# HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Фаина Раневская

*«Новый год – это грустное расставание со старыми иллюзиями и радостная встреча с новыми».*

№ 33 • IV квартал • 2021

**Издание для HR-единомышленников**

Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

## ЗА ПОРОГОМ ПЕРЕМЕН

# СОДЕРЖАНИЕ

**ОТ РЕДАКТОРА** . . . . . 3

**ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО**
Новости ТК РФ . . . . . 4

**БЕСЕДЫ О**
Меняем реальность . . . . . 9

**НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**
Виртуальный HR избавляет от рутины . . . . . 18

**ТЕМА ГОДА**
Новые форматы занятости . . . . . 22

**ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ**
Могу весь мир я обойти, чтобы найти кого-то . . . . . 25

**ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ**
Социальные сети — не только развлечение . . . . . 27

**ДРУГОЙ ВЗГЛЯД**
Переговоры по зарплате с ИТ — это реально? . . . . . 31

**РЕКАДРО ГОВОРИТ...**
О точках контакта . . . . . 34

**СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА**
Электронные трудовые на благо кадровиков . . . . . 35

**ПРОФЕССИИ В ЛИЦАХ**
Внедрять лучшие практики . . . . . 37

**ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ**
Must Have: как внедрить изменения процессов, чтобы сотрудникам было легко и приятно . . . . . 39

**ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ**
Актуальные HR-метрики . . . . . 43

**НАШЕ БУДУЩЕЕ**
Что год грядущий нам готовит? HR-тренды — 2022 . . . . . 45

**ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**
Контакт с телом для души . . . . . 47

**ОБРАЗ ЖИЗНИ**
Быть экологичными вместе . . . . . 52

**АНОНСЫ I КВАРТАЛА 2022 ГОДА**
HR-мероприятия . . . . . 55

# ОТ РЕДАКТОРА

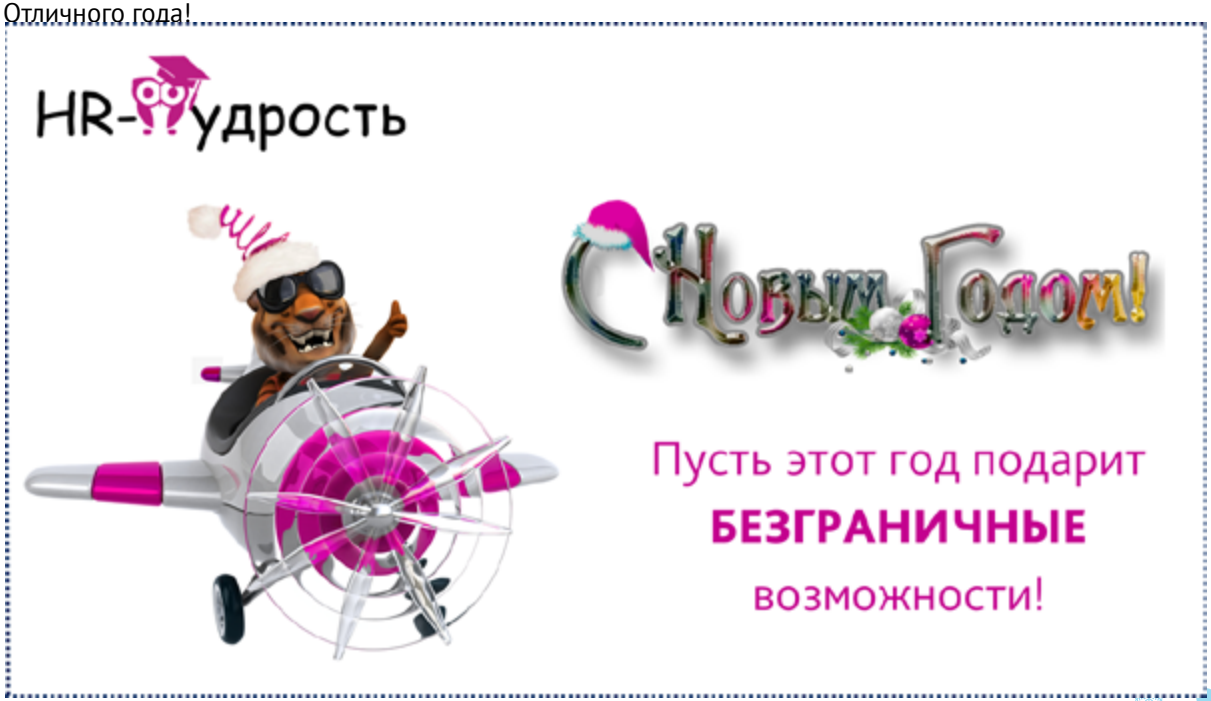
**ЕВГЕНИЯ МАКСИМОВА**

*Главный редактор журнала «HR-мудрость»*

## Дорогие читатели — коллеги, партнеры, друзья!

Без лишних слов хочется поздравить вас с наступающими праздниками, пожелать ЗДОРОВЬЯ, реализации всех ваших планов, снижения напряженности на рынке труда, отличных результатов от каждого вашего проекта! А редакция «HR-мудрость» в 2022 году будет рада и дальше представлять вам кейсы и экспертизу рынка, чтобы помочь исполнить эти пожелания!

Отличного года!



# ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
## Новости ТК РФ

## ПРЕДСТАВЛЯЕМ ОБЗОР НОВОСТЕЙ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА 4 КВАРТАЛ 2021 ГОДА

### Дистанционные медосмотры

В Госдуму внесли проект о возможности дистанционно проводить медосмотры работников: хотят разрешить использовать медизделия, которые дистанционно передают информацию о состоянии здоровья работника. С их помощью можно будет проводить медосмотры отдельных сотрудников до и после рабочего дня (смены, рейса).

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

### Перечень работ, которых не коснется запрет на деятельность в опасных условиях труда

С 1 марта 2022 года работодатели должны приостановить работы, если условия труда по результатам спецоценки отнесут к опасному классу.

Правительство утвердило перечень работ, на которые не действует этот запрет. Он не коснется, например, ряда аварийно-спасательных работ, неотложных работ по ликвидации ЧС, а также многого другого.

Документ вступает в силу с 1 марта 2022 года и действует до 1 марта 2028 года.

### Перечень реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда

С 1 марта 2022 года устанавливается новый Примерный перечень ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда, ликвидации или снижению уровней профессиональных рисков либо недопущению повышения их уровней

Среди мероприятий в том числе:

- проведение специальной оценки условий труда, выявления и оценки опасностей, оценки уровней профессиональных рисков, реализация мер, разработанных по результатам их проведения;
- внедрение систем (устройств) автоматического и дистанционного управления и регулирования производственным оборудованием, технологическими процессами, подъемными и транспортными устройствами;
- обеспечение естественного и искусственного освещения на рабочих местах, в бытовых помещениях, местах прохода работников.

### Федеральный агрегатор вакансий для самозанятых

В России запустили агрегатор, который аккумулирует предложения о работе для самозанятых со всей России от платформ-партнеров — Яндекс GO, Ozon, Youdo и Вкусвилл. В перспективе подключение еще нескольких крупных федеральных операторов, а также государственных центров занятости населения.

Агрегатор предоставляет возможность самозанятым через одно окно делать подбор предложений о работе.

Также сообщается, что самозанятым оказывается содействие в вопросах обучения, выбора профессиональной деятельности и поиска заказчиков на свои услуги. Соответствующая информация обобщена в специальной памятке на сайте ведомства «Поддержка самозанятых».

### Выполнение требований аккредитации ЧАЗ

С 1 марта 2022 года устанавливаются ключевые показатели государственного контроля (надзора) за выполнением частным агентством занятости требований аккредитации на право осуществления деятельности по предоставлению труда работников (персонала)

Ключевым показателем является отношение количества объектов контроля (надзора) среднего риска к общему количеству объектов контроля (надзора).Целевыми значениями этого ключевого показателя являются: на 2022 год — не более 25 процентов; на 2023 год — не более 23 процентов; на 2024 год — не более 20 процентов.

### Сведения о страховом стаже застрахованных лиц (СЗВ-СТАЖ)

Дополнен перечень сведений, отражаемых в форме «Сведения о страховом стаже застрахованных лиц (СЗВ-СТАЖ)».

В графе 11 «Дополнительные сведения» формы могут отражаться в числе прочего сведения о простое по вине работодателя — «ПРОСТОЙ».

Уточнены требования, касающиеся указания кодов «КВАЛИФ», «ДЕТИ».

Раздел «Код категории застрахованного лица, используемый при заполнении сведений для ведения персонифицированного учета» дополнен новой строкой в отношении сведений о военных пенсионерах, а также новыми строками дополнена Таблица 45 «Список проверок для категории проверок Общие проверки для документов».

### Положение о комитете (комиссии) по охране труда

Приказом Минтруда утверждено примерное положение, разработанное с целью организации совместных действий работодателя, работников, выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа по обеспечению требований охраны труда, предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, сохранению здоровья работников.

Комитет создается по инициативе работодателя и (или) по инициативе работников либо их представительного органа на паритетной основе (каждая сторона имеет один голос вне зависимости от общего числа представителей стороны) из представителей работодателя, профсоюза или иного представительного органа работников, и является составной частью системы управления охраной труда у работодателя, а также одной из форм участия работников в управлении охраной труда.

Документом также определены задачи и функции Комитета, его права и порядок работы.

Приказ вступает в силу с 1 марта 2022 года.

### Перечень мероприятий по охране здоровья тех, кто трудится на территории другого работодателя

Минтруд опубликовал примерный перечень мероприятий по предотвращению случаев повреждения здоровья работников, которые трудятся на территории и под контролем другого работодателя. Документ вступит в силу с 1 марта 2022 года.

Контролирующий и зависимый работодатели:

- назначат лиц, которые отвечают за безопасность работ;
- составят единый перечень вредных и опасных производственных факторов;

- подготовят план мероприятий по эвакуации и спасению работников;
- отразят согласованные мероприятия по предотвращению повреждения здоровья работников и условия труда в договорах между собой.

Это лишь часть рекомендуемых мероприятий. Кроме того, в документе указали, как работодателям можно подготовиться технически, как обеспечить сотрудников СИЗ, а также перечислили лечебно-профилактические и санитарно-бытовые мероприятия.

Обязанность указанных работодателей согласовывать между собой такие мероприятия появится в ТК РФ с марта.

### Временные правила работы вахтовиков

Правительство продлило до 1 января 2023 года временные правила работы вахтовиков.

