутствие чётких критериев, выплата денежных бонусов как приоритетный способ поощрения подчинённых — «красные флажки» токсичной культуры.

4. Расплывчатые обязанности и цели

Если функциональные обязанности на должности четко не определены, это может говорить о более широкой структурной дисфункции в компании.

Отсутствие четких обязанностей и целей подсвечивает, что работодатель не сможет оценить качество вашей работы, что, как следствие, скажется в будущем на продвижении по карьерной лестнице или полном его отсутствии.

5. Хаотичность процессов

Подбор — одна из функций бизнеса, направлений в HR (управление персоналом), работающая с внешними клиентами — кандидатами, потенциальными сотрудниками — по сути это лицо и голос компании. Если процесс приема на работу не организован, есть львиная доля вероятности, что это не единственный подобный такой процесс в компании.

6. Личные вопросы и нарушение обязательств

Будущий работодатель и специалист по управлению персоналом в его лице прежде всего должны быть сосредоточены на навыках и знаниях принимаемого на работу кандидата, а не его возрасте, семейном положении, потенциальных планах или личных обязательствах.

Любое опоздание, нарушение обещаний по срокам со стороны рекрутера могут быть сигналом, что в компании не соблюдается время, следовательно, с большой долей будут задержки и значительные переработки на работе.

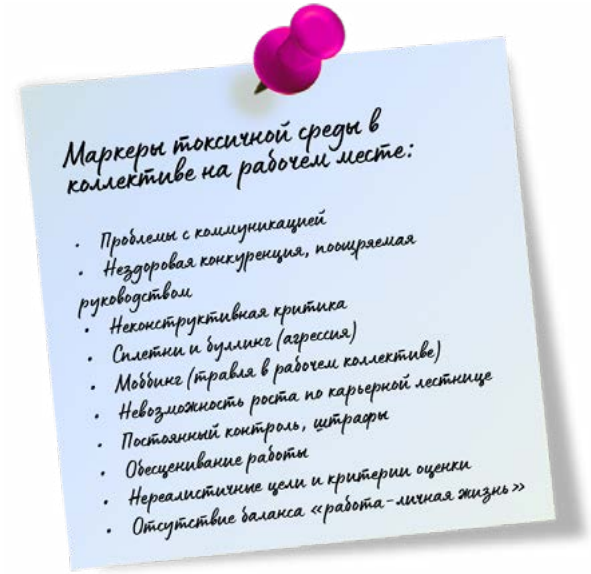
7. Высокая текучесть кадров

Высокая текучесть персонала — яркий красный флаг недовольства сотрудников или токсичности коллектива. Правда, не во всех компаниях. Молодые компании и консалтинг могут быть приятными исключениями ввиду специфики этапа развития бизнеса и оценки результатов работы персонала.

В эпицентре токсичной среды

Известный научный анекдот гласит: если лягушку поместят в кипящую воду, она выпрыгнет, но если она будет находиться в холодной воде, которая медленно нагревается, то она не будет воспринимать опасность и начнет медленно погибать. Смысл эксперимента можно перенести на реальную жизнь: в рабочем

коллективе могут быть коллеги, которые мешают, вредят, когда вы пытаетесь стать лучше, развиваться, при этом делают это достаточно осторожно, так, что можно даже не заметить надвигающуюся опасность.



Несмотря на очевидность токсичности в компании, найти ее источник порой непросто. Иногда ее провоцирует сложившаяся корпоративная культура компании, ответственность за которую может нести и руководящий персонал. Часто бывает и так, что токсичная среда — это результат действий самих сотрудников, не умеющих выстраивать здоровые рабочие отношения.

Чем опасна токсичная атмосфера на работе

Снижение самооценки, разочарование в профессии, потеря веры в собственные силы, выученная беспомощность, эмоциональное выгорание, депрессия — это неполный список последствий длительного нахождения в токсичной обстановке, но их объединяет одно — они все одинаково неприятные.

Нездоровый климат в коллективе может затронуть другие сферы вашей жизни и существенно ухудшить её качество. Какие же меры предпринять, чтобы максимально сохранить себя в такой нездоровой среде?

Что делать при работе в токсичной культуре?

1. Увольтесь

Самый очевидно простой выход из ситуации, но не самый действенный способ, как кажется на первый взгляд. Нет страховки от попадания в подобную среду на новом месте.

В жизни борьба с нездоровой атмосферой — это часто путь в никуда. Поэтому логично будет идти не к победе, а в другую компанию. Если же он невозможен в силу каких-то причин, то есть способы, как выжить в токсичной среде.

2. Держите дистанцию

Если вы остаетесь в коллективе, необходимо принять меры защиты. Создать дистанцию — очевидный работающий вариант. Наушники с шумоподавлением, отключение звука в неформальных рабочих чатах — минимальный набор помощи. Помните, что вы не несёте ответственность за поведение коллег, а лишь временно на отрезке жизни профессия свела вас вместе.

3. Станьте эффективным в работе

Выход из треугольника Карпмана с замкнутым кругом «агрессор-спасатель-жертва», фокус на своей работе и чёткое выполнение своих обязанностей без претензий помогут справиться с токсичной средой.

4. Создайте свой круг общения

Среди чуждых по духу коллег наверняка есть несколько приятных людей. Общение с ними поможет нивелировать гнетущую атмосферу и найти единомышленников по интересам, которым можно доверять и обсуждать другие вопросы и интересы, помимо «ненавистной работы».

5. Отделите работу и другие сферы жизни

Оставляйте работу на работе. Выстройте график, где будет грань между работой и временем с семьёй, друзьями, хобби. Не позволяйте токсичной среде выпускать щупальца за пределы офиса и посягать на ваше личное свободное время.

6. Продолжайте развиваться как профессионал

Отсутствие развития в компании не значит, что нужно ставить на себе крест и не заниматься своим развитием. Найдите курсы повышения квалификации, поучаствуйте в дополнительном проекте с другими коллегами, посетите тематические конференции, вебинары.

7. Обратитесь за помощью в отдел управления персоналом

Если вышеописанные методы не помогли и следующим шагом видится увольнение, попробуйте обратиться в службу управления персоналом. Возможно, есть варианты перевода в другое подразделение. Если же поведение руководителя отравляет жизнь всей команде, вопрос может разрешиться кардинальнее (стоит сделать оговорку, что данный метод сработает, если токсичность сотрудника — исключение, а не правило в компании).

Из своей практики могу добавить: если проблемный руководитель — действительно прекрасный специалист, компания может создать для него отдельную должность, которая не будет связана с управлением людьми (например, консультант, эксперт). В этом случае производственные процессы будут сохранены и атмосфера в команде изменится в лучшую сторону.

Как оценить степень токсичности в коллективе?

На текущий момент не существует объективного механизма по определению уровня токсичности, но есть процессы, помогающие подсветить негативные тренды в организации — это регулярный и обязательный сбор обратной связи по методу 360, исследования вовлеченности, опросы типа «Пульс», систематические встречи с сотрудниками один на один.

Я могу отметить еще один полезный инструмент — процедуры информирования (Whistleblowing), которые чаще свойственны западным компаниям. Например, такой отчет от сотрудника может быть обязательной частью подготовки к оценке в целях пересмотра грейда. В российских компаниях практика не прижилась и относится скорее к «стукачеству». Тем не менее, в идеальном видении такие процедуры позволяют руководству компании узнавать разную актуальную информацию о том, что происходит в компании.

Как провести детоксикацию? Главные шаги специалиста по управлению персоналом

1. Выявите источник токсичности

Побеседуйте с командой. Это может быть руководитель, сотрудник, коллега из другого отдела, сложная задача, условия труда.

2. Определите триггер источника

Например, если это определенный сотрудник, необходимо разобраться в мотивах его токсичности, триггере для подобного поведения.

3. Объедините коллектив

Необходимо определить нормы и принципы поведения в коллективе, напомнить про экологичность общения и взаимодействия, уважение к коллегам. Если необходимо — создать ориентиры поведения совместно с руководителем, продемонстрировав в его лице приверженность к ним.

4. Напомните ролевую модель поведения руководителю

Как лидеру команды, руководителю необходимо напомнить про правильную трансляцию ценно-

Как службе управления персоналом предупредить токсичную среду:

1. Создать сильный бренд работодателя.
2. Качественно подбирать новых руководителей и сотрудников.
3. Знакомить нового руководителя с командой до принятия финального решения о найме.
4. Улучшать процесс обратной связи для обращения внимания руководства.
5. Проводить регулярные опросы.
6. Инвестировать в коучинг для руководителей и персонала.
7. Привлекать психологов.
8. Мониторить отзывы о компании.
9. Регулярно встречаться с сотрудниками.

стей и стандартов компании, паттернов поведения внутри коллектива, канонов коммуникации путем нематериальной мотивации — например, слова благодарности, поощрение инициативы.

5. Инвестируйте в корпоративные мероприятия

Совместная деятельность помимо работы, но с конкретной и четкой целью помогает улучшить микроклимат в коллективе. Вариации могут быть различными — от квиза до выездного мероприятия по случаю награждения коллег в рамках конференции.

6. Отслеживайте развитие ситуации

Держите руку на пульсе. Если причиной токсичности был сотрудник — возможные варианты могут быть по переводу его в соседнюю команду, с учетом триггера токсичности, или поиску нового сотрудника на замену.

Бывают ситуации, когда причиной нездоровой атмосферы в коллективе является руководитель. В подобной ситуации возможны вариации — исправима ситуация, когда руководитель прислушается, скорректировав ролевую модель поведения. В противном случае, смена руководителя будет вынужденным шагом во благо компании.

Последствия токсичной культуры и их влияние на бизнес

Как показывает мой опыт в управлении персоналом, последствия нездоровой атмосферы влекут материальные и нематериальные потери для работодателя, на восстановление которых потребуются значительные затраты и время. Глобально их можно выделить в 2 крупных направления:

- непривлекательный бренд работодателя и высокий уровень оттока персонала

Сложный поиск, трудное привлечение новых кандидатов и удержание текущих, затраты на подбор

персонала, адаптацию и обучение могут превышать суммы полугодовых окладов сотрудника. Немногие специалисты в текущее время готовы терпеть токсичную, удручающую рабочую среду. Цена нездоровой культуры слишком высока для бизнеса.

- низкая производительность и духовная мотивация к работе

Финансовый успех компании тесно связан с культурой внутри компании. Если она ослабевает, ожидаемо, что аналогичные изменения отразятся и на доходах бизнеса. Токсичная среда вызывает значительное снижение морального духа, как следствие, производительность труда работника также уменьшается (по данным исследований, этот показатель доходит до отметки в 20%).

В текущих реалиях необходимо, чтобы руководство компании заботилось о создании здоровой рабочей культуры, которая будет способствовать росту и развитию сотрудников, а не их душевному и физическому истощению.