Напомним некоторые правила. Так, при выполнении определенных условий разрешили менять продолжительность вахты, учетный период и график работы. Это возможно, когда их не получается соблюсти, поскольку из-за ограничительных мер персонал опаздывает на вахту.

Если работникам нужно пройти двухнедельную изоляцию перед вахтой, данный период засчитают как время нахождения в пути. Каждый день оплатят не ниже дневной тарифной ставки или дневной ставки оклада.

За простой нужно платить не менее двух третей тарифной ставки или оклада. Правило касается и сотрудников, у которых закончился междувахтовый отдых, но их не привлекли к работе.

### Порядок оценки деятельности организаций в области охраны труда

Ежегодно станут проводить всероссийские рейтинги организаций крупного, а также среднего и малого бизнеса в области охраны труда.

Таким образом оценят эффективность функционирования систем управления охраной труда по результатам работы за предыдущий календарный год и выявят организации, которые добились лучших показателей.

Тех, кто войдет в ТОП-3 рейтингов получат медали, дипломы, а также другие поощрения на усмотрение конкурсной комиссии.

Участие во всероссийских рейтингах добровольное.

Для доступа необходимо зарегистрироваться по ссылкам:

- https://eisot.creatium.site/rating-average-small — для среднего и малого бизнеса;
- https://eisot.creatium.site/rating-large — для крупных предприятий.

### Новые чек-листы для проверки работодателей

Роструд планирует утвердить 75 новых форм проверочных листов. Действующие (их 132) утратят силу.

Хотят изменить не только количество чек-листов, но и их содержание.

Если проект примут, в новые проверочные листы внесут вопросы в том числе:

- как ведут, хранят трудовые книжки и формируют сведения о трудовой деятельности;
- соблюдают ли требования в отношении дистанционщиков.

Кроме того, планируют не ограничивать предмет плановой выездной проверки вопросами из этих листов.

### Основные требования к правилам и инструкциям по охране труда

С 1 марта 2022 года к порядку разработки и содержанию правил и инструкций по охране труда станут применять требования. Их утвердил Минтруд.

В частности, он закрепил, что в правилах нужно отражать требования по обеспечению безопасности труда и контролю при организации работ. Инструкции должны содержать предписания по их безопасному выполнению.

В правилах и инструкциях можно установить дополнительные требования безопасности в соответствии со спецификой деятельности и по результатам оценки уровней профрисков.

При утверждении названных документов работодатель должен учесть мнение первичной профсоюзной организации.

### Нормы нагрузок для женщин при подъеме и перемещении тяжестей вручную

С 1 марта 2022 года действуют новые предельно допустимые нормы нагрузок для женщин. Поднимать и перемещать (как и сейчас) разрешается:

- до 10 кг — не более 2 раз в час при чередовании с другой работой;
- до 7 кг — постоянно в течение смены.

Ввели правило: разово можно поднимать максимум 15 кг.

Масса груза, перемещаемого в течение часа, в сумме не должна превышать 350 кг при подъеме с рабочей поверхности и 175 кг — с пола.

### Общие требования к организации безопасного рабочего места

С 1 марта 2022 года станут применять требования к организации рабочих мест и их содержанию. Правила распространяются на каждую рабочую зону, если они территориально меняются.

Среди прочего установили, что сотрудникам нужно обеспечить возможность сменить положение. Например, для тех, кто работает стоя, необходимо организовать место для сидения.

Расположение и компоновка рабочих мест должны обеспечивать безопасный доступ к ним сотрудников и возможность быстрой эвакуации при аварии или ЧС.

### Отмена обязанности издавать приказ о приеме на работу

В ТК РФ закрепили, что прием на работу нужно оформлять трудовым договором. Теперь необязательно издавать при этом приказ или распоряжение и знакомить с ним сотрудника, как было предусмотрено раньше. Однако, если работодатель хочет оформить такой документ, он может это сделать. Содержание приказа должно соответствовать условиям трудового договора.

### Закон об электронном кадровом документообороте

В ТК РФ закрепили возможность создавать, подписывать, использовать и хранить кадровые документы в электронном виде. Дублировать их на бумаге необязательно.

Работодатели могут использовать для кадрового документооборота как собственную информационную систему, так и платформу «Работа в России».

Взаимодействовать в новом формате с сотрудниками и соискателями разрешили только с их согласия. С 2022 года не понадобится его спрашивать у тех, кто по состоянию на 31 декабря 2021 года не имеет опыта работы. Такое положение предусмотрели для наиболее гибкой адаптации людей старшего поколения.

Новые правила не распространяются:

- на трудовые книжки и сведения о трудовой деятельности;
- акты о несчастном случае на производстве;

- приказы (распоряжения) об увольнении;
- документы, которые подтверждают прохождение инструктажей по охране труда.

Большинство поправок действуют с 22 ноября.

### С 1 января 2022 года МРОТ составит 13 890 рублей в месяц

В 2021 году МРОТ определен в размере 12 792 рубля в месяц. Таким образом, увеличение МРОТ составит 8,6%.

### Больше трудовых гарантий тем, кто воспитывает детей и ухаживает за инвалидами

Расширены перечни тех, кого можно привлекать к ночной и сверхурочной работе только с их согласия и без противопоказаний по состоянию здоровья.

Кроме того, закреплен 14-дневный ежегодный дополнительный отпуск без сохранения зарплаты для лиц, ухаживающих за членом семьи или родственником — инвалидом I группы. Условие об этом понадобится включить в коллективный договор. Сотрудники смогут брать такой отпуск в удобное время. Сейчас данная возможность есть, например, у одинокой матери ребенка младше 14 лет.

### Квоты на привлечение иностранных работников в различных видах деятельности на 2022 год

Для работодателей Краснодарского края, которые занимаются строительством, допустимую долю иностранных работников сократили с 80% до 60% численности персонала.

Квоты не станут применять для тех, кто выращивает овощи в Астраханской области.

Остальные ограничения не отличаются от действующих в этом году.

### Способы информирования работников об их трудовых правах

Минтрудом России определены способы, которые необходимо применять работодателям с 1 марта 2022 года.

Такими формами информирования являются, в частности:

- ознакомление работника при приеме на работу с условиями трудового договора, заключаемого с работодателем, в котором указываются трудовые права работника и информация об условиях труда;
- ознакомление работников с результатами специальной оценки условий труда на их рабочих местах;
- ознакомление с информацией о существующих профессиональных рисках и их уровнях;
- ознакомление работника с требованиями должностной инструкции, инструкций по охране труда, перечнем выдаваемых на рабочем месте СИЗ, требованиями правил (стандартов) по охране труда и других локальных нормативных актов работодателя.

В зависимости от своих финансовых возможностей и в дополнение к указанным формам работодатели могут также применять иные способы информирования работников об их трудовых правах, перечисленные в настоящем Приказе.

Ознакомление работников может осуществляться в электронной форме при наличии у работодателя электронного документооборота.

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

# БЕСЕДЫ О
## Меняем реальность

**ОЛЬГА КУЧЕРОВА**

*Директор по персоналу*
*Арнег Россия*

**— Ольга, какие изменения произошли в компании за 2021 год?**

— В этом году в нашей компании было принято решение провести полную реструктуризацию коммерческого департамента. Ситуация на рынке сейчас очень сложная во многих сферах бизнеса, и перед нами стояла задача провести «апгрейд» направления продаж. Кроме того, было создано новое для нас направление — продажа сервисных услуг.

Еще одно новшество — мы разработали абсолютно новый продукт на нашем рынке — охлаждаемый постамат для продуктов питания.

Мы расширились — в Новосибирском филиале ввели в эксплуатацию второй цех производства.

В итоге для нашей компании 2021 год оказался насыщен изменениями!

**— Какие новые проекты вы реализовали в управлении персоналом?**

— В начале года со всеми руководителями подразделений мы приняли важное решение: переделать и зафиксировать все внутренние бизнес-процессы. Процесс этот сложный и долгий, и на сегодняшний день мы на этапе описания, а в начале следующего года начнем их обсуждать и согласовывать.

Мы работали с новыми форматами в обучении и развитии сотрудников — в этом году решили попробовать популярный сейчас индивидуальный коучинг. Начали с руководителей, и, по нашему опыту, это достаточно эффективная вещь и сотрудники очень охотно участвуют в таком формате, в отличие от наскучивших тренингов. Конечно, мы проводим и классические тренинги — в формате «проектных», разрабатывая программы под индивидуальные нужды. Например, в этом году проект был направлен на развитие компетенций отдела продаж (что тоже связано с реструктуризацией коммерческого департамента). Вместе с тренером мы выявили зоны развития сотрудников — как лидерские, так и технические, и разработали программу под эти задачи. Одним из этапов этой программы и стал коучинг.

> ***индивидуальный коучинг...по нашему опыту, ... достаточно эффективная вещь и сотрудники очень охотно участвуют в таком формате, в отличие от наскучивших тренингов***

Автоматизация в HR не теряет для нас актуальность — тут все просто: мы ведем постоянную автоматизацию и донастройку 1С, как, наверное, многие компании.

В нашей компании HR-отдел также занимается всеми вопросами, связанными с COVID-19, и в связи с этим нам тоже пришлось вводить много новых процедур и практик. Не скрою — мы мечтаем, чтобы в этом отношении все быстрее стабилизировалось, но, с другой стороны, я для себя отметила, что мы очень многому научились за это время!

**— Ольга, а какие планы по изменениям, нововведениям на следующий год?**

— В следующем году у нас остаются задачи совершенствования компетенций отдела продаж, расширения штата сервисного направления.

К сожалению, пока культура обратной связи в компании недостаточно развита, поэтому эта задача также входит в план на следующий год.

И еще мы планируем впервые выпустить корпоративный журнал. Для многих компаний это не ново, но для нашей — впервые. И я с нетерпением жду реакции сотрудников, уверена, она будет очень позитивной. А для меня — это главная награда!

**— Ольга, чего бы вы пожелали нашим читателям в Новом Году?**

— Хочу поздравить читателей журнала и своих коллег HR с наступающим новым годом! Желаю всем здоровья — это сейчас самое актуальное! Нам, HR-ам, в текущей ситуации приходится очень трудно, поэтому набираемся терпения, сил и энергии! Ведь следующий год — год сильного и красивого животного, ТИГРА! Мы все преодолеем, ведь мы — сила!

**Беседовала Евгения Максимова**

# БЕСЕДЫ О
## Меняем реальность

**ТАТЬЯНА КИРЕЕНКО**

*Менеджер проектов HR и коммуникации Кьези Фармасьютикалс*

**— Татьяна, расскажите об изменениях и новых проектах, которые вы реализовали в уходящем году.**

— Для нас 2021 год стал самым сильным годом в плане изменений — мы работали комплексно в разных направлениях, и у нас получилось сделать достаточно много. Из ключевых проектов я отмечу, во-первых, прохождение сертификации Top employer третий раз в России — за этим достижением стоит большой экшн-план, и этот результат говорит, в первую очередь, об устойчивости наших намерений. Если бы меня спросили, каким для меня стал год в плане HR, то я бы назвала его как раз устойчивым — мы пришли к устойчивости наших практик и процессов, еще раз подтвердили свой статус работодателя с высокими стандартами, с высоким уровнем качества, внутренних процессов, корпоративной культуры. Мы также сертифицировались как Great place to work — наш индекс доверия оказался даже выше, чем у группы Chiesi в целом.

> ***Мы полностью внедрили новую HR-платформу, которая делает доступными и понятными процессы постановки целей, развития сотрудников, их вознаграждения...***

Вторым важным моментом стало изменение визуальной айдентики: в этом году компания Chiesi заиграла новыми красками — это не только розовый цвет, но и абсолютно новое позиционирование на фармацевтическом рынке, и мы видим много позитивных изменений в компании. Помимо визуальной айдентики мы поменяли ценности и стандарты поведения. И мы увидели, как наши люди приняли эти изменения и начали жить нашими ценностями. Я считаю, что это можно внести в перечень больших достижений, так как ценности компании по-прежнему «рулят» бизнесом.

**— Татьяна, с учетом таких глобальных изменений какие новые инструменты внедрили в работу?**

— Мы полностью внедрили новую HR-платформу, которая делает доступными и понятными процессы постановки целей, развития сотрудников, их вознаграждения для всех категорий, от линейного до руководящего состава благодаря простому и понятному языку. Очень важно, что в платформе есть возможность отслеживать обратную связь, потому что с этого года мы живем в культуре постоянной обратной связи.

> ***в этом году мы стали больше «подсвечивать» людей, мы дали им открытый микрофон с помощью нового цифрового проекта — записи видео***

Безусловно, все эти проекты очень сильно виляют на наши внутренние процессы. В этом году нам удалось изменить подход к планированию бюджета на персонал, что помогло нам чувствовать себя более устойчивыми и делать уверенные прогнозы на будущие периоды и, соответственно, более осознанно подходить к планированию бюджета. Теперь мы видим более прозрачную картинку в части планирования расходов на персонал.

Кроме того, мы перезагрузили систему адаптации и наставничества — с нуля написали книгу новичка, автоматизировали процесс формиро-

вания целей на испытательный срок, создания программы интеграции сотрудника и назначения наставника, реализовали это в системе ЭДО-1С.

Еще одним важным инструментом в нашей виртуальной HR-платформе стал раздел для новичка «Мой первый день» — на мой взгляд, нужно, чтобы первый день запомнился, и в разделе как раз добавлены вещи, которые важны и нужны сотруднику — это наши ценности, перечень ключевых сотрудников, к которым можно обратиться, и все вопросы, которые могут возникнуть на этапе входа в компанию.

***...мы хотим, чтобы культура разнообразия и инклюзивности была с нами в подходе к любому процессу компании, чтобы она оставалась в наших ценностях и проросла в наших людях.***

**— Какие задачи стоят перед компании в отношении внешних и внутренних коммуникаций, развития бренда?**

— Не зря я говорю, что год можно назвать устойчивым, так как мы выбрали для себя этот путь и постарались максимально охватить процессы, которые нужны и важны людям, и безусловно, мы думали про положение компании, про ее бренд, и в этом году очень много работали с внутренними и внешними коммуникациями — в мае этого года мы начали создание стратегии по развитию внешних коммуникаций Chiesi Россия. Основная задача на 2022 год — чтобы Chiesi стала одной из узнаваемых компаний с точки зрения ее устойчивого развития и инициатив. Chiesi — крупнейшая фармкомпания, которая обладает статусом B-corp[1] (это наш конкурентный статус, который означает, что мы сфокусированы не только на бизнесе, но и на заботе об окружающей среде, локальных сообществах и людях в целом).

Аналогичные изменения мы проводим и во внутренних коммуникациях — в этом году мы стали больше «подсвечивать» людей, мы дали им открытый микрофон с помощью нового цифрового проекта — записи видео. Это проект «Chiesi Россия сегодня», когда мы записываем видео-дайджесты на разные темы (финансовые результаты, стратегия, новые проекты), в которых могут участвовать абсолютно разные сотрудники — благодаря этому люди в курсе того, что происходит в компании, ведь мы растем и развиваемся. Сюда же мы добавили ценности и стандарты поведения с точки зрения наших коллег — и офисные, и полевые сотрудники рассказывают о том, как ценности отражаются в их работе.

Еще один кирпичик в наш фундамент — это тренинг для руководителей по diversity & inclusion[2], на котором мы говорили про невидимые барьеры, которые возникают в сознании, когда он слышит какие-либо гендерные, возрастные или другие особенности, характеризующие человека; про то, предвзято ли относятся люди к другим. Мы локально выпустили политику по diversity & inclusion — это начало длинного пути, и мы хотим, чтобы культура разнообразия и инклюзивности была с нами в подходе к любому процессу компании, чтобы она оставалась в наших ценностях и проросла в наших людях.

**— Татьяна, каковы ваш планы по изменениям, нововведениям на следующий год?**

— В 2022 году мы хотим по-прежнему усиливать способы коммуникаций и работать над презентацией лидерской команды — над тем, как лидеры себя проявляют и как вовлекаются в повестку наших мероприятий, как они работают как ролевые модели.

*1 Прим. ред. **B-corp** — частная сертификация, выдаваемая коммерческим компаниям глобальной некоммерческой организацией B Lab. Чтобы удостоиться сертификации и сохранить её, компании должны получить минимальный балл в онлайн-тестировании оценки социального и экологического воздействия, предоставить определённую документацию и указать статус предприятия.*

*2 Прим.ред. **Diversity & inclusion** (с англ. разнообразие и инклюзивность) — это политика включения в бизнес-процессы самых разных людей: разных национальных групп, женщин, людей с ограниченными возможностями.*

Мы планируем также распространить наш статус B-corp за пределы компании, и мы хотим стать компанией, которая максимальное внимание уделяет клиентскому опыту. В будущем году мы планируем усилить понимание устойчивого развития внутри Chiesi Россия и делиться с миром тем, что мы делаем внутри, чтобы показать наше соответствие высокому статусу корпорации устойчивого развития.

> ***...мы хотим стать компанией, которая максимальное внимание уделяет клиентскому опыту.***

Хотим поработать с EVP компании, так как за последний год у нас произошло много изменений.

**— Чего вы пожелаете в следующем году специалистам, которые ищут работу, вашим коллегам из HR?**

— Кандидатам, которые хотят стать лучшими кандидатами на внешнем рынке, которым не придется стучаться в двери, а лишь получать звонки и письма с предложениями работы, я хочу пожелать не бояться заявлять о себе внутри компании и не бояться брать сложные проекты.

Принимая такие вызовы, мы становимся сильнее — мы научились носить маски в общественных местах, мы пережили самоизоляцию, мы перешли на гибридный режим работы. Я бы пожелала людям не бояться того, что мир меняется, и просто быть на волне этих изменений: красиво скользить и быть в потоке, в сознании того, что происходит сейчас.

И нам всем — того, чтобы наши мечты не сбывались в одночасье под новогодней елкой: ведь когда сбывается долгожданная мечта, реализуется крупный проект, это дает огромную мотивацию для дальнейших шагов. Нужно уметь наслаждаться этим процессом!

Пусть всё, что мы запланировали, сбудется у каждого так, как он это видит — в своем авторстве.

**Беседовала Евгения Максимова**

# БЕСЕДЫ О
## Меняем реальность

**ЮЛИЯ КОРОЧКИНА**

*Директор по персоналу*
*Торговая сеть ТехноНИКОЛЬ*

**— Юлия, поговорим о достижениях, которых удалось достичь в уходящем году?**

— В Торговой Сети ТехноНИКОЛЬ в 2021 году произошло самое важное событие для продающей компании сегмента в2в/в2с — мы взяли самую большую высоту по чистой прибыли за всю нашу историю. В августе ТС ТН выполнила план продаж по валовой прибыли и сейчас успешно его перевыполняет. Команда была максимально готова к благоприятному рынку, наши процессы, компетенции и мотивация были заточены на успех. В этом заслуга в том числе и HR-службы, которая за последние три года систематизировала обучение и развитие персонала через 17 разных программ. Победы — это то, что вдохновляет. Мы все получили заряд на следующий год, а также дополнительное финансирование на дальнейшее развитие сотрудников.

**— Какие ключевые «боли» решал HR-блок? На каких задачах держал фокус?**

— В нашей hr— службе в этом году весь упор был сделан на развитие вовлеченности персонала, а как следствие, повышение производительности. Проекты были сформированы на основании опросника по вовлеченности за 2020 год. С каждым руководителем подразделений был собран план действий по снижению негативных влияний. У кого-то они лежали в области повышения управленческих компетенций, кому-то мы улучшили условия труда, для некоторых регионов разработали программы обучения по интересующим их блокам. Таким образом у нас появилось 105 отдельных программ, заточенных строго под местную проблематику. Этот персонализированный подход уже показал свою эффективность. Мы снизили текучесть на 7,8% среди продающего персонала.

> ***Нет ничего важнее, чем говорить «спасибо» своим сотрудникам — признание имеет ошеломляющую силу.***

В этом году мы ожидаем явные улучшения по результатам исследования вовлеченности в новом пульс-опросе компании. Также мы сделали несколько федеральных единых программ, ориентированных на улучшение метрики «здоровье, баланс, работа, личная жизнь». Основной упор сделали на спортивные мероприятия, конкурсы ЗОЖ, привлекаем к работе профессиональных психологов, мне лично очень понравился челлендж-обмен позитивными практиками восстановления ментального здоровья.

Нет ничего важнее, чем говорить «спасибо» своим сотрудникам — признание имеет ошеломляющую силу. Мы сделали видеопроект «История успеха», награждаем победителей профессиональных соревнований, благодарим за стаж, разработали доску почета с учетом специфики работы каждого подразделения, у нас есть возможность раз в месяц официально на сайте через отдел качества поблагодарить коллег смежных подразделений.