ЭТО РАБОТАЕТ
Магия корпоративных мероприятий

Довольные сотрудники на 31% более продуктивны, их продажи выше на 37%, а творческий потенциал увеличивается в три раза. Такие данные опубликовал журнал Harvard Business Review. Что это значит для компаний? Прежде всего то, что команду нужно объединять, сотрудников позитивно мотивировать, а атмосферу внутри коллектива улучшать. И ничто не справляется с этим лучше, чем корпоративные мероприятия. Мы как международное коммуникационное агентство с 17-летним стажем работы знаем это наверняка.

События, формирующие команду

При планировании корпоративных мероприятий нужно помнить, что каждое из них — это уникальный опыт, который открывает новые возможности, формирует команду, позволяет взглянуть на привычные вещи под другим углом. Есть несколько традиционных вариантов корпоративных мероприятий, остановимся на самых популярных:

1. **Тимбилдинг:** объединение через совместные испытания и достижения. Это шанс увидеть потенциал коллег и преодолевать препятствия вместе, забыв об иерархии.
2. **Корпоративное обучение:** событие, где каждый член команды становится студентом. Это инвестиция в будущее компании и в личностный рост сотрудников.
3. **Стратегические сессии:** мероприятия, которые помогают не только планировать, но и визуализировать будущее компании, создавая четкий образ завтрашнего дня.
4. **Корпоративные праздники:** эмоциональная перезарядка, дружеская атмосфера, неформальное общение. Самое важное здесь — дарить позитивные моменты, укреплять отношения и создавать воспоминания.
5. **Спортивные мероприятия:** семейные турниры, соревнования по баскетболу или утренние пробежки — это шанс научить коллег быть единой командой, побеждать и проигрывать вместе.

6. **Социальное волонтерство:** способ делиться теплом. Это не только проявление корпоративной социальной ответственности, но и возможность внести вклад в доброе дело.

Отдельное место среди ивентов занимают новогодние корпоративы. На них, как правило, выделяется самый большой бюджет, и именно их реже всего отменяют.

Новогодние корпоративы: искусство финального аккорда

Новогоднее мероприятие логично ставит финальную точку в подведении корпоративных итогов года. Есть множество способов проведения таких мероприятий, но большинство компаний традиционно предпочитает «закатить» банкет — и это беспроигрышный вариант, потому что перед Новым годом хочется нарядиться, расслабиться, забыть о суете. Но и здесь есть варианты:

- Всегда в тренде тематический банкет, формат которого зависит от фантазии организаторов. Это может быть супергеройский праздник, вечеринка в розовом мире Барби или европейская рождественская ярмарка.
- Второй вариант — талант-шоу. Для коллективов, чьи сотрудники готовы оказаться в атмосфере настоящего театра и выступить на сцене перед коллегами. Тема подойдет любая: однажды мы командой Galactic Group организовывали мероприятие по мотивам мюзикла «Фантом оперы», и это была невероятная история.
- Постановочные шоу — еще одна привычная форма проведения банкета. Здесь за дело берутся профессионалы. Пусть это будет сказочное «Снежное шоу» в стиле Славы Полунина или цирковое представление с гимнастами, фокусниками и эквилибристами. Главное — ярко, красиво, концептуально.

Если эти варианты уже хорошо знакомы, лучше удивить команду совместными поездками, новогодними тимбилдингами или онлайн-встречами.

1. Выездные мероприятия: отличный способ выйти за рамки ресторана. Многие компании организовывают поездки на предновогодние дни, сочетая рабочую программу днем и отдых вечером. Это может быть ближайший загородный отель, корпоративная база отдыха или горнолыжный курорт — зависит от идеи и бюджета.
2. Новогодние тимбилдинги: этот формат традиционно переносит акцент на командное взаимодействие, но перед Новым годом в такие мероприятия лучше добавить легкости — зимние активности на свежем воздухе, кулинарные мастер-классы рождественских блюд или съемку короткометражного фильма.
3. Технологичные корпоративы: если коллектив готов к новым впечатлениям — то почему бы не воспользоваться современными технологиями. Пусть это будут кибер-ивенты с применением VR и AR и искусственного интеллекта.
4. Онлайн-мероприятия: отличный формат не только для географически разнесенных компаний. На специально созданном сайте сделать «Адвент-календарь». Каждый день участники будут выполнять задания по расписанию, проходить квесты и делиться результатами. Завершить такое мероприятие лучше официальной программой — онлайн или офлайн.

Перед Новым годом компании включают в программу корпоративов и благотворительные активности — отличное решение для расширения рамок социального волонтерства и продвижения идеи «добрых дел».

Внутренние благотворительные акции — хороший вариант: предложите устроить рождественскую ярмарку прямо в офисе, пусть сотрудники заранее создадут что-то сами — будь то вязание или выпечка — и продают на ярмарке. Собранные средства направляются тем, кто в них нуждается.

Культурный обмен: страны и традиции

Выбор формата новогоднего мероприятия зависит от культурных особенностей страны, региона или компании. Мы это прочувствовали на собственном опыте, так как мы международное агентство и организуем мероприятия в России, Казахстане и Европе. И везде есть свои особенности и традиции празднования.

В Казахстане в тренде обязательно элегантность, блеск и стиль. Вне зависимости от концепции мероприятия, исключительное внимание к деталям гарантировано: здесь все должно быть богато и красиво, начиная от интерьера и заканчивая нарядами.

Европейские корпоративы менее роскошны. Иногда рождественские вечеринки проходят просто в офисах. Масштабные банкеты здесь не так распространены: европейцы предпочитают уютные посиделки в кафе или ресторанах с ближайшими коллегами из своего отдела. Но если крупные компании решают поразить клиентов, то все проходит с размахом.

Например, эффектное мероприятие компании Райффайзенбанка в Вене, которое объединило концерт классической музыки в одном из красивейших дворцов Европы — в Шёнбрунне — и открытие рождественской ярмарки.

Российские компании, в отличие от Европы и Казахстана, каждый год стараются следовать трендам, удивляя коллег и конкурентов масштабом и форматом, новыми технологиями и интересными идеями. Вот почему именно здесь все самое концептуальное и новое. Мы не просто отмечаем — мы создаем, удивляем и задаем тренды.

Люди — это главное

Какой бы формат вы ни выбрали, нужно помнить одно. Секрет удачного ивента прост: он всегда о людях. О том, как помочь каждому почувствовать себя особенным и ценным. Вот какие тренды сейчас актуальны при планировании корпоративных мероприятий:

- **Счастье на первом месте**

Делайте ставку на эмоции — и команда станет еще сплоченнее и энергичнее. Согласно исследованию Forbes, предприятия с высоким уровнем удовлетворенности сотрудников превосходят конкурентов на 20%. И это результат, которого можно добиться с помощью правильно проведенного ивента.

- **Персональный подход**

У каждого свои предпочтения: музыка, еда, развлечения. Слушайте сотрудников, учитывайте пожелания — и корпоратив станет вечеринкой, которую ждали. Нет смысла устраивать модный ивент с искусственным интеллектом, если коллектив хочет спеть караоке — и наоборот.

- **Вдохновение вокруг**

Постарайтесь на корпоративном ивенте рассказать о достижениях сотрудников, поделитесь историями побед, покажите, насколько слаженно работает компания. Тут подойдет награждение лучших — не обязательно делать это пафосно и серьезно, настройтесь на формат стендап-шоу.

На первый взгляд, соблюсти эти тренды не так уж и сложно. Но это только на первый взгляд.

За кулисами корпоративов

Когда речь идет о проведении корпоративных мероприятий, обращение к профессиональному

коммуникационному агентству может стать ключом к успеху. Но почему стоит им довериться? Взглянем на преимущества такого решения:

1. **Детализация**

Агентство берет на себя обязанность предусмотреть все детали — от количества микрофонов до декора скатертей. Организаторы мероприятий точно знают, на что обратить внимание и как избежать распространенных ошибок.

Например, одна из компаний самостоятельно пригласила выступать группу и только в день корпоратива выяснилось, что технический райдер никто не составил. Конечно, мы все исправили, но это было нервно!

2. **Справедливая цена**

В плане ценообразования рынок услуг для корпоративов сложен. Почему бы не запросить больше, если у компаний есть бюджет? Агентства, благодаря своему опыту и связям, способны предложить оптимальные решения по адекватной стоимости, исключая риски переплаты. Например, ведущий вечера может принести идеальное портфолио и запросить приличный гонорар. Но опытный организатор ивента будет знать, какой процент правды в резюме и сколько этот ведущий на самом деле стоит.

3. **Юридическая простота**

Вместо того чтобы заключать десятки договоров с арендодателями, артистами и кейтерингом, будет достаточно вести переговоры только с агентством. Это экономит время и усилия на оформление документации. По нашим подсчетам, до 15% рабочего тайминга уходит на проверку и подписание договоров, что не дает возможности сосредоточиться на творчестве. В агентстве этим занимается отдельный человек, который знает все про оформление документов.

4. **Опыт и понимание**

Каждый проект уникален, но основные процессы и тайминги похожи. Агентства имеют большой опыт и четко осведомлены о том, когда и какие этапы необходимо реализовать. Например, отдать в печать приглашения можно позже, а забронировать музыкантов требуется уже сейчас.

Если вы выбираете для организации вашего корпоратива агентство, стоит учесть и потенциальные минусы. В частности, можно столкнуться с дополнительными расходами на агентские услуги и возможной переплатой за некоторые виды работ. Но это прежде всего касается мелких агентств, которые не так давно работают и не обзавелись надежными посредниками и обширной базой клиентов. Ну или это будет недобросовестная компания, которая решила заработать больше денег на воздухе — к этому тоже надо быть готовым.

команда коммуникационного агентства Galactic Group

Агентство, с которым вы работаете впервые, нужно тщательно проверять. Смотреть, какие расходы заложены в проект, сколько персонала задействовано на мероприятии и почему вдруг банкет стоит в два раза больше, чем планировалось. Чтобы минимизировать риски, лучше обращаться к агентствам, которые дорожат репутацией и гарантируют результат. Идеально, если у них в портфолио есть внушительный список из проведенных кейсов с отзывами клиентов.

На поиски «своего» агентства может уйти время, но оно того стоит. При выборе партнеров отдайте предпочтение тем, кто доступен для общения и готов к

адаптации. Цените команды, которые быстро реагируют на изменения и умеют справляться с форс-мажорами. Понимание трендов и прозрачность работы — тоже важные моменты для успешного партнерства.

Ольга Щукина, генеральный директор коммуникационного агентства Galactic Group: «Когда компания находит агентство, которое их слушает и понимает, то это может стать началом долгого сотрудничества и даже дружбы. В идеальном партнерстве агентство не просто исполнитель, но и часть вашей команды. Оно разделяет ваши ценности и стремления, понимает корпоративную культуру и уважает желания сотрудников. Такие отношения строятся на годы, и в итоге вместе вы создаете нечто большее, чем просто новогодний корпоратив».

Татьяна Штрабель
Копирайтер Galactic Group

Валерия Ракусова
Head of Marketing & PR Galactic Group

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ
Современная картография

Одним из инструментов, который помогает улучшить взаимодействие сотрудника и компании и сделать жизнь работников в бизнесе более комфортной и стабильной, является карта пути сотрудника. Чтобы построить ее, необходимо привлечь много ресурсов и затратить немалое количество времени. Но стоит ли результат того? Поговорить об этом инструменте мы решили с искусственным интеллектом.