Благодаря тому, что компания выделила дополнительное финансирование на развитие персонала, мы решили все эти средства направить на создание уникальной интерактивной системы обучения менеджеров, где, помимо теории, отработки навыков с тьюторами, будут разработаны практические блоки

совместных поездок к клиентам с руководителями и наставниками. Такая программа благодаря успешному провайдеру, выбранному нами, будет легка в восприятии, насыщена видеокурсами, будет учитывать специфику усвоения материала новыми поколениями Y и Z. Мы привлекли к разработке очень опытных методистов, которые учитывают психологический профиль, специфику компании и нацелены на развитие талантов и выявление HiPo.

**— Куда планируете двигаться дальше? Какие проекты станут приоритетными в 2022?**

— Мы будем продолжать развивать HR-бренд, проводить дни открытых дверей, развивать сотрудников и повышать метрику «счастье». Всё это позволяет нам уже с гордостью сказать, что в нашу компанию увеличился приток бывших сотрудников, которые ушли в нелегкие времена, а теперь готовы вернуться. Мы заслужили доверие и теперь важно его удерживать. Это будет помогать также в нашей программе по привлечению студентов, которые смогут оценить моральный климат в компании, почувствовать значимость людей, их ценность для ТехноНИКОЛЬ.

***...в нашу компанию увеличился приток бывших сотрудников, которые ушли в нелегкие времена, а теперь готовы вернуться.***

**— Юлия, что бы вы хотели пожелать коллегам в преддверии Нового года?**

— Дорогие коллеги, новый 2022 год — это будет время уже устоявшихся изменений, которые так активизировали и местами ошарашили всех нас в предыдущие 2 года. HR-специалисты за этот период смогли не только приспособиться ко всем поворотам событий, но и как люди с позитивным мышлением найти в этом кризисе новые возможности. Меня восхищает огромное количество интересных программ, невероятных премий, прорывных технологий, которые появились в последнее время. В новом году я желаю всем вам получить самые сладкие плоды своих трудов, почувствовать радость и гордость за свой замечательный коллектив, получить благодарность и уважение коллег, поддержку от руководства. От всей души хочу пожелать вашим HR-командам верных и точных решений, активной созидательной деятельности, влюбленных в свою компанию сотрудников и искренних кандидатов. Пусть наступающий год оправдает ваши самые добрые надежды, укрепит здоровье, принесет вам и вашим близким успех и процветание.

**Беседовала Татьяна Руппель**

# БЕСЕДЫ О
## Меняем реальность

**АЛЛА БЕДНЕНКО**

*Директор по персоналу*
*Эконика*

**— Алла, как можете охарактеризовать уходящий год с точки зрения результативности?**

— Этот год был для нашей компании очень продуктивным с точки зрения HR-активностей. Провели презентацию результатов опроса вовлеченности прошлого года для топ-менеджеров и руководителей подразделений. В рамках опроса замерили текущее состояние корпоративной культуры. Динамика индекса соответствия текущего уровня корпоративной культуры желаемому к показателям составила 9,08 баллов из 10 возможных.

**— Если 2020 год был периодом оптимизации HR-процессов, то 2021 можно назвать этапом совершенствования. Какие направления улучшались в вашей компании?**

— Запустили проведение коротких пульс-опросов в течение года. В апреле прошел пульс-опрос по вовлеченности, в сентябре — по оценке эффективности коммуникаций, в октябре — пульс-опрос, посвященный оценке эффективности удаленной работы.

Мы организовали две стратегические сессии с участием руководителей компании и ключевых сотрудников. Одна из них была посвящена теме «Счастье в деятельности», вторая — разработке стратегических фокусов компании на 3–5 лет.

> ***Мы разработали и визуализировали 8 простых правил удаленной работы, которые помогут коммуницировать еще эффективнее.***

Важной задачей в период эпидемиологического неблагополучия было обеспечение бесперебойной удаленной работы сотрудников. Мы разработали и визуализировали 8 простых правил удаленной работы, которые помогут коммуницировать еще эффективнее. Приступили к проработке проекта «гибкий офис», который позволит эффективно управлять гибридными графиками работы. Продолжаем объединять сотрудников нашей территориально распределенной команды через социальные сети. Здесь мы создаем объединяющее пространство для сотрудников, где размещаем свежую информацию, проводим конкурсы, ведем репортажи и прямые эфиры из разных городов, публикуем интервью с сотрудниками. Ежемесячно анонсируется пополнение библиотеки СДО новой профессиональной литературой, присутствует там и развлекательный контент.

В текущем году мы чествовали ветеранов компании, проработавших 5, 10, 15, 20 и 25 лет, а также победителей корпоративной премии «Созидаем с любовью».

Традиционно мы поздравляли победителей конкурса отличников для детей сотрудников «Пятерочка», а также вручали подарки многодетным сотрудникам на день «Семьи, любви и верности».

Мы продолжаем реализовывать традиционные конкурсы для сотрудников розничной сети, а также придумываем новые интересные форматы с различными призами. Например, в августе был организован творческий конкурс «Команда мечты», а в сентябре лучшие сотрудники розничной сети по итогам года отправились в мотивационную поездку в г. Калининград. В связи со сложной эпидемиологической обстановкой в про-

шлом году подобное путешествие пришлось отменить, и мы очень рады, что удалось вернуть эту традицию.

Обеспечивали регулярное рассмотрение инновационных предложений, поданных сотрудниками. Наши сотрудники также приняли активное участие в «Летней школе инноваций» и активно участвовали в конкурсе «Идеальная кассовая зона».

Мы активно развивали систему дистанционного обучения. В течение года были разработаны новые дистанционные курсы обучения («Сказ о купце Федоре, или как увеличить выручку магазина», «Типология фигур», «Макияж на 100%», «Диалоговый тренажер по продажам», «Типология лиц», «Типология внешности», «Алгоритм предложения сопутствующих средств на кассе»), 5 курсов по новой коллекции. Сотрудники розницы привлекаются к сьемкам обучающего контента и обсуждению программ курсов. С их участием были созданы такие курсы, как «Наставничество», «Завершение продаж», «Алгоритм работы на кассе», «Работа в потоке».

**— А какие-то качественно новые проекты удалось внедрить и реализовать?**

— Мы подготовили новый проект программы лояльности для сотрудников, делающий процесс предоставления скидок по корпоративным дисконтным картам более удобным. После согласования руководством и автоматизации планируется стартовать новую систему с 2022 года.

***С начала года компания подключилась к корпоративному сервису Best Benefits, предоставляющему сотрудникам скидки и привилегии в сфере товаров и услуг.***

С начала года компания подключилась к корпоративному сервису Best Benefits, предоставляющему сотрудникам скидки и привилегии в сфере товаров и услуг.

Были разработаны и внедрены системы дополнительной мотивации персонала розницы на летний период. Мы усовершенствовали формат расчетной ведомости премиальных выплат для обеспечения прозрачности начислений.

Запущена также комплексная программа развития старших консультантов: разработаны компетенции, проведена оценка уровня компетенций у сотрудников, запущена программа «Старший консультант — правая рука управляющего», которая реализуется в смешанном формате обучения.

Разработали новую программу обучения по моде и стилю для сотрудников розницы в формате марафона. Еженедельно по средам в нашем аккаунте проводятся поддерживающие эфиры на актуальные темы в области стиля и моды от приглашенного стилиста.

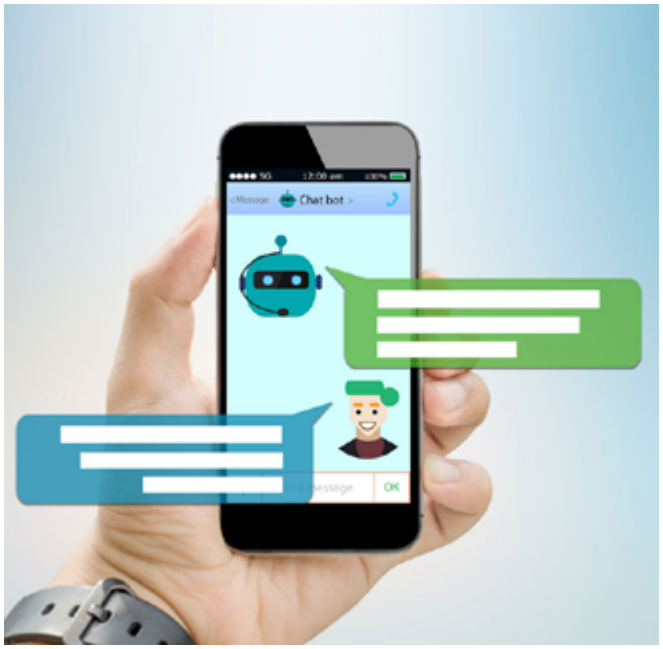
Стартовала программа адаптации и развития для нового подразделения компании отдела счастья клиентов.

**— Что бы вы хотели пожелать HR-специалистам, которые так же, как и вы, ежедневно работают над комфортными, способствующими продуктивности, условиями труда?**

— Коллегам в наступающем году я хочу пожелать новых интересных проектов, крепкого здоровья и энергии для реализации всех намеченных планов. Желаю искренне любить свою работу, быть настоящими фанатами своей профессии. И не забывать о жизненном балансе, пусть в нашем напряженном рабочем графике всегда находится время для хобби и общения с друзьями и близкими!

**Беседовала Татьяна Руппель**

# НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
## Виртуальный HR избавляет от рутины




Автоматизация активно захватывает сферу управления персоналом, и всё больше компаний стараются автоматизировать рутинные процессы и задачи, которым специалисты по работе с персоналом уделяют много внимания каждый день.

*Генеральный директор IT-компании «RG-Soft»* ***Роман Голубицкий*** поделился с нами опытом, как избавить HR от рутинной работы и предоставить своим сотрудникам доступ к запрашиваемой информации круглосуточно.

Многие рутинные задачи в «RG-Soft» выполняет виртуальный HR. Собственная разработка компании представляет собой чат-бот, общение с которым выстроено на определенных алгоритмах, а в меню собраны функции, которые HR приходилось выполнять изо дня в день. Теперь они автоматизированы. Сотрудники больше не выстраивают очередь у кабинета HR-отдела, без посредников они могут оперативно получать информацию и вносить изменения в базах 1С без запуска сложных автоматизированных систем.

А HR-служба компании получает всю информацию, которая ранее поступала из различных каналов связи, через единое диалоговое окно.

Сегодня сотрудники RG-Soft общаются с чат-ботом точно так же, как с реальным HR в формате «вопрос-ответ» с помощью мессенджеров со своих мобильных устройств или компьютеров. Только виртуальной помощник обладает более широкой базой знаний и готов прийти на помощь в любое время дня и ночи. Но так было не всегда.