— Добрый день, GPT! Давно не общались!

— Добрый день! Рад видеть вас снова! Как я могу вам помочь сегодня?

— Расскажи, пожалуйста, об инструменте Employee Journey map (карта пути сотрудника).

— Employee Journey Map (карта пути сотрудника) — это инструмент, который используется компаниями для визуализации и анализа опыта сотрудников на всех этапах их взаимодействия с организацией, начиная с найма и заканчивая уходом. Этот инструмент аналогичен Customer Journey Map (карта пути клиента), который используется для анализа опыта клиентов.

Вот основные компоненты и принципы создания такой карты:

1. **Этапы пути сотрудника:** определите все этапы, которые проходит сотрудник, начиная с поиска работы и заканчивая уходом из компании. Эти этапы могут включать в себя найм, обучение, адаптацию, повышение, оценку, мотивацию, развитие, и многое другое.

2. **Взаимодействие с организацией:** для каждого этапа опишите, как сотрудник взаимодействует с организацией, какие действия предпринимает, и какие ожидания у него есть.

3. **Эмоциональные состояния:** определите эмоциональные состояния сотрудника на каждом этапе. Это может быть уровень удовлетворенности, степень вовлеченности, уровень стресса и другие эмоции.

4. **Точки боли и радости:** выделите точки, где сотрудник испытывает негативные эмоции

(точки боли) и те, которые приносят позитивные впечатления (точки радости). Это поможет определить, где нужны улучшения.

5. **Создание планов улучшения:** исходя из анализа, разработайте планы улучшения опыта сотрудников. Определите, какие изменения могут быть внесены на каждом этапе, чтобы улучшить удовлетворенность и вовлеченность сотрудников.

6. **Измерение результатов:** установите метрики и ключевые показатели производительности (KPI), чтобы оценить эффективность внесенных изменений и постоянно улучшать опыт сотрудников.

Карта пути сотрудника может помочь организациям лучше понять, как сотрудники переживают различные этапы работы в компании и выявить возможности для улучшения. Этот инструмент также способствует повышению удовлетворенности сотрудников, увеличению вовлеченности и улучшению производительности в организации.

— А кто должен участвовать в разработке такой карты?

— Разработка такой карты — это многодисциплинарный процесс, и в нем могут участвовать разные группы людей и специалистов. Эффективная разработка карты пути сотрудника обычно включает в себя следующие роли и участников:

Специалисты по управлению персоналом: отдел управления персоналом играет ключевую роль в разработке EJM, так как они обладают глубоким пониманием внутренних процессов компании и процессов управления персоналом. Они могут предоставить информацию о найме, адаптации, обучении, оценке, мотивации и других аспектах работы сотрудников.

Сотрудники: зачастую полезно включить непосредственных сотрудников, представителей различных отделов и уровней, чтобы получить точный их взгляд на свой опыт работы в компании. Это может быть выполнено с помощью интервью, опросов и фокус-групп.

Менеджмент: руководители и топ-менеджмент также должны быть вовлечены, так как они могут предоставить информацию о стратегических целях компании и как они связаны с опытом сотрудников.

Дизайнеры опыта (UX/UI-дизайнеры): эти специалисты могут помочь визуализировать информацию и создать наглядные карты пути сотрудника. Они могут использовать свой опыт в дизайне пользовательских интерфейсов для создания информативных и удобных карт.

Аналитики: эксперты по анализу данных могут помочь собрать и анализировать количественные данные о сотрудниках, такие как уровень удовлетворенности, текучесть кадров, и другие метрики, которые могут быть полезными при разработке карты.

Внешние консультанты: в некоторых случаях компании могут обратиться к внешним экспертам или консультантам, имеющим опыт в разработке карт пути сотрудника.

Сотрудники по обслуживанию клиентов: если ваша компания имеет отдел по обслуживанию клиентов, они также могут быть полезными, так как они могут иметь опыт работы с вопросами и запросами сотрудников.

Объединение разных групп и ролей в процессе разработки карты помогает получить более полное и объективное представление об опыте сотрудников и выявить места, где можно внести улучшения.

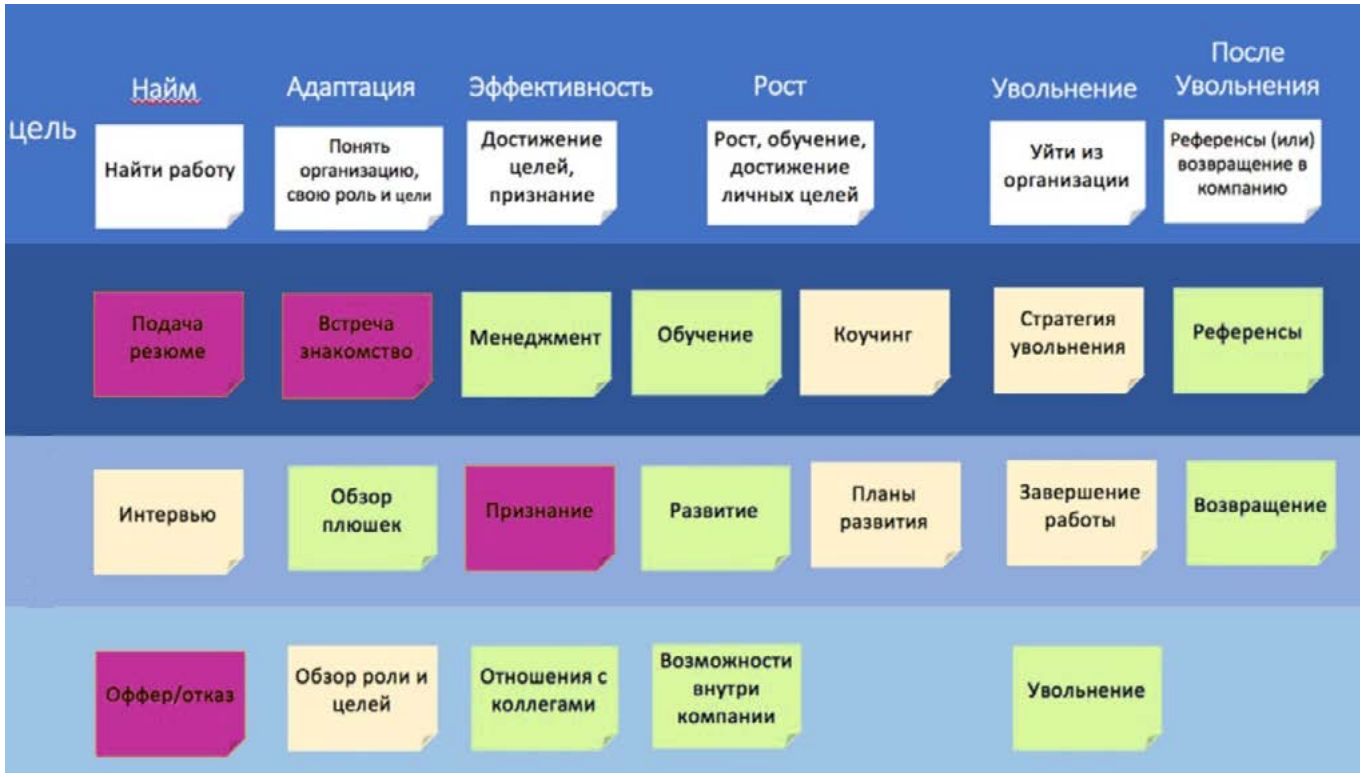
— Можешь подсказать, какие ошибки чаще всего совершают компании при разработке такой карты?

— При разработке карты пути сотрудника могут возникнуть различные ошибки. Важно избегать следующих распространенных ошибок:

- **Неучастие сотрудников:** не включать сотрудников в процесс разработки карты пути сотрудника — это одна из основных ошибок. Опыт сотрудников лучше всего понимают сами сотрудники. Не проводить интервью, опросы

или фокус-группы среди них может привести к упущению важных деталей и нюансов.

- **Субъективизм:** слишком сильное влияние субъективных мнений и предположений без подкрепления фактами и данными может исказить карту пути сотрудника и привести к неправильным выводам.
- **Исключение негативных аспектов:** не включать точки боли (негативные аспекты) в карту пути сотрудника — это еще одна распространенная ошибка. Определение проблемных моментов в опыте сотрудников важно для их улучшения.
- **Отсутствие конкретных метрик:** основывать карту пути сотрудника только на качественных оценках и мнениях, без учета конкретных метрик и данных, может сделать сложным измерение и управление улучшениями.
- **Недостаточное внимание руководства:** если руководство компании неактивно участвует в разработке и внедрении улучшений на основе карты пути сотрудника, то результаты могут быть недостаточно эффективными.
- **Освещение только начального этапа:** сосредоточивание только на начальном этапе (найме) и забвение о более долгосрочных этапах (развитие, продвижение и т. д.) также может привести к искаженному представлению об опыте сотрудников.



- **Недостаточное обновление:** карта пути сотрудника не должна быть статичным документом. Опыт сотрудников и ожидания могут меняться со временем, поэтому важно периодически обновлять карту и анализировать, какие изменения были внесены.

- **Отсутствие действий:** разработка карты пути сотрудника бесполезна, если не сопровождается реальными действиями по улучшению опыта сотрудников. Компании должны быть готовы внести изменения на основе анализа и обратной связи.

— А существуют ли какие-то аналоги этого инструмента, равные ему по качеству результата?

— Существуют различные инструменты и методики, которые могут служить аналогами карты пути сотрудника и достичь хороших результатов при анализе опыта сотрудников. Вот несколько из них:

1. **Сеть критических событий (Critical Incident Technique):** этот метод позволяет собрать информацию о конкретных «критических событиях», которые сотрудники переживают во время работы. Это помогает выявить как положительные, так и негативные аспекты опыта сотрудников.

2. **Анализ структуры и культуры организации:** иногда более акцентированный анализ структуры и культуры организации может дать представление о том, как они влияют на опыт сотрудников. Это включает в себя анализ организационной иерархии, коммуникационных процессов, и корпоративной культуры.

3. **Анкеты и опросы:** проведение структурированных опросов и анкет среди сотрудников может предоставить количественные данные о их удовлетворенности, ожиданиях и точках боли.

4. **Анализ данных о текучести кадров:** изучение данных о текучести кадров и причинах ухода может также раскрывать недостатки в опыте сотрудников.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и может быть применен в зависимости от конкретных целей и ресурсов организации. Ключевое в разработке карты пути сотрудника — это систематичный и многопроходный подход, который учитывает множество факторов и перспектив.

— Как ты считаешь, в чем главный недостаток инструмента «Карта пути сотрудника»?

— Главный недостаток инструмента заключается в том, что он может быть ограничен в представлении структурированных данных и количественных метрик. Вот несколько аспектов, которые можно рассмотреть как недостатки этого инструмента:

- **Субъективность:** карта, как правило, основана на мнениях и опыте сотрудников, что может сделать ее субъективной.

- **Недостаток количественных данных:** этот инструмент чаще всего сосредотачивается на качественном анализе, исходя из сюжетов и историй сотрудников. В результате, он может упустить важные количественные данные и метрики, которые могут быть более объективными и представительными.

- **Трудность в измерении и масштабировании:** карта пути сотрудника может быть более трудной в измерении и масштабировании, особенно для больших компаний с множеством сотрудников и сложными организационными структурами.

- **Сложность анализа взаимосвязей:** инструмент фокусируется на опыте сотрудника на различных этапах, но может не всегда улавливать сложные взаимосвязи между этими этапами и другими аспектами бизнеса, такими как производительность, прибыльность и клиентская удовлетворенность.

- **Не всегда может раскрывать корневые причины:** инструмент может помочь выявить проблемы и точки боли, но не всегда позволяет определить корневые причины этих проблем. Для этого может потребоваться дополнительный анализ.

— А ты смог бы построить такую карту для компании?

— Я могу предоставить информацию и рекомендации по созданию карты пути сотрудника и обсудить основные шаги, которые необходимо предпринять при ее разработке. Однако, так как я текстовый искусствен-

ный интеллект, я не могу напрямую взаимодействовать с данными компании или проводить интервью с сотрудниками для сбора информации.

Если у вас есть конкретные вопросы или требуется совет по какому-либо конкретному аспекту разработки карты пути сотрудника, не стесняйтесь задавать вопросы, и я постараюсь предоставить рекомендации и информацию на основе моих знаний.

— Приведи, пожалуйста, примеры, как выделить, где сотрудник испытывает негативные эмоции (точки боли) и те, которые приносят позитивные впечатления (точки радости).

— Выделение точек боли и радости в опыте сотрудника на карте пути сотрудника может быть важным для определения, где требуются улучшения, а также для сохранения и усиления положительных аспектов. Вот несколько примеров.

Точки боли (негативные аспекты):

- Долгий процесс найма
- Неясные ожидания
- Недостаточное обучение и развитие
- Сложности в коммуникации
- Перегрузка работой

- Точки радости (позитивные аспекты):
- Эффективный процесс адаптации
- Поддержка роста и развития
- Признание и поощрение
- Гибкость и баланс работы и личной жизни
- Эффективная коммуникация и вовлеченность

Чтобы выявить эти точки боли и радости, компания может использовать методы исследования, такие как интервью, опросы, фокус-группы и анализ данных, чтобы собрать мнения и обратную связь с сотрудниками на различных этапах их опыта работы в организации.

— Как ты считаешь, современная компания может обойтись без этого инструмента в управлении персоналом?

— Современные компании, особенно те, которые стремятся к эффективному управлению персоналом и созданию благоприятной рабочей среды, часто находят ценность в инструментах, таких как «Карта пути сотрудника». Однако важно понимать, что не существует универсальных инструментов, которые подходили бы абсолютно всем компаниям и сценариям.

Применение карты пути сотрудника может быть особенно полезным в следующих ситуациях:

- Улучшение опыта сотрудников: если компания стремится улучшить удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, оптимизировать рабочие процессы и создать более благоприятное рабочее окружение, то карта пути сотрудника может помочь выявить места для улучшения.
- Увеличение текучести кадров: если компания столкнулась с проблемой высокой текучести кадров, анализ опыта сотрудников может помочь идентифицировать причины и разработать меры для ее снижения.
- Новые проекты или изменения в компании: при внедрении новых проектов, изменений в организации или стратегии компании, анализ опыта сотрудников может помочь предсказать и управлять возможными вызовами и сопротивлением со стороны персонала.
- Повышение конкурентоспособности на рынке труда: в конкурентной среде привлечение и удержание талантливых сотрудников становится все важнее. Создание положительного опыта сотруд-

ников может помочь компании быть привлекательной для квалифицированных специалистов.

- Соблюдение регулирования и стандартов: в некоторых отраслях и регионах существуют нормативные требования по управлению персоналом. Карта пути сотрудника может помочь компании демонстрировать соблюдение этих требований.

Тем не менее, стоит отметить, что каждая компания уникальна, и эффективное управление персоналом требует адаптации стратегии к своим специфическим потребностям и целям. Некоторые компании могут достигать успеха без использования карты пути сотрудника, но для других это может быть ценным инструментом для повышения эффективности и улучшения опыта сотрудников.

— Здорово! Спасибо за помощь!

— Пожалуйста! Рад был помочь. Если у вас возникнут еще вопросы в будущем, не стесняйтесь обращаться. Удачи вам, и пусть все ваши дела идут успешно!

С Chat GPT беседовала Евгения Максимова

СОВРЕМЕННЫЙ РЕКРУТИНГ
Зовём на работу правильно

Привлечение на работу в компанию сегодня работает по законам маркетинга. На рынке труда товар — это ваша вакансия, а покупатели — соискатели. И от правильного определения целевой аудитории потенциальных кандидатов будет зависеть результат: количество откликов и привлеченных работников. Как подать своё предложение правильно? Разберем с экспертами FLY community основные разделы объявления о вакансии и принципы их размещения.

Название

От правильного названия зависит едва не половина успеха вакансии. Изменяя его, вы можете увеличить или уменьшить число откликов. Вакансию «водитель» будут открывать чаще, чем, «водитель категории B», но на второй вариант придет больше подходящих откликов.

Если вы планируете самостоятельно обучать сотрудника или для работы не нужны конкретные специализированные навыки — соберите больше откликов, обозначив в названии только должность или профессию. Если нужен специалист с конкретным набором навыков — указывайте в названии не только профессию, но и специализацию, а если это возможно — и должность.

Не «программист», а «программист C++ senior» — и вам будут приходить отклики только от людей, которые владеют данным языком программирования на уровне руководителя. Ну или думают, что владеют.

Требования и обязанности

Читая некоторые вакансии, понимаешь, что работодатель требует слишком многого.

Самое главное — должно быть понятно, что нужно делать, а неясное, заумное описание оттолкнет потенциального кандидата. Требования и обязанности работника должны быть описаны так, чтобы читающий мог представить себя на этом месте и понять, сможет ли он там работать. Так что не бойтесь конкретно описывать рабочий процесс. Не стоит писать «поддержание выкладки товара в торговом зале» лучше будет: «выкладывать товар на полки, обновлять ассортимент».

Постарайтесь максимально сократить количество обязанностей. Пишите только основные.

Попросите будущего начальника, для которого вы ищете работника, рассказать, что конкретно он будет делать. Наверняка вы услышите несколько простых формулировок, которые можно будет включить в текст вакансии. Профессиональный сленг также может помочь зацепить нужного кандидата, но увлекаться им не стоит.

Описывая требования к кандидату, постарайтесь описать, зачем тот или иной навык или черта понадобятся в работе. Коммуникабельность — для общения с клиентами, аккуратность — для работы с мелкими деталями, ответственность — потому что от работы будет многое зависеть, сильные руки, потому что

надо будет самостоятельно ставить бутылку в кулер. И не пишите про стрессоустойчивость — это базовый навык любого россиянина. А вообще, от неизмеримых требований лучше отказаться, у вас и кандидата могут быть разные представления об «умении общаться» или «активной жизненной позиции».

Чем точнее будет описан рабочий процесс, тем более релевантными будут отклики. Чем больше в нем будет умных слов и модных выражений, тем больше будет откликов от тех, кто просто хочет понять, в чем конкретно заключается работа.

Площадка, где вы размещаете вакансию

Как верно заметил Ленин, «с извозчиками надо говорить иначе, чем с матросами, а с матросами иначе, чем с наборщиками». Стилистика и содержание вакансии должны соответствовать площадке, где она размещена:

- **на работном сайте** вакансия должна быть наиболее полной и детальной — здесь ищут работу целенаправленно, выделяя для этого время;
- **в социальных сетях** типа VK, где вакансия будет показываться в ленте новостей, нужно успеть захватить внимание потенциального кандидата — нужна яркая картинка и краткое описание, приглашающее перейти по ссылке или сразу позвонить;
- **в мессенджерах** лучше сразу размещать краткое описание без ссылок на сайт, но с возможностью быстрого отклика в чат к рекрутеру. А рекрутер, в свою очередь, должен быть готов быстро отвечать на отклики.

Контакты

Важно предоставить кандидату как можно больше каналов для связи: почта, несколько номеров телефона с возможностью написать в пару основных мессенджеров, ссылка на социальные сети рекрутера. Да, в случае с работными сайтами именно почта часто является основным инструментом в работе с резюме, но бывает множество ситуаций, когда e-mail — самый неудобный для кандидата канал связи. Немногие трактористы регулярно пользуются электронной почтой, зато их жены могут увидеть вакансию в соцсетях, позвонить и пройти предварительное собеседование вместо мужа. В нашей практике такое случалось не раз и стало возможным только потому, что мы использовали максимальное количество каналов связи.

Зарплата

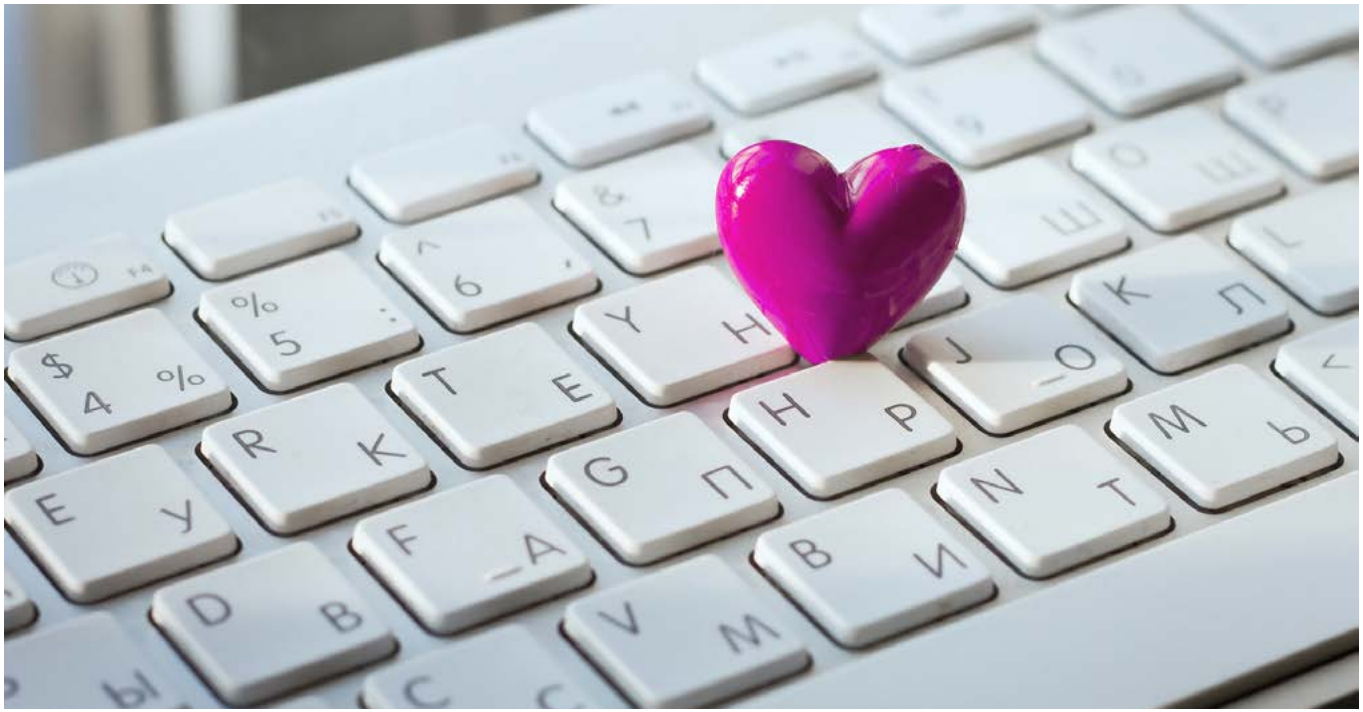
Наш опыт показывает, что на вакансии с указанной зарплатой приходит гораздо больше откликов. Для многих обсуждать зарплату и доход трудно, и, если работодатель сам обозначит свои возможности или хотя бы укажет диапазон, кандидату будет проще пойти на контакт. А вот писать «зарплата по результатам собеседования» точно не стоит — это вызывает подозрение, что работодатель попробует заплатить как можно меньше. И вообще, открывая вакансию, компания понимает, сколько может платить человеку, который ее займет — зачем скрывать?