> ***Сотрудники больше не выстраивают очередь у кабинета HR-отдела...***

– У наших HR физически перестало хватать сил и времени, чтобы отвечать на вопросы новичков, собирать заявки на обучение, работать «справочной службой», следить за адаптацией каждого нового сотрудника и так далее. Казалось, что в офисе начали летать электрические разряды, – рассказывает Роман Голубицкий. – Нужно было срочно спасать положение. Чем мы и занялись очень своевременно: изучили все процессы, выявили те, в которых можно обойтись без живого общения, и прописали алгоритмы взаимодействия «человек-машина». К сожалению, на первом этапе допустили большую ошибку из-за спешки. Мы решили воспользоваться до сих пор существующим онлайн-сервисом для создания чат-ботов, который через две недели начал «играть в молчанку» – просто перестал обрабатывать запросы пользователей. Поэтому если у вас есть возможность купить хорошее **коробочное решение** или написать бота самостоятельно, сделайте это.

### Разработка чат-бота RG-Soft

Идея самостоятельно создать **виртуального помощника** пришла сотрудникам отдела «Экспериментариум», который отвечает за все инновационные разработки в компании. Чат-бот RG-Soft был создан на платформе 1С. Это особенно удобно для компаний, которые хранят основную информацию в базах 1С. Прибегая к помощи сторонних сервисов, вы должны создать дополнительные интеграции и защитить корпоративные

данные от утечки. Этот путь трудоемкий и финансово затратный. Самый оптимальный вариант — это интегрировать бота в корпоративную систему. В нашем случае — это было сделано в 1С:Документооборот, поскольку именно там размещена вся необходимая для HR информация. Вся логика взаимодействия бота с человеком, кнопки и меню, а также доступные данные для других сотрудников мы разместили там же. Оттуда запрограммированный бот обращается к открытым API (программным интерфейсам мессенджеров), чтобы вести диалог с написавшим ему человеком.

Для пользователя это выглядит так: **он пишет боту в какой-либо из популярных мессенджеров,** например, в Telegram или WhatsApp. Бот обрабатывает запрос, обращается к базам 1С и возвращает ответ с данными обратно в мессенджер. Для пользователя общение с ботом выглядит как общение с HR, но только через чат.

> ***В нашей компании мы сначала в шутку называли бота «Захар». А потом уже просто не смогли называть его бездушно ботом, поскольку он заменяет, как минимум, одного HR-специалиста***

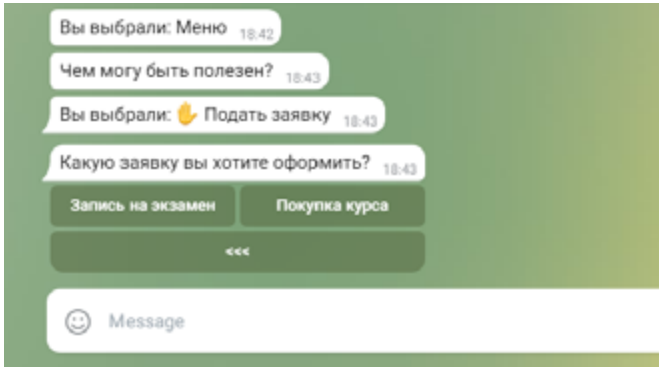
— В нашей компании мы сначала в шутку называли бота «Захар». А потом уже просто не смогли называть его бездушно ботом, поскольку он заменяет, как минимум, одного HR-специалиста и работает с каждым сотрудником индивидуально, — говорит Роман. — Мы получили идеального HR, который:

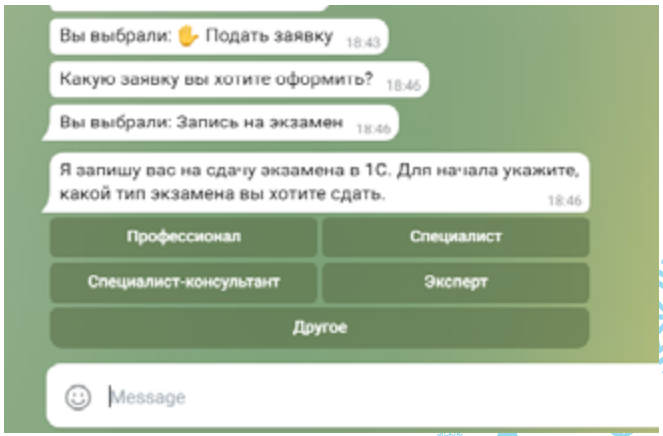
- никогда не устает,
- не требует зарплату,
- готов к работе 24/7,
- работает по любому из заданных сценариев,
- может связываться с базой 1С без дополнительных интеграций и вносить изменения.

## Общение с чат-ботом

Помимо базовых оперативных функций бот принимает различные заявки и осуществляет оповещение. Вот кнопки из основного меню:

- «Контакты» — у бота всегда можно попросить контакты коллег, разбросанных по разным офисам, просто написав фамилию в чат.
- «Отсутствия»: здесь можно посмотреть, кто сегодня работает из дома, или самостоятельно отметиться на удаленке.
- «Заметка на почту» — отсюда легко отправить себе письмо-напоминание.
- «Подать заявку»: в этом меню специалисты 1С записываются на экзамен или оставляют запрос на покупку обучающего курса.



- «Оставить отзыв»: здесь собираются все отзывы о сбоях в работе чат-бота, а также принимаются предложения по улучшению функционала.
- «К кому обратиться» имеет подменю с 24 кнопками по различным вопросам: больничный лист, управление работами, жизнеобеспечение офиса, продукты компании, корпоративный университет, обучающие материалы и другие.
- «Где найти»: отсюда пользователь получает ссылку на базу знаний. Мы создали список всех наших ресурсов и постоянно его пополняем.
- «Сказать спасибо»: говорить благодарности стало традицией, и кнопка-напоминание не дает о них забывать, так что «спасибо» прилетает коллегам с завидной регулярностью.

С помощью Захара в RG-Soft также проводятся различные опросы. А стандартное меню выглядит так:

## «RG-Soft: конструктор чат-ботов»

Роман рассказывает о том, как появилось решение конструктора чат-ботов: «При внедрении своих продуктов из линейки для HR мы часто коммуницируем с руководителями и HR разных уровней. Мы постоянно слышим о рутине и нехватке времени на ежедневные задачи, например, подбор и адаптацию персонала. Все, что мы могли, это делиться своим практическим опытом, однако у каждой компании — свои специфические требования и видения функций HR. Так наш внутренний пилотный проект превратился в полноценный продукт, который мы смогли предложить миру».

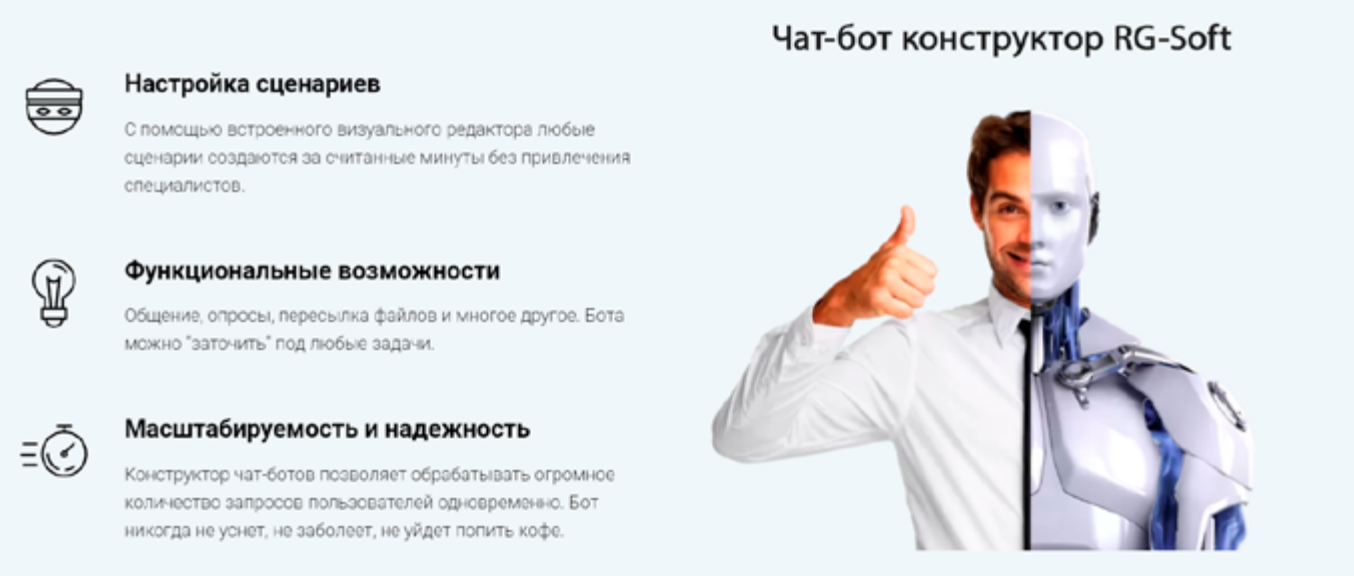
Конструктор чат-ботов от «RG-Soft» призван решить множество проблем и взять на себя рутинные задачи в таких процессах, как подбор, адаптация и обучение, работа с текущими сотрудниками.

- Бот ведет общение с сотрудниками в простой и удобной форме: вопрос-ответ по определенному заранее алгоритму.
- Есть возможность выделить категории сотрудников и ограничить доступ к определенной информации по группам.

- Может работать по любому настраиваемому сценарию.
- Имеет простой визуальный интерфейс, с его помощью легко менять алгоритмы взаимодействия бота с пользователями.
- Бот может брать информацию и вносить разрешенные изменения в базах 1С.

## Возможные интеграции

- С любыми программными продуктами 1С: бот создаст карточки кандидатов и загрузит в единую базу (фото, резюме, портфолио, согласие на обработку персональных данных),
- популярными ATS,
- рекрутинговыми сайтами: Headhunter, Superjob, Avito Работа,
- календарем дел в 1С:Документооборот, Outlook, Google Calendar и т.д.,
- и другими системами по индивидуальному запросу.



# ТЕМА ГОДА
## Новые форматы занятости

*По итогам исследования «Рекадро» «Актуальные форматы занятости российского работника»*

Ценности и приоритеты людей в работе и личной жизни за последние два года разительно изменились, и организация своей жизни сегодня происходит зачастую по-иному: стоит ли работать каждый день по 8, а то и по 12 часов? Что важнее — высокий и стабильный доход или свободный график? И что влияет на приоритеты россиян — пандемия, разница поколений или ожидания работодателей? Попробуем разобраться.