Если кратко, то в увиденной вакансии кандидат должен получить ответы на вопросы:

- *Чем я смогу быть полезен компании? Что я буду там делать?*
- *За что именно мне будут платить? Если ли бонусы и льготы? Какова система поощрений?*
- *Надежный ли работодатель?*
- *Как мне откликнуться?*

Марина Романова

HRTECH
Дружба с интерфейсом



Современные компании стремятся максимально увеличить производительность своих сотрудников, внедряя в работу различные инструменты и сервисы для автоматизации процессов. Сервисы могут быть сторонними или же разработаны внутри компании. На что необходимо обратить внимание при выборе того или иного инструмента или при его разработке?

Ключевое значение имеет дружественный (user-friendly) интерфейс программ, которые используют сотрудники в своей работе. Эффективный интерфейс упрощает рабочие процессы, снижает время обучения новых сотрудников и способствует повышению мотивации и удовлетворенности работой. Как выбрать или разработать дружественный интерфейс?

Начать необходимо с **понимания потребностей пользователей** — сотрудников компании, которые будут использовать программное обеспечение в своей работе каждой день. Для этого проводится исследование, опросы и анализ данных — для понимания, какие функции и возможности будут полезными для сотрудников.

Например, если компания обнаружит, что сотрудники из разных отделов часто используют разные инструменты, интерфейс может быть спроектирован (выбран) с учетом интеграции этих инструментов или предоставления быстрого доступа к ним.

Основы дружественного интерфейса

Интерфейс должен быть **максимально простым и интуитивно понятным.** Сотрудникам не должно требоваться длительное обучение для работы с системой. Элементы управления, их расположение и действия должны быть легко понимаемыми и предсказуемыми.

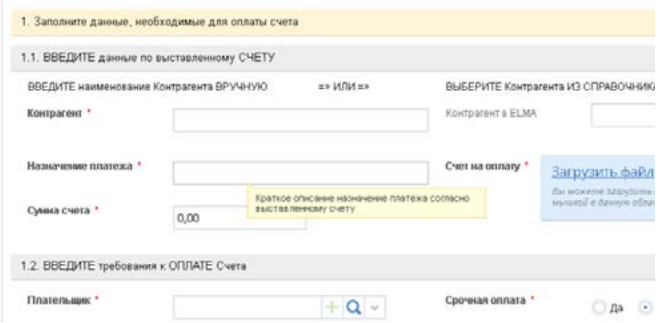
Для простоты визуального восприятия интерфейса используются следующие приемы:

- **Иконки и подсказки**

Использование понятных иконок и текстовых подсказок, которые быстро объясняют, какая функция скрывается за каждым элементом интерфейса.

Например, в программе для управления задачами и проектами иконка в виде календаря может указывать на функцию «Планировать задачу».

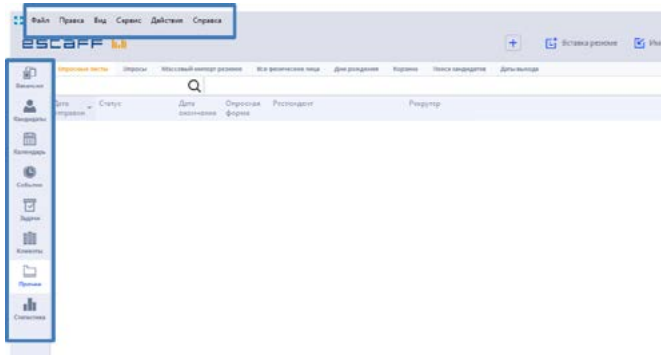
Или появляющаяся подсказка при наведении на поле, в которое необходимо внести информацию



- **Меню и навигация**

Создание простой и удобной структуры меню и навигации, чтобы сотрудники могли быстро находить нужные им разделы и функции.

Например, меню вынесено в левую панель, которая легко сворачивается. Интуитивно понятно, какая информация содержится в каждом разделе. Основные действия, которые можно совершать в программе вынесены в верхнюю панель и не отвлекают внимание.



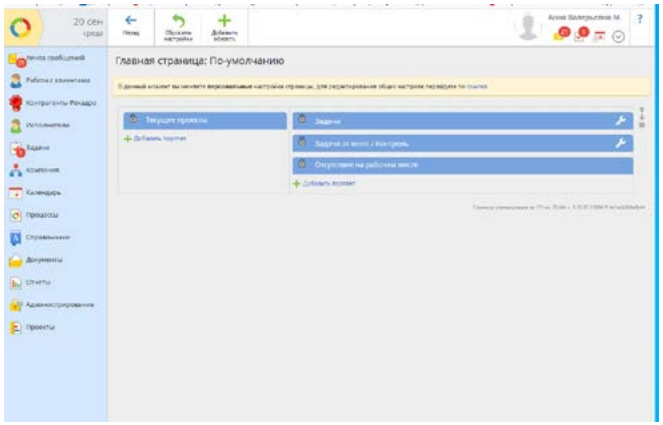
Поэтому при выборе программы или при её создании нужно обращать внимание на простоту использования.

Важной частью дружественного интерфейса является возможность **персонализации.** Сотрудники могут иметь разные предпочтения и рабочие потребности, поэтому система должна предоставлять опции для настройки интерфейса в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

- **Настройка макета**

Пользователи могут выбирать между разными вариантами макета интерфейса.

Например, можно вынести на главную страницу информацию, которая необходима конкретному сотруднику.



Пользовательская персонализация помогает каждому сотруднику максимально использовать интерфейс в соответствии с его ролями и обязанностями.

- **Избранное и закладки**

Стоит позволить пользователям добавлять важные элементы или страницы в раздел «Избранное» или создавать закладки для быстрого доступа к часто используемым ресурсам.

Карта пути пользователя

При создании любого программного продукта применяются не только принципы дружественного интерфейса (user-friendly), но и строится путь пользователя.

Путь пользователя обычно представляет собой карту, которая визуализирует взаимодействие пользователя с продуктом (программой), как пользователь решает поставленные задачи и достигает целей.

Карта пути пользователя (User Journey Map) помогает лучше понять, как пользователи переходят между различными этапами и взаимодействуют с разными элементами интерфейса. Это позволяет выявить моменты, в которых пользователи могут столкнуться с трудностями или неудачами, и сделать интерфейс более дружественным.

Таким образом, дружественный интерфейс и карта пути пользователя взаимно дополняют друг друга, помогая создать продукт, который не только легко воспринимается пользователями, но и обеспечивает им эффективное выполнение задач.

Обратная связь

На этапе тестирования и после внедрения любого нового для компании программного продукта важно получить обратную связь от сотрудников. Она может быть получена путем проведения опроса или же через запуск юзабилити-тестирования.

Юзабилити-тестирование (или тестирование на пользовательскую дружелюбность) — это метод оценки удобства использования продукта, такого как веб-сайт, мобильное приложение, программное обеспечение или физическое устройство, путем наблюдения за реальными пользователями, которые выполняют определенные задачи на этом продукте. Целью юзабилити-тестирования является выявление проблем и недоразумений, с которыми пользователи могут столкнуться при использовании продукта, а также предложение улучшений для увеличения удовлетворенности пользователей и эффективности использования.

При проведении юзабилити-тестирования важно правильно определить цели, подготовить сценарии (набор задач), которые участники будут выполнять во время тестирования. Эти сценарии должны быть максимально приближены к тому, как пользователи обычно взаимодействуют с программой или продуктом.

Помимо анкетирования «тестировщиков», важно обеспечить наблюдение за действиями участников. Можно использовать специальное программное обеспечение для записи экрана, а также аудио и видео для дополнительного анализа.

Даже с самым интуитивным интерфейсом сотрудники могут нуждаться в обучении. Для облегчения процесса адаптации сотрудников к интерфейсу программ, особенно если это новое программное обеспечение или кардинальное обновление старого, необходимо проведение обучающих мероприятий. Но даже если вы вносите не столь значительные изменения, показать и рассказать всегда лучше, чем просто выслать инструкцию для ознакомления.

Создание дружественного интерфейса для сотрудников компании — это важная задача, которая может значительно повысить эффективность и удовлетворенность работников. Успешное внедрение такого интерфейса требует глубокого понимания потребностей пользователей, интуитивного дизайна, персонализации, согласованности и постоянной обратной связи. Дружественный интерфейс может создать инструмент, который облегчит рабочие процессы и сделает работу более продуктивной.

Анна Маркина

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ
Охраняем труд сотрудников

Охрана труда и безопасность — один из обязательных элементов заботы о сотрудниках в современной компании. Сегодня это направление проходит через ряд трансформаций, связанных как с развитием цифровых сервисов, так и с повышением внимания к охране труда и здоровья работников в рамках ESG-повестки. Знаниями и практиками в сфере ОТ и ТБ с журналом «HR-мудрость» поделились эксперты.

Новое в законодательстве

Законодательство об охране труда не стоит на месте — за последнее время был введен ряд новых норм и правил.

ДМИТРИЙ РОГИНИН

Руководитель Департамента охраны труда Компания «Серконс»

«Период с 2022 по 2023 год стал очень насыщенным в плане изменений законодательства в области условий и охраны труда. Так, с 1 марта 2022 года вступил в силу Федеральный закон от 02.07.2021 N 311-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации», который, в свою очередь, внес в Трудовой кодекс Российской Федерации ряд изменений, накладывающих на работодателей ряд новых обязанностей, в числе которых:

- систематическое выявление опасностей и профессиональных рисков, их регулярный анализ и оценка (ранее вопрос об обязательном проведении оценки уровней профессиональных рисков являлся спорным);
- разработка мер, направленных на обеспечение безопасных условий и охраны труда, оценку уровня профессиональных рисков перед вводом в эксплуатацию производственных объектов, вновь организованных рабочих мест.

Кроме этого, согласно изменениям, нормы бесплатной выдачи средств индивидуальной защиты и смывающих средств работникам теперь должны устанавливаться работодателем на основании единых Типовых норм выдачи средств индивидуальной защиты и смывающих средств с учетом, в числе прочего, результатов специальной оценки условий труда и результатов оценки профессиональных рисков.

В связи с этим Минтрудом России были разработаны новые Правила обеспечения работников средствами индивидуальной защиты и смывающими средствами, утвержденные приказом Минтруда России от 29.10.2021 № 766н и вступающие в силу с 1 сентября 2023 года, которые, в свою очередь, меняют действующий подход к формированию комплектов СИЗ для работников на комплектование с учетом результатов СОУТ и ОПР, присущих конкретному рабочему месту.

Эти изменения наиболее важны в законодательстве, так как заставляют множество работодателей полностью переосмыслить свой подход к процедуре управления профессиональными рисками на предприятиях. Например, работодатель будет обязан учитывать результаты оценки при обеспечении работников СИЗ. Также, согласно поправкам, работодателям разрешат использование электронно-цифровой подписи при утверждении результатов СОУТ. Однако при желании можно использовать традиционную бумажную форму документа.

Коснулись изменения и проведения медосмотров водителей. С 1 сентября их можно проводить в дистанционном формате. Но перед тем, как на него перейти, специалист по охране труда должен определить риски, и вместе с работодателем решить, нужно ли проводить медосмотры дистанционно, или оставить как есть.

Кроме того, изменен порядок расследования и учета случаев профзаболеваний, одновременно признано утратившим силу постановление Правительства РФ от 15 декабря 2000 года № 967 «Об утверждении Положения о расследовании и учете профессиональных заболеваний».

В частности, с осени 2023 года изменения наступили также в порядке обучения работников охране труда. Компании освобождаются от обязанности вносить «дистанционщиков» в число сотрудников, которые прошли внутреннее обучение по ОТ, при соответствующем уведомлении Минтруда. Это правило вступило в силу с 1 сентября».

ЕВГЕНИЯ ОГНЕВА

Руководитель отдела охраны труда и промышленной безопасности
Группа компаний «Велком»

«Стоит отметить, что все изменения в законодательстве, связанные с охраной труда, работают в совокупности и вносят коррективы в систему управления охраной труда в целом — кроме того, они направлены на повышение самостоятельности работодателей, закрепление приоритета профилактических мер по обеспечению безопасных условий труда и предотвращению производственного травматизма, а также на стимулирование работодателя к реализации указанных мер».

Новые технологии

Охрана труда сегодня — не просто бумажная работа и информационные стенды, как до сих пор представляют ее многие сотрудники предприятий. Компании имеют возможность использовать современные цифровые решения, чтобы обеспечить сохранение здоровья работников на рабочих местах.

ДМИТРИЙ УШУРЛЯК

Директор по маркетингу
Балтийский центр безопасности труда

«Из последних наиболее существенных технологических нововведений в сфере охраны труда можно отметить появление возможности проведения предрейсовых/предсменных и послерейсовых/послесменных медицинских осмотров с применением телемедицинских технологий, используя специализированные комплексы».

Евгения Огнева отмечает ряд новых инструментов в контроле за соблюдением норм ОТ и ТБ: «Современные предприятия детально анализируют актуальные подходы к управлению рисками, а также методы сокращения и инновационные способы предотвращения травматизма в производственных условиях. Например, внедряются различные методы видеонаблюдения на производственных объектах как для контроля выполнения операций, так и для расследования несчастных случаев, отслеживания безопасного поведения, нарушения правил ношения СИЗ и т.д. В рамах сегодняшнего времени к данному методу контроля подключают искусственный интеллект — машинное зрение для контроля производственных процессов и соблюдения требований безопасности. Исключается человече-

ский фактор, контроль усиливается. Еще все больше современных предприятий используют и внедряют современные технологии: звуковые датчики опасных зон, которые выдают тревожный сигнал и останавливают оборудование при опасности; видеоподсказки во время работы для уменьшения травмирования, умную СИЗ для работы; экзоскелеты для уменьшения нагрузки на мышечный каркас работника».

Дмитрий Рогинин выделяет технологические новинки: «В 2023 году в области охраны труда появились технологии, такие как виртуальные тренажеры для обучения безопасности на рабочем месте, дроны для инспекций трудовых объектов в недоступных местах; современные методы позволяют также использовать мобильные приложения для мониторинга состояния здоровья работников; датчики оптического измерения стали удачным решением для защиты от вредных воздействий при работе на производстве».

Современные цифровые платформы также помогают предприятиям проводить качественный анализ и выбор решений в сфере охраны труда.

Дмитрий Рогинин: «Мы видим появление принципиально новых технологических средств. Например, цифровые технологии всё больше применяются в сфере охраны труда. Так, наш программный комплекс представляет собой цифровую платформу, дающую возможность автоматизации процессов системы управления охраной труда (СУОТ), проведения оценки профессиональных рисков, эффективного управления их уровнями. Помимо этого, содержит в себе инструмент, позволяющий осуществлять подбор необходимых средств индивидуальной защиты работников с учетом результатов проведенной оценки.

Цифровые решения позволяют эффективно и оперативно управлять уровнями профессиональных рисков, минимизировать воздействие опасности на работника и проводить необходимые мероприятия — устранить имеющиеся нарушения, формировать и загружать необходимые документы. Благодаря автоматизации специалист, ответственный за охрану труда, получает возможность минимизировать долю своего непосредственного участия в работе всей системы, перенеся рутинные задачи «на плечи» цифрового помощника».

Значит ли это, что роль человека в охране труда снижается?

Дмитрий Ушурляк отмечает важный аспект: «Несмотря на все преимущества, новые технологии и инновации, помимо удобства, привносят в процессы производств и новые профессиональные риски, связанные с травмами, несчастными случаями и профессиональными заболеваниями. Поэтому значимость человеческого фактора в производстве по-прежнему остается очень высокой. Кроме соблюдения обязательных требований законодательства важным аспектом в обеспечении успешной и безопасной работы следует рассматривать комплексное развитие культуры безопасности среди всех работников организации, во всех ее подразделениях и на всех уровнях управления».

Современные подходы

Забота о безопасности сотрудников в современной компании действительно предполагает активное вовлечение всех участников производственного процесса в обеспечение охраны труда и здоровья работников — от руководителей до самого начального звена. Ответственность за свою жизнь и здоровье, забота о коллегах и личный пример становятся новой нормой. В связи с таким подходом обучение охране труда ставится во главу угла.

Дмитрий Рогинин приводит в пример рост внимания к охране труда через расширение служб и создание специальных органов: «Сейчас для максимальной безопасности персонала многие работодатели создают специальные комитеты (комиссии) по охране труда. В отличие от специалиста по ОТ, который должен быть на любом предприятии, комитет организуется по желанию руководителя или коллектива. Формирование этого органа осуществляется на основании ст. 224 ТК РФ. Комитет разрабатывает программы и планы, необходимые для соблюдения требований по охране труда, проверяет состояние рабочих мест и готовит предложения по улучшению условий работы на уровне работодателей, информирует сотрудников о рисках,

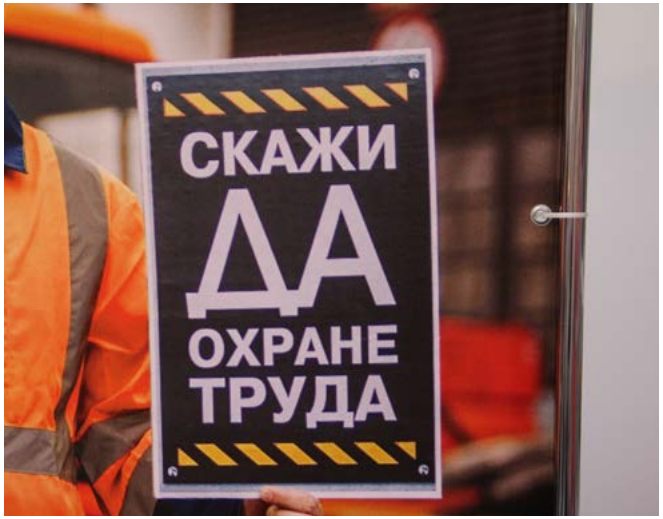
полагающихся компенсациях и связанных с этим мерах поддержки, а также содействует проведению различных оценок условий труда и обучению специалистов.

Важно отметить, что обучение является важной частью программы безопасности каждого предприятия для защиты сотрудников от несчастных случаев. Многие исследования показывают, что новые сотрудники имеют более высокий риск несчастных случаев на производстве. Именно отсутствие знаний об опасностях на рабочем месте и надлежащих методах работы является причиной этого большого риска».

Евгения Огнева отмечает личный пример руководителя как значимый фактор в повышении культуры безопасности: «Система безопасности невозможна без заинтересованности руководителей и вовлечения персонала. Как бы идеально ни была прописана система управления охраной труда, как бы ни были расписаны и регламентированы все процессы, одним из основных инструментов для вовлечения работников в предупреждение рисков является личный пример руководителя. Именно руководители закладывают в работников ценности безопасности труда. Каждый сотрудник может управлять безопасностью на своем рабочем месте: видеть и фиксировать риски, сообщать руководителю о любых отклонениях и останавливать небезопасную работу коллег. Соответственно, построение культуры безопасности — это возможность воспитать осознанное поведение и высокий уровень ответственности за свои действия, внедряя параллельно проекты и инновационные технологии, способствующие уменьшению производственных рисков и опасностей».

Дмитрий Ушурляк обращает внимание на роль обучающих и мотивирующих мероприятий в повышении безопасности рабочих мест: «Привлекая работников к активному участию в процессах обеспечения безопасности, организации достигают снижения рисков, увеличения производительности труда и улучшения общего настроения коллектива. Среди процессов по повышению культуры безопасности в организации можно отметить, например, проведение регулярных тренингов, игр, направленных на повышение знаний в области охраны труда, привлечение сторонних специалистов для обучения работников. Также немаловажным будет введение различных форм мотивации за соблюдение требований охраны труда, которые бы побуждали работника сотрудничать с руководством и совместными усилиями повышать культуру безопасности труда на производстве, а не формировали страх быть уличенным в нарушении».

Чтобы рабочее место сотрудника было безопасным, современное предприятие должно вкладывать в заботу об охране труда значительные ресурсы — и не только исключительно финансовые, но и организационные, временные и — главное — волевые. Только топ-менеджмент, который понимает роль и ценность правил охраны труда и техники безопасности, сможет сохранить своего сотрудника здоровым и уверенным в том, что о нем заботятся.