### Дистанционный режим работы является приоритетным

Российские работники оценили преимущества работы из дома: она предпочтительна для более чем половины опрошенных нами жителей России, в то время как работа на территории работодателя интересна лишь 29% респондентов.

**Предпочитаемый формат работы**

Уже традиционно женщины склонны к дистанционной работе больше мужчин.

### Постоянная или временная работа?

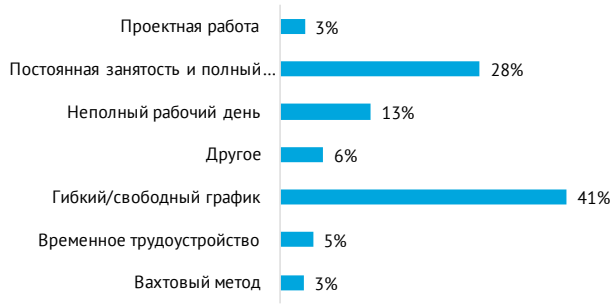
В последнее время стал заметным тренд совмещения нескольких форм занятости — возможность для этого появилась у российских работников как раз с развитием удаленной работы. Порядка 8% работа-

ющих россиян сегодня совмещают несколько форм занятости (например, постоянный трудовой договор и самозанятость или работа по договорам ГПХ). Подработки являются достаточно популярными среди российских специалистов, чаще всего они связаны с работами, которые можно выполнять дистанционно — в сфере дизайна, верстки, SMM, журналистики или копирайтинга. Популярны также курьерские услуги, в первую очередь, среди студентов, и консультирование.

С точки зрения степени своей занятости больше всего опрошенные работники заинтересованы в свободном, гибком графике.

Постоянная занятость при полном рабочем дне предпочтительна для 29% жителей России. 13% россиян интересует неполный рабочий день, остальные формы занятости значительно менее популярны.

**Предпочитаемый тип занятости**




## Удовлетворенность своей работой

Довольны ли россияне своей работой? Однозначного ответа на этот вопрос нет: 55% в той или иной степени удовлетворены, 45% — нет, причем разницы между мужчинами и женщинами в этом вопросе практически не наблюдается.

Однозначную связь удовлетворенности с возрастом установить не удалось, но можно отметить, что чем «моложе» поколение, тем ниже удовлетворенность своей занятостью.

Важно отметить, что те, кто работает официально и постоянно — на постоянной основе по трудовому договору или договору ГПХ — больше удовлетворены своей работой, а меньше всего довольны как раз те, кто работает временно и без оформления. Гарантия занятости остается одним из важных факторов в том числе при выборе места работы.

Оценивая удовлетворенность своей профессией, должностью, респонденты также были позитивны чуть более чем в половине случаев (55%). Самыми довольными своей профессией оказались HR, работники сфер медицины и ИТ, наименее довольны профессией психологи, закупщики и юристы.

## Факторы выбора места работы

Уровень дохода, стабильность и комфорт являются ведущими критериями при выборе места работы: россияне ценят, прежде всего, высокий уровень заработной платы, удобный график работы, финансовую стабильность предприятия, соблюдение ТК РФ, возможность работать удаленно, гарантию занятости, хорошие условия труда, удобное месторасположение предприятия, расширенный пакет льгот и компенсаций, баланс работы и личной жизни.

**Топ-5 факторов выбора места работы/формата занятости**

## Уровень дохода

Чем лучше финансовое положение россиян, тем меньше они готовы искать новую работу или менять профессию и тем больше они удовлетворены своим местом работы и занимаемой должностью.

При этом российские специалисты скорее недовольны своим уровнем дохода, в более чем половине случаев отмечая, что зарабатывают меньше, чем «стоят» на рынке труда.

Более половины при этом готовы работать больше, чтобы больше зарабатывать, но значительная доля российских специалистов в этом не заинтересована: баланс работы и личной жизни играет заметную роль в оценке рабочего места, а принцип «всех денег не заработаешь» встречается почти у четверти опрошенных специалистов.

**Желание зарабатывать больше**

## Что делать работодателям?

Вывод один — чтобы привлечь ценных кандидатов на жестком для предприятий рынке труда, придется меняться.

Классическая форма занятости — постоянная работа по трудовому договору в режиме полного рабочего дня — сегодня уже не является единственным достойным вариантом для российских работников: популярны и другие форматы, в частности, самозанятость и фриланс; а гибкий график более предпочтителен, чем стандартный рабочий день. Придется разрабатывать новые решения найма, учитывая комфорт и гибкость работников, возможность заработать, но сохраняя при этом стабильность. В воздухе закономерно повисает вопрос: миссия невыполнима?

**Евгения Максимова**

# ГОВОРЯЩИЕ ЦИФРЫ

## Могу весь мир я обойти, чтобы найти кого-то

*По итогам исследований «Рекадро» «Влияние рынка труда на российский бизнес», декабрь 2021 г., «HR-трансформация», декабрь 2021 г.*

С учетом демографической ямы, развития дистанционных форматов работы и новых форм занятости поиск сотрудников для ряда бизнесов становится всё более сложным.

Более половины предприятий отмечают негативное влияние ситуации на рынке труда на работу своей компании — возникают проблемы с привлечением сильных или потенциальных специалистов, что влияет на показатели эффективности бизнеса. 7% компаний даже находятся на грани закрытия, а 2% вынуждены были закрыть бизнес, так как не смогли найти специалистов. И лишь чуть более десятой доли компаний разных сфер и масштабов бизнеса отмечают, что рынок оказал на них позитивное влияние и им удается привлечь достойных кандидатов. Наиболее негативное влияние рынка труда ощущает на себе малый бизнес.

**Топ-5 сложностей в подборе персонала**

Основные сложности, с которыми сталкиваются HR-специалисты при подборе персонала, связаны с рынком труда. Сильное негативное влияние на рекрутинговые процессы оказывает также затянутый процесс принятия решений по кандидатам, недостаток знаний о технологиях и методах поиска, отсутствие автоматизации и системы хранения и обработки данных.

### Что предпринимают компании, чтобы исправить ситуацию?

Набор методов, применяемых для улучшения ситуации в рекрутинге, на предприятиях не слишком широк:

- Чаще всего предприятия снижают требования к кандидатам, меняют профиль кандидата и расширяют спектр каналов привлечения, источников поиска.
- Почти половина компаний также увеличивают бюджет на заработную плату и перераспределяют функции, на которые не могут найти специалистов, между сотрудниками в компании; 43% организуют работу с учебными заведениями.
- Более трети компаний привлекают фрилансеров/самозанятых для выполнения работ по тем на-

правлениям, куда не могут найти сотрудников, организуют масштабные рекламные кампании по вакансиям, внутреннюю реферальную программу, усиливают и продвигают HR-бренд, повышают эффективность процессов рекрутинга через диджитализацию и автоматизацию, аналитику и т.п.

- Реже всего компании нанимают/увеличивают штат внутренних специалистов по подбору.

Эффективность мероприятий при этом оценивается достаточно низко: чуть более четверти компаний считают эффективной внутреннюю реферальную программу, чуть менее четверти — снижение требований к кандидатам, увеличение бюджета на заработную плату и усиление и продвижение HR-бренда.

**Топ-5 действий для корректировки ситуации и их эффективность**

Несмотря на то, что предприятия работают над улучшением ситуации в подборе, применяемых действий сегодня недостаточно и зачастую они являются неэффективными. Во многом это связано с тем, что HR-службы находятся в режиме «тушения пожаров» и чаще работают над решением срочных текущих проблем, чем организацией более системной работы на перспективу, которая поможет решить задачу комплексно — а это значит, что для улучшения ситуации большинство работодателей будут вынуждены вступать в гонку зарплат и значительно повышать бюджет на обучение в виду найма не соответствующих профилю кандидатов.

**Евгения Максимова**

# ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ

## Социальные сети — не только развлечение

Мы проводим в социальных сетях очень много времени. Согласно исследованию Hootsuite и We are Social, в России 99 млн. пользователей социальных сетей (или 67,8% населения). По данным российских исследований, только 9% россиян проводят в соцсетях меньше получаса в день — остальные тратят на это гораздо, гораздо больше времени. Опытные рекрутеры знают, что часто самым сложным оказывается попасться на глаза потенциальному соискателю, и правильное продвижение вакансии в соцсетях дает такую возможность.

Одним из способов продвижения нужной информации уже много лет выступает таргетированная реклама. Ее преимущество — возможность точной настройки объявления на нужную целевую аудиторию. Можно задать портрет «идеального сотрудника», и реклама будет показываться только тем, кто подпадает под ваши представления об идеальном. Можно выбрать пол, возраст (указывать эти параметры в вакансии нельзя, а вот в настройках показов указать можно), географическое нахождение и интересы кандидата — эти инструменты позволяют еще на верхней воронке отсеивать тех соискателей, которые подходят по базовым параметрам рекрутера.

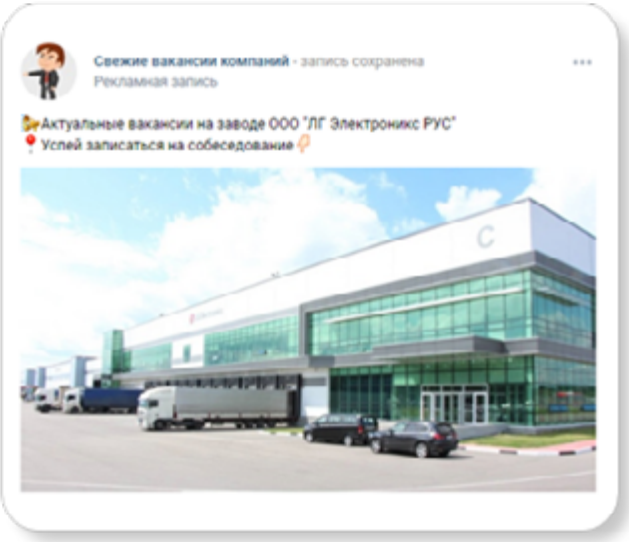
Компании производственной сферы, общепита и сферы услуг активно пользуются этим инструментом подбора.

***Завод «LG Electronics Rus», Ольга Дрючина, ведущий специалист по подбору персонала:***
Завод «LG Electronics Rus» находится в Московской области, нам требуются сотрудники на разные позиции. Компания «FlyCommunity» прекрасно ориентируется в рынке труда и предлагает действительно работающие инструменты для подбора сотрудников. Коллеги помогли нам выйти на точные каналы привлечения персонала, учли наш прошлый опыт. Мы протестировали возможности и отклики через рекламу в общественном транспорте, городские остановки, таргетированную и контекстную рекламу. Digital-маркетологи и аккаунт-менеджеры всегда отлично справляются с поставленными задачами при организации рекламной кампании.

**Рассмотрим кейс:**
В связи с расширением производства необходимо привлечь на работу рабочий персонал из Калужской и Московской областей в количестве 100 человек. Срок — 1 месяц.

После краткого анализа работодателю был предложен комплекс LinkFinder – пакет поиска специалистов в социальных сетях и поисковых системах.

Мы создали пост о привлечении новых сотрудников:




И турбо-страницу с описанием вакансии и формой обратной связи.

Для продвижения вакансий экспертами было предложено таргетированное продвижение в социальной сети «ВКонтакте» и контекстная реклама в поисковой системе «Яндекс». За 2 недели удалось достичь таких показателей:

| Канал трафика | ВКонтакте |
|---|---|
| Количество показов по каналу | Калужская область: 21 135<br>Московская область: 38 012 |
| Количество кликов по каналу | Калужская область: 308 переходов<br>Московская область: 245 переходов по ссылке |
| Объем исходной аудитории | Калужская область: 42 000<br>Московская область: 63 000 |

| Канал трафика | Яндекс.Директ |
|---|---|
| Количество показов по каналу | Калужская область: 11 211<br>Московская область: 13 012 |
| Количество кликов по каналу | Калужская область: 118 переходов<br>Московская область: 216 переходов |

Стоимость одного клика (перехода) составила **91 руб.**

Визуал рекламного текстового блока в поисковой системе «Яндекс»:

**Вакансии в Московской области. Завод ЛГ Электроникс РУС**
Удобный график работы, достойная заработная плата, премии, обучение, доставка, питание

CTR (показатель кликабельности) составил 0,1%, что говорит все-таки о недостаточном интересе к размещенным вакансиям у целевой аудитории. Исходя из полученных результатов, мы предложили заказчику следующие шаги для повышения эффективности рекрутинговой кампании:

- Продолжить показ таргетированной и контекстной рекламы, так как ещё есть потенциальная аудитория соискателей, не попавшая в выборку;
- Скорректировать описание позиций, выделить наиболее привлекательные условия для целевой аудитории соискателей, подробнее указать информацию о перспективах работы на предприятии;
- Задействовать офлайн-каналы для большего охвата кандидатов: например, листовки (распространение по почтовым ящикам) и размещение ролика или макета на экранах в отделениях «Почта России».

Помимо классической таргетированной рекламы в социальных сетях, отличный отклик имеют посты с вакансиями в популярных сообществах тех городов, где работает компания (или которые входят в зону доставки на предприятие). Там собрано активное население региона — они распространяют информацию среди знакомых. Такое сообщение получает широкий охват при относительно небольших затратах.

Но рекрутинговым объявлениям создают конкуренцию анонсы, афиши и новости города. **Чтобы вашу вакансию заметили участники городского интернет-сообщества,** есть несколько способов выделиться среди остального потока информации:

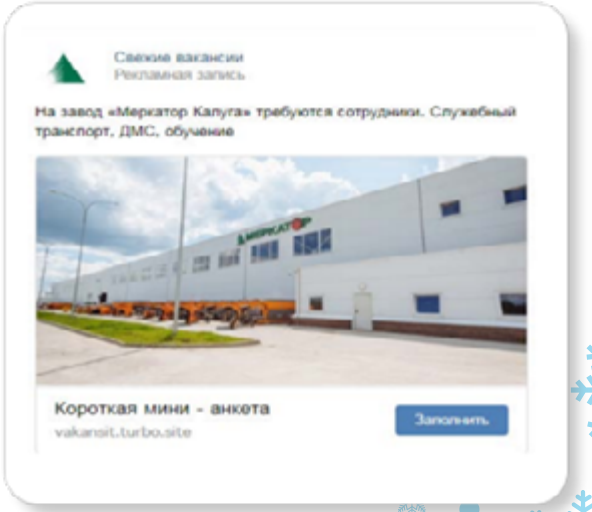
- непрерывно работайте над брендом работодателя,
- используйте яркий логотип и узнаваемую айдентику в рекламных макетах,
- помимо основных условий и требований к вакансии обратите внимание соискателей на нематериальные «плюшки» работы у вас,
- на карьерной странице или отдельном лендинге с вакансиями сделайте удобную кнопку отзыва и короткую форму анкеты: соискатель сразу должен увидеть, как откликнуться.

**Рассмотрим кейс:**
Компания «Меркатор Калуга» — производитель спецтехники.

Задача: Привлечение потока соискателей для заполнения анкеты потенциального сотрудника.

Для размещения поста с вакансией экспертами были выбраны популярные сообщества в г. Калуга: Калуга.Работа, Типичная Калуга, Калуга LIVE. Срок размещения: 17–24 ноября 2021 года.

Тестировали 2 вида объявлений: с перечнем вакансий и с общей фразой «требуются сотрудники», неизменными оставили условия работы. Более короткая форма принесла наилучший результат — что подтверждает гипотезу, что человек не готов воспринимать длинные посты в соцсетях с большим количеством текста.



Результат: 85 заполненных анкет-заявок

28300 просмотров, около 50 отметок «Мне нравится», более 80 репостов.

Стоимость клика (перехода) составила 115 руб.

Одним из факторов успешной рекрутинговой кампании можно назвать хорошо развитый бренд работодателя «Меркатор Калуга» — предприятие с иностранными инвестициями расположено в одном из технопарков города.

Для более комплексного подхода к поиску персонала и закрепления HR-бренда организации было предложено задействовать и офлайн-каналы: рекламу в общественном транспорте и на светодиодных экранах города.

Приведенные кейсы — одни из многих в портфеле «FlyCommunity», и они наглядно показывают, что адресность и прицельный поиск соискателей становятся новым трендом в рекрутинге. Новые методы поиска персонала (а их гораздо больше, чем было описано выше) показывают свою эффективность там, где не справляются традиционные инструменты поиска сотрудников.

Рекрутерам и их руководителям нужно смириться с тем, что эффективность работных сайтов снизилась и будет снижаться дальше. Искать персонал нужно там, где он наверняка увидит ваше объявление, и соцсети — от Одноклассников до TikTok — дают нам такую возможность.

**Марина Романова**

рекадро™
Экспертные кадровые решения
FLYCOMM
СДЕЛАЕМ ВСЁ
для привлечения персонала
Индивидуальная рекрутинговая кампания «под ключ»
Получить коммерческое предложение

# ДРУГОЙ ВЗГЛЯД

## Переговоры по зарплате с ИТ — это реально?

*Четыре инженера садятся в машину, она не заводится.*
*Инженер-механик: наверное, сломался стартер...*
*Инженер-электрик: может, сдох аккум?*
*Инженер-химик: да это плохой бензин!*
*ИТ-инженер: эй, ребят, у меня есть идея: как насчет того, чтобы повысить мне зарплату до 900К?*

*Автор: @usehex*

Об ожиданиях ИТ-специалистов и гонке зарплат ходят легенды. Как вести переговоры по заработной плате, чтобы не разориться на фонде оплаты труда ИТ-специалистов? И реально ли это?

Мы провели опрос ИТ-специалистов, руководителей и рекрутеров в сфере ИТ, чтобы докопаться до истины.

### ИТ-специалисты готовы вести переговоры по зарплате...

...Но не более, чем на 10%. К такому выводу нас привело исследование «Эффективные переговоры о размере заработной платы с ИТ-специалистами».

27% опрошенных ИТ-специалистов не готовы уступить ни рубля, и лишь 21% готовы уступить больше, чем 10%.

**Готовность ИТ-специалистов к снижению зарплатных ожиданий**

Уверенность в себе является определяющим фактором при формировании и отстаивании ожиданий по зарплате: больше всех готовы вести переговоры

кандидаты, которые считают, что получают ниже рыночных значений, а меньше всех — кандидаты, которые оценивают свой уровень дохода выше рынка.

Что может сподвигнуть ИТ-специалиста к переговорам? Как правило, это недостаток опыта — в таком случае 60% ИТ-специалистов готовы снижать свои ожидания.

45% специалистов могут замотивировать возможности профессионального развития, 40% — отсутствие других предложений и наличие интересных кандидату бонусов и льгот, почти треть готовы уступить в виду возможностей карьерного роста.

12% отметили, что не готовы вести переговоры ни при каких условиях.

**Топ-5 причин вести переговоры по зарплате для ИТ-специалистов**

Лишь 7% ИТ-специалистов не мониторят ситуацию на рынке труда, почти половина делает это на регулярной основе, даже если не ищет работу. 36% ИТ-специалистов при этом считают, что имеют доход ниже, чем в среднем на рынке труда, а чуть более половины оценивают свою заработную плату на уровне рынка.

13% кандидатов на позиции в ИТ не готовы простить работодателю даже попытку начать переговоры по зарплате — это станет для них причиной отказа от рассмотрения вакансии. Но чаще всего ИТ-специалисты не готовы простить следующие ошибки в переговорах:

- сокрытие размера заработной платы до последнего момента,
- предложение заработной платы значительно ниже ожидаемой кандидатом,
- отказ вести переговоры по размеру заработной платы, если кандидат является их инициатором.

Мы попросили ИТ-специалистов со своей стороны оценить, какие ошибки они совершали при ведении переговоров с работодателем по уровню заработной платы. Чаще всего они отмечали, что неуверенно защищали свою позицию или не продавали свои знания и навыки. В топ-3 ошибок также вошли незнание ситуации на рынке труда и отказ от переговоров.

**Работодатели эффективно ведут переговоры по уровню оплаты труда с ИТ-специалистами...**

...так считают более половины опрошенных нами представителей работодателей и ИТ-рекрутеров.

- 52% работодателей оформляют предложение о работе кандидату в виде официального документа, чуть более четверти ограничиваются устным предложением.
- Чаще всего в обсуждении заработной платы со стороны работодателей участвуют HR, чуть более чем в четверти компаний подключается непосредственный руководитель.

При ведении переговоров чаще всего работодатели апеллируют к возможностям развития и роста, интересным задачам и проектам, обещают рост заработной платы в будущем, предлагают интересные кандидату условия работы (например, удобный график, гибридный формат или возможность работы хоум офис). Реже всего — занижают предложения в сравнении с ожиданиями кандидата и скрывают заработную плату до финальных переговоров.