Евгения Максимова

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Психология рынка труда

История профессии психолога богата и интересна. Психология развивалась на протяжении многих веков и прошла через множество этапов. Интерес к психологии можно найти уже в древних культурах: греческие философы, такие как Платон и Аристотель, изучали разум и поведение, египтяне также имели представление о ментальных расстройствах и использовали методы лечения.

Лишь в 18—19 веках психология стала развиваться как научная дисциплина. Физиологи начали исследовать физиологические основы психических процессов, а психологи основали первые лаборатории психологии и провели экспериментальные исследования.

Профессия психолога сегодня разнообразна и включает в себя множество специализаций, от клинической психологии до психологии потребителей и спортивной психологии. Психологи играют важную роль в понимании человеческого поведения, ментальных процессов и помогают решать широкий спектр психологических проблем.

Где востребованы такие специалисты и на какой уровень дохода они могут претендовать?

Ситуация на рынке труда

На открытом рынке доступно более 1000 вакансий для психологов, но профессия является профицитной — в среднем, представлено 8,7 резюме на одну вакансию.

Чаще всего психологов ищут образовательные и лечебные учреждения, благотворительные и общественные организации. На работу ждут больше других педагогов-психологов в детские сады и школы, клинических психологов, но есть и вакансии для спортивных, семейных психологов, полиграфологов.

Тренд на заботу о ментальном здоровье сотрудников начал активно развиваться еще в 2020 году и до сих пор остается одним из значимых в современном управлении персоналом. Готовы ли предприятия реального сектора принимать психологов в штат? К сожалению, таких компаний немного — всего 1,3% от общего количества вакансий предлагают работу корпоративного психолога. На одну вакансию в этом сегменте приходится 7,1 резюме.

Можно отметить следующие особенности рынка труда:

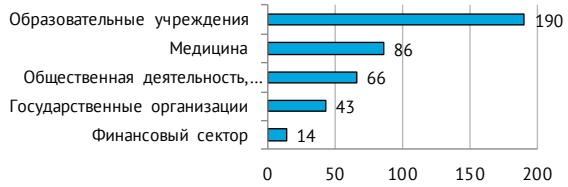
- Работодатели более чем в трети случаев готовы принимать на работу психологов без опыта работы — как правило, на это ориентированы государственные учреждения. На открытом рынке таких специалистов 13% от общего количества;
- Психологи часто ориентированы на частичную занятость, подработку к основному месту работы и удаленную занятость. Профессия предполагает гибкую занятость — 30% вакансий

предлагают подработку, более половины кандидатов заинтересованы в гибком графике;

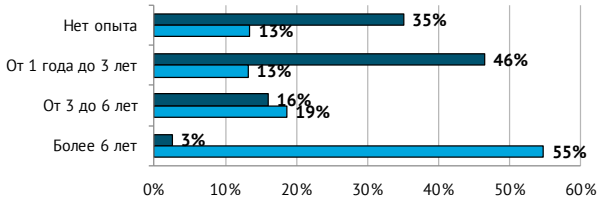
- В психологии преобладают женщины (89%) 26—45 лет;
- Менее половины кандидатов находятся в активном поиске работы — чаще они «присматривают» вакансии, работая на постоянном месте.

Портрет рынка труда по должности «Психолог»

Топ-5 сфер с вакансиями для психологов



Опыт работы



Тип занятости

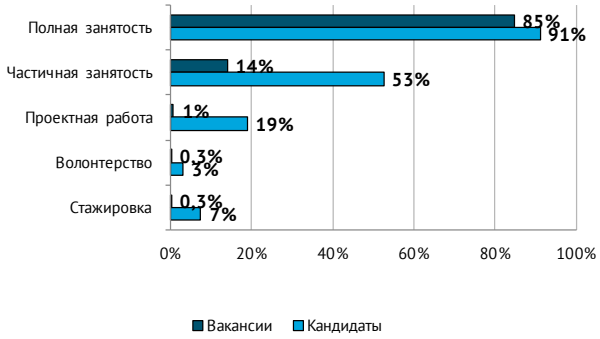
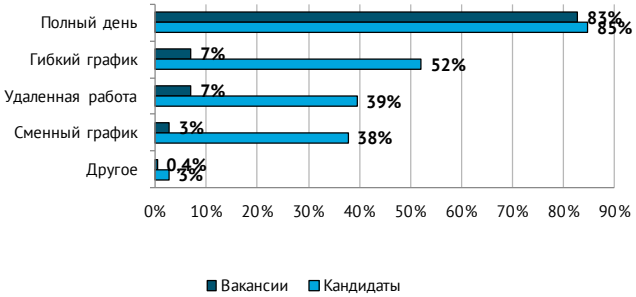


График работы



Уровень дохода

Ожидания и предложения на позиции «психолог» очень сильно расходятся. Специалисты ожидают гораздо более высокую заработную плату, чем могут предложить работодатели — практически в два раза.

Общая ежемесячная сумма компенсации по позиции «психолог», тыс. руб. gross		
	Предложения работодателей	Ожидания соискателей
Минимум	15,00	11,49
Среднее	41,80	66,83
Медиана	30,00	57,47
Максимум	300,00	574,71

Зарплата у бизнес-психологов на 65% выше, чем по рынку в среднем, а их ожидания — на 68% больше, чем предложение работодателей.

Общая ежемесячная сумма компенсации по позиции «корпоративный психолог», тыс. руб. gross		
	Предложения работодателей	Ожидания соискателей
Минимум	45,00	45,98
Среднее	68,98	117,88
Медиана	60,00	100,57
Максимум	115,00	344,83

Профессия психолога становится сегодня более востребованной, однако на этой позиции сложно заработать достойный доход, на рынке она недооценена. Во многом это обусловлено основным спросом в государственных учреждениях с невысокими заработными платами. «Стартовать» психологам, к сожалению, в любом случае придется с невысоких доходов.

Большим плюсом профессии при этом является возможность гибкой занятости, разных форматов трудоустройства, в том числе возможности для предпринимательской деятельности и сотрудничества с различными организациями и секторами.

Развиваясь в профессии, высококвалифицированный психолог в частной организации или работающий «на себя» сможет зарабатывать уже выше среднего по рынку, так как стоимость частных консультаций достаточно высока. Но для этого специалисту нужно проделать долгий путь и действительно любить свое дело.

Евгения Максимова

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Неограниченные возможности

Около 4 миллионов людей трудоспособного возраста в России имеют инвалидность, однако, работает из них не более четверти.

Специалисты с ограничениями здоровья, имея даже несколько дипломов, не могут найти первое место работы, они не ориентируются в рынке труда, не знают, какие профессии востребованы, а подавляющее большинство состоявшихся специалистов теряют работу после приобретения инвалидности и не могут найти ее вновь.

Социальный предпринимательский проект Everland был создан для того, чтобы помочь людям с особенностями здоровья, несмотря на все сложности, интегрироваться в рынок труда и достойно зарабатывать.

«Благотворительные деньги и работа не очень коррелируют»

Социальный предпринимательский проект Everland создан в 2016 г. в Москве адвокатом Игорем Новиковым и бизнесвумен Еленой Мартыновой. Генеральных задач у проекта две: во-первых, трудоустройство людей с разными видами инвалидности, во-вторых — помощь среднему и крупному бизнесу в адаптации их продуктов и услуг для людей с особенностями здоровья. Сегодня, благодаря проекту, уже более 600 человек получают работу.

С самого начала Everland придерживался рыночного подхода, стараясь соединять работодателей и специалистов с ограничениями здоровья на основании рыночной ценности навыков последних.

— Нам сразу было понятно, — говорит Елена Мартынова, сооснователь Everland, — Что формат некоммерческой организации, которая помогает специалисту с инвалидностью составить резюме, а потом найти подходящую вакансию, не будет работать. Мне кажется, НКО-сектор в чистом виде в трудоустройстве людей с инвалидностью неэффективен, потому что благотворительные деньги и работа не очень коррелируют.

Everland пошел по другому пути, начав с обучения и создания инфраструктуры первых задач, которая бы помогла специалистам с инвалидностью получать

начальные задания, отрабатывать навыки, учиться взаимодействию, понять, какой именно вид трудоустройства лучше всего подойдет и так далее.

Платформа Everland позволяет соискателю с инвалидностью после бесплатной регистрации на сайте evland.ru начать поэтапное движение к профессии и трудоустройству по специальности. После авторизации следует психологическое и профессиональное тестирование, собеседование с психологом и куратором выбранного образовательного направления. Далее, в зависимости от имеющихся навыков, соискателю предлагается либо пройти обучение по одной из программ в контенте, дизайне, веб-разработке, тестировании ПО и начать нарабатывать свое портфолио сначала на оплачиваемых задачах в собственных проектах Everland, затем на клиентских, либо сразу начать работать с заказчиками. Также соискатели могут откликаться на внешние вакансии компаний-партнеров проекта.

По словам Елены, инициатива также выполняет значимую функцию по «нормализации» людей с инвалидностью в рыночных отношениях: «90% людей, по нашим опросам, реагируют следующим образом, мол, вы не говорите лучше, что услуги будут оказывать люди с инвалидностью, поскольку принято думать, что вы таким образом попрошайничаете. Или, наоборот, у вас никогда не закажут услугу, потому что будут бояться, что люди с инвалидностью сделают плохо».

... платформа успешно доказывает, что люди с инвалидностью могут и должны встраиваться в рынок труда как полноценные «рабочие» единицы

Стереотипы устойчивые, но платформа успешно доказывает, что люди с инвалидностью могут и должны встраиваться в рынок труда как полноценные «рабочие» единицы.

Агентство полного цикла

Сегодня Everland помогает специалистам с инвалидностью найти работу в крупных компаниях, выступает как партнер и посредник между компаниями и соискателями, проводит психологические и профориентационные тестирования, дает возможность получить консультации специалистов по управлению персоналом и юристов, помогает неопытным соискателям подготовиться к собеседованию.

Психологическая консультация — важный этап на пути человека с инвалидностью к трудоустройству. Ведь нередко причиной пассивности и инертности становится демотивация. По словам Елены, когда окружающие проявляют жалость к человеку из-за инвалидности, недооценивают его реальные возможности и дают излишние послабления вместо адекватной поддержки, это приводит к формированию иждивенческой позиции.

Кроме того, проект помогает бизнесу в развитии программ инклюзивного трудоустройства, проведении D&I исследований, отлаживании процессов управления персоналом при найме людей с инвалидностью в компании. Сотрудники Everland помогут определить функционал вакансий, график и формат работы, проконсультировать по юридическим нюансам оформления людей с инвалидностью. После выхода человека на работу Everland помогает новоиспеченному специалисту адаптироваться, а также обучает его коллег коммуникации в инклюзивной команде. Тонкий нюанс здесь — избегать героизации сотрудника с инвалидностью и не выставлять его как редкий экспонат в витрину компании.

Во многом эту работу со стороны Everland выполняют специалисты с инвалидностью: 95% членов команды проекта — это люди с ограниченными возможностями здоровья.

Клиенты организации — крупнейшие российские компании, которые расстаются с предубеждениями и развивают проекты в области инклюзии.

Доступность услуг

Еще одно большое направление работы проекта связано с доступностью. Специалисты команды консультируют компании по вопросам адаптации продуктов и услуг, чтобы сделать их доступными для людей с разными особенностями здоровья. Такое взаимодействие с бизнесом начинается с тестирования accessibility (рус. веб-доступность) сайтов и мобильных приложений, продуктов и сервисов, офисов и магазинов. После этого специалисты дают рекомендации по адаптации и часто проводят тренинг для команд по взаимодействию с клиентами с инвалидностью.

Каждый тринадцатый человек в России имеет инвалидность, а всего бизнес теряет до 50 млн. потенциальных клиентов среди людей с инвалидностью, маломобильных граждан и их родственников из-за недоступности услуг или продуктов. И компании всё больше замечают выгоду в привлечении пользователей и потребителей, которые пока не могут пользоваться их услугами из-за ограничений здоровья.

Все заработанные средства Everland реинвестирует в решение социальных задач. Команда проекта проводит регулярный мониторинг доступности услуг в самых разных сферах, исследования в сфере инклюзивного трудоустройства, реализует спецпроекты о людях с инвалидностью, развивает образовательные программы, организует бесплатные консультации юристов и психологов и помогает с приобретением технических средств реабилитации для участников сообщества.

Ульяна Захарова, главный психолог инклюзивного проекта «Everland»: «Инклюзивный проект Everland помогает человеку с инвалидностью постепенно встраиваться в открытый рынок труда независимо от того, врождённая или приобретённая у него инвалидность. Важно, что уже на этапе обучения начинающий специалист получает первые рабочие задачи, первую профессиональную оценку своих способностей, конструктивную критику. Это позволяет расти в любом выбранном направлении. При этом в процессе очень мотивирует сфокусированность коллег, коллектива на профессиональной ценности, на качестве выполнения задач, а не на особенностях состояния здоровья».

Евгений Балинский

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ОЛЬГА ЗАРЯ

Консультант по подбору персонала Рекадро

За рамками функций

Мы всегда идём навстречу кандидатам, входим в положение, выслушиваем причины, почему не получилось приехать, сообщить заранее. Помогаем с прохождением собеседования как с помощью понятных схем проезда, так и подготавливаем психологически. И на этапе прохождения медицинских осмотров проявляем заинтересованность, узнаём, что идёт не так, как решить проблему, как собрать недостающие документы. Мы рядом.

Такое доверительное построение отношений с кандидатом имеет продолжение и после трудоустройства. Часто устроившиеся с нашей поддержкой возвращаются, чтобы рекомендовать своих друзей и знакомых, рассказывают про работу в компании, была у меня история и фотоотчёта с работы.

Но встречались и другие ситуации, когда уже сотрудник компании-клиента обращался со своими проблемами/вопросами не к своему работодателю, а ко мне. Однажды мне даже пришли снимки грудной клетки, и сотрудник компании просил передать их мастеру как доказательство того, что он болен. Такого погружения в жизнь «вчерашнего» кандидата я, конечно, никак не ожидала. Идут запросы и к бухгалтерии, которые я перенаправляю клиенту.

Основная причина, почему вчерашние кандидаты обращаются с запросами вне моей компетенции — открытые и доверительные отношения, которые мы выстраиваем в ходе работы; есть ощущение, что мы заодно и будем продолжать помогать кандидатам и в других вопросах, возникающих после трудоустройства — и это недалеко от истины. Например, у меня было общение с устроившимся кандидатом, который хотел уволиться, так как его сразу поставили на сложный участок. Мы обсудили вопрос с работодателем. Сотрудник, увы, всё равно уволился, но с нашей стороны и со стороны работодателя была попытка решить проблему. Вопрос был озвучен и принят во внимание на будущее. И это не единичный случай, когда уже сотрудники компании-клиента звонили, проговаривали проблему, которая возникла на работе и консультировались, что делать. Работнику спокойнее, когда есть эксперт со стороны, с кем можно вначале всё обдумать, прежде чем идти к работодателю.

Считаю нашу практику помощи кандидатам в тех вопросах, где это возможно — например, как добраться (продумывание схемы, удобного маршрута, ориентира, объединение кандидатов, которые живут рядом, чтобы вместе поехали на собеседование), а также последующее участие в рабочих сложных или радостных моментах трудоустроенного весьма полезным win-win подходом. Даже win-win-win, так как тут выигрывают три стороны. Мы получаем лояльную аудиторию, люди возвращаются к нам, приводя родственников, друзей и коллег. Кандидаты чувствуют себя увереннее, знают, к кому обратиться в случае появления вопросов. Клиенты до трудоустройства имеют более подготовленных кандидатов, а после — сотрудников, у которых есть с кем обсудить возникающие сложности.

Выйти за рамки своих функциональных обязанностей, быть человечнее — это инвестирование в будущее, залог хороших отношений с кандидатами и клиентами.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ЕКАТЕРИНА МЕЩЕРЯКОВА

Руководитель департамента рекрутмента Рекадро

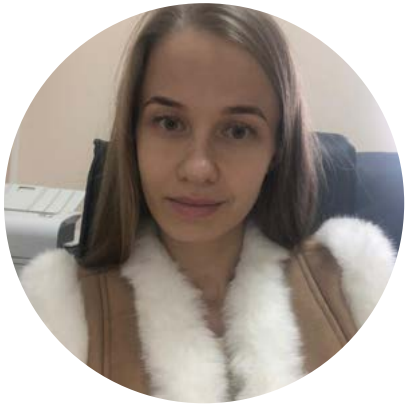
Искать два месяца и потерять за полчаса

Хочу поделиться ошибкой моего клиента, которому был очень нужен сотрудник, но он потерял его, не успев нанять.

В современном бизнесе конкуренция за выдающихся специалистов становится все более ожесточенной. Эффективный найм ключевых кадров играет решающую роль в достижении успеха компании. Однако одним из наиболее сложных этапов найма является успешное обсуждение заработной платы и мотивационного пакета с потенциальным кандидатом. Этот кейс показывает важность тщательного рассмотрения всех аспектов мотивации и окладной части на этапе предложения кандидату позиции и подготовки предложения о работе.

Итак, история. Компания X столкнулась с неожиданным конфликтом на этапе найма кандидата на вакантную позицию. Мы искали для одного из наших клиентов инженера для обслуживания инфраструктуры завода. Как оказалось, кандидатов на рынке было ограниченное количество и ожидания их были значительно выше предлагаемых нами условий. Однако мы нашли кандидата, которому они подошли. На финальном интервью устно были оговорены условия работы и заработная плата. В назначенный день кандидат пришел оформляться на новое место работы и был неприятно удивлен тем, что компания предлагала ему определенный оклад, однако при подписании официальных документов оклад был разделен на две части: основную и дополнительную за трудовую дисциплину. Для нашего клиента это было обычной практикой и выплачивал он, безусловно, все, но для кандидата это оказалось сюрпризом. И дело даже не в том, что сумма делилась на две части, а в том, что с кандидатом это не было оговорено сразу на финальной встрече. Это недоразумение и неудачное общение между компанией и кандидатом привели к отказу последнего от предложения работы. А нас вернули на исходную позицию поиска.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы



ТАТЬЯНА ГЛАДЧЕНКОВА

Специалист по кадровому администрированию Рекадро

Сочетая подходы

Адаптация — это непростой процесс с множеством ситуаций, где что-то может пойти не так.

Если у новичка есть грамотный наставник, снижается риск того, что специалист не выдержит непривычных условий и уволится сразу после окончания испытательного срока. Очередной уход не справившегося с обязанностями или растерявшегося нового сотрудника — это время, финансы и другие ресурсы компании, потраченные впустую.

Адаптация сотрудников стала еще более актуальной в последние годы, когда большая часть перешла на гибридный и удаленный форматы работы.

Проекты нашей компании находятся в различных субъектах РФ, курировать сотрудников нужно удаленно, и чтобы обеспечить высокий уровень поддержки и заботы временному персоналу, необходимо было простое и удобное решение.

Один из способов, которым мы пользуемся для ускорения процесса адаптации, — это собственное мобильное приложение «ReTime». Благодаря приложению мы автоматизировали процессы быстрого старта проекта, сбора документов, направления на медосмотр, вывода на площадку. Сотрудники могут отправлять удаленно любые документы, получать электронные справки, делать другие запросы. Им доступны прямые чаты с различными специалистами службы управления персоналом, бухгалтерии, консультантами.

Мобильное приложение обеспечивает постоянную доступность работодателя по любым организационным и корпоративным вопросам и позволяет сотрудникам с первых дней, еще до фактического выхода на работу, чувствовать нашу заботу и поддержку в период адаптации, оперативно решать возникающие вопросы и сложности.

Но нельзя оставлять всё на откуп современным технологиям. Отслеживая лично критичные ситуации, мы зачастую можем многое исправить. Например, недавно в моей практике была ситуация с работником, которого в один из дней не оказалось в корпоративном автобусе. Как выяснилось, он просто не успел на остановку к назначенному времени. Сотрудник начал кричать, во мне поднялась волна возмущения, но я быстро распознала в его угрозах защитную реакцию. Оперативно среагировав в данной ситуации и позвонив диспетчеру, я смогла развернуть автобус, и сотрудник был доставлен вовремя на завод. И клиент, и сотрудник были довольны оказанными им заботой и вниманием.

Сочетая два подхода — личный и технологичный — мы можем решить многие проблемы еще до их негативного влияния на бизнес-процесс, главное — это заботиться о сотрудниках, думая о результате.

АНОНСЫ IV КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия

- 3 октября 2023 г., г. Москва — саммит HR Digital 2023
- 3 – 5 октября 2023 г., онлайн — конференция Управление корпоративными знаниями
- 4 октября 2023 г., г. Челябинск — HR-форум «Люди — новая нефть»
- 10 - 11 октября 2023 г., г. Москва — форум RECRUITING ON TOP-2023
- 11 - 12 октября 2023 г., г. Москва — XXIV САММИТ HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ И СНГ
- 12 – 13 октября 2023 г., г. Москва – конференция HR & ED TECH SUMMIT 2023
- 21 октября 2023 г., г. Москва — X Ежегодный форум PA FORUM 2023
- 24 октября 2023 г., г. Москва — конференция-выставка Game & Learn
- 25 октября 2023 г., г. Москва — конференция и премия InterComm 2023
- 25 октября 2023 г., г. Москва — HR-форум
- 27 октября 2023 г., г. Москва — конференция CORPORATE PRODUCTS DAY 2023
- 15 ноября 2023 г., г. Москва — конференция Human: Подбор персонала
- 16 ноября 2023 г., г. Москва — конференция GLOBAL TECH FORUM | ЦИФРОВИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ СФЕР БИЗНЕСА
- 28 ноября 2023г., г. Москва — конференция-выставка TECH WEEK
- 7 – 8 декабря 2023г., г. Москва — форум HR проекты года. Лучшее в HR 2023

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