Наиболее эффективные, по мнению работодателей, приемы в целом совпадают с наиболее часто применяемыми, исключением является обеща-

ние повышения зарплаты в будущем: его признали эффективным менее трети респондентов.

Насколько действительно работают эти техники, вопрос открытый. Так, 32% работодателей считают эффективной апелляцию к бренду компании — но лишь 16% специалистов готовы вести переговоры, учитывая этот фактор. Интересные задачи и проекты признают эффективными 66% работодателей — и лишь 22% кандидатов называют этот фактор значимым при принятии решения о снижении зарплатных ожиданий. В корпоративный дух и команду как фактор верят 28% работодателей и лишь 10% специалистов и так далее по списку. Наиболее близки друг другу работодатель и кандидат в вопросах ценности возможностей развития и роста, интересных льгот и компенсаций.

Ситуация на рынке труда в ИТ-секторе такова, что даже несмотря на отсутствие знаний в области эффективных переговоров по заработной плате, ИТ-специалисты могут часто диктовать свои условия потенциальному работодателю. Но не будем о грустном. Несмотря на этот факт, у работодателей есть успешные практики ведения переговоров, которые помогут если не уложиться в изначальный бюджет вакансии, то хотя бы превысить его минимально, тем более что проблема неуверенности в себе и незнания техник переговоров все-таки мешает значительной доле ИТ-специалистов «продавать себя».

**Евгения Максимова**

# РЕКАДРО ГОВОРИТ...
## О точках контакта

**АЛЕКСАНДР ИВАНОВ**

*Специалист по развитию «Рекадро»*

Всем привет, я Александр, специалист по развитию «Рекадро», и я угадаю нашего клиента с трех букв — в телефонном разговоре, конечно. Сегодня я как раз хотел бы затронуть тему взаимодействия HR с вешним рынком.

Ни для кого не секрет, как много функций возложено на плечи современного менеджера по персоналу. Однако, в погоне за реализацией внутренних задач важно не забыть главное предназначение HR — работа с людьми, в том числе с кандидатами.

При формировании команд всё больше корпоративные рекрутеры уделяют внимание soft skills кандидата. Современный подход требует от кандидата честности, умения работать в команде и соответствия ценностям компании. Соискатели, в свою очередь, ожидают от компаний открытости и внимания к себе.

По данным hh.ru, 40% соискателей готовы ждать ответа на отклик не более 3-х дней, около 80% — не более недели.

Я каждый день изучаю рынок и контактирую с компаниями, которые ищут персонал. Используя работные сайты как источник привлечения клиентов, могу поделиться информацией «по другую сторону личного кабинета»:

- В подавляющем большинстве случаев контактных данных для связи с работодателем не указано, предлагается лишь откликнуться на вакансию.
- Если позвонить по указанному телефону, в 70% случаев попытка будет неуспешной.
- Из тех компаний, кому дозвониться не удалось, будет только 10% тех, кто всё же перезвонил.
- В тех компаниях, где подняли трубку, не всегда чувствуется эмпатия и готовность к разговору, хотя ты еще не успел представиться.

Понятно, что эпоха «холодных» звонков пока никуда не ушла и менеджеру по персоналу могут поступать несколько обращений в день от страждущих провайдеров услуг, подвергая соблазну закрыть свои контакты на работном сайте.

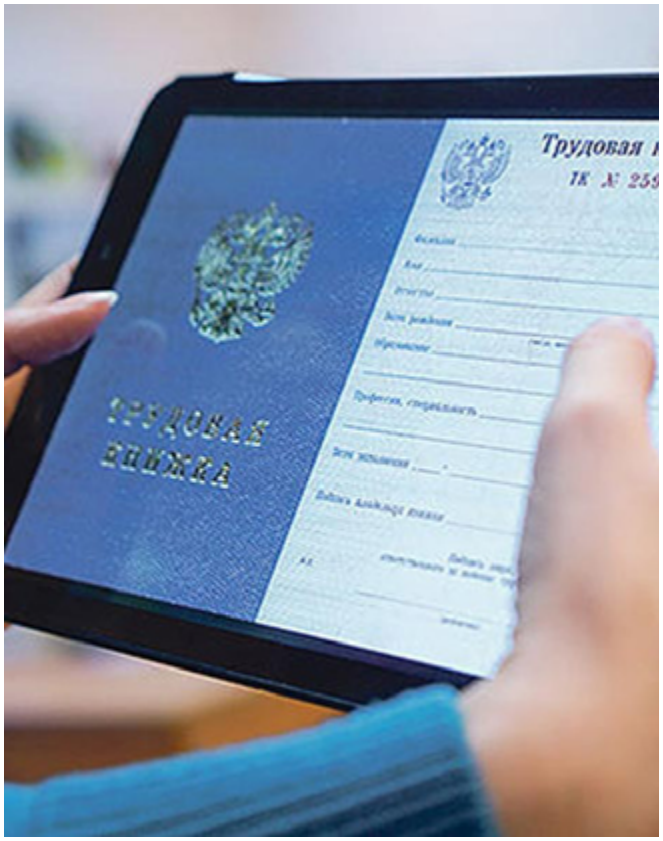
Но как человек, который недавно искал сотрудника себе в команду, я твердо решил, что лучше поговорить с десятью продавцами, чем потерять одного кандидата на вакансию. У соискателя может быть масса вопросов — по статусу резюме, функционалу, условиям, да по чему угодно! И не упустить его — задача номер один в пустыне кандидатов, в которой мы с вами сейчас обитаем.

Наших клиентов отличает как раз высокий уровень доступности для кандидатов — практически со всеми удалось пообщаться с первого звонка. Если HR сразу взял трубку и поприветствовал меня бодрым, заинтересованным, вежливым голосом, можно не сомневаться — это наш клиент, ориентированный на качество подбора и выжимающий максимум из доступных источников.

В заключение я призываю всех отложить в сторону прайс-листы на обучение, организацию отчетных встреч и любые другие сверхзадачи, с которыми придется столкнуться в январе, и немного больше уделить время кандидатам, они в нас очень нуждаются!

Если разрываетесь — обращайтесь в Рекадро, предоставим импланта и отработаем всех кандидатов оперативно! С наступающим!

# СПРАВЕДЛИВАЯ ОЦЕНКА
## Электронные трудовые на благо кадровиков

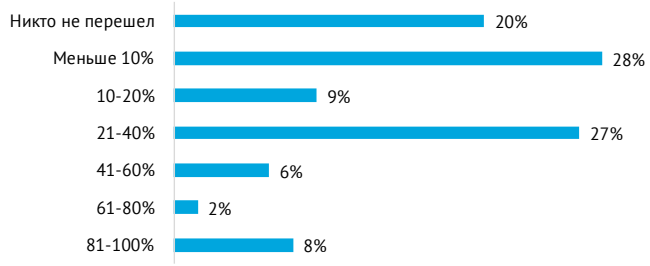



*По материалам исследования «Рекадро» «Оценка перехода на электронные трудовые книжки кадровыми службами российских компаний», декабрь 2021 г*

В России произошел переход на электронные трудовые книжки (ЭТК) — новый формат хорошо знакомого всем работающим россиянам документа. Электронная книжка должна была обеспечить постоянный и удобный доступ работников к информации о своей трудовой деятельности, а работодателям — открыть новые возможности кадрового учета.

Тем временем на электронные трудовые книжки перешла небольшая доля работников: лишь в 16% компаний эта доля составила более 40%, в 20% предприятий никто из работников не выбрал новый формат.

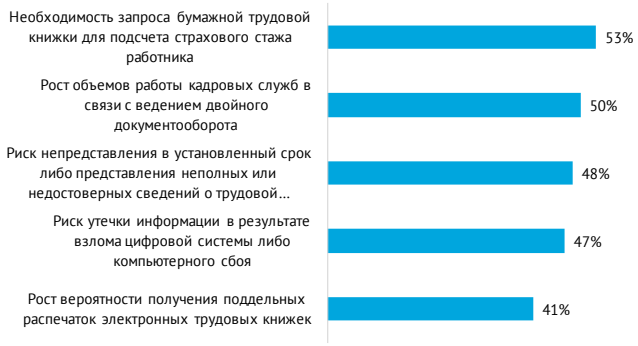
**Доля сотрудников, перешедших на ЭТК**




Именно недоверие сотрудников новому формату явилось сложностью для большинства предприятий в переходе на ЭТК. Как отмечают работники кадровых служб, им пришлось разъяснять и сотрудникам, и принимаемым на работу кандидатам особенности использования нового формата.

Сами же работодатели ключевыми проблемами видят необходимость запроса бумажной трудовой книжки для подсчета страхового стажа работника, рост объемов работы кадровых служб в связи с ведением двойного документооборота, риск непредставления в установленный срок либо представления неполных или недостоверных сведений о трудовой деятельности в территориальный орган Пенсионного фонда. Риск утечки информации в результате взлома цифровой системы либо компьютерного сбоя остается актуальным для почти половины респондентов.

**Топ-5 недостатков ЭТК**



Значительную долю респондентов беспокоит также рост вероятности получения поддельных распечаток электронных трудовых книжек и связанная с этим возможность скрыть предыдущие места работы и увольнения «по статье».

Но электронные трудовые несут работодателю и блага цивилизации, в топ-5 из них кадровики включили следующие:

- более половины оценили отсутствие риска потерять трудовую книжку и необходимости организовывать их хранение,
- 44% считают преимуществом возможность просматривать записи как работодателями и работниками, так и госорганами,
- 41% выделяют сокращение издержек,
- удобство и скорость работы с данными ценят 39% предприятий,
- для 30% важна упрощенная процедура приема и увольнения дистанционных работников.

Несмотря на сложности и опасения — увеличение объемов работы, риски в использовании — многие компании оценили удобство нового формата, хотя им приходится сталкиваться с недоверием сотрудников и кандидатов и проводить разъяснительную работу. Консерватизм россиян сложно победить, поэтому пока нашим кадровикам придется иметь дело с трудовыми в обеих реальностях — и онлайн, и офлайн.

**Евгения Максимова**

# ПРОФЕССИИ В ЛИЦАХ
## Внедрять лучшие практики

**ЕЛЕНА СУВОРОВА**

*Менеджер производства*

**— Елена, как вы стали менеджером производства в компании Данон?**

— После окончания института я пришла на Кемеровский молочный комбинат на временную позицию маслодела, мне понравилось работать по специальности и дальше я устроилась на производство молочных десертов изготовителем творога. Потом участвовала в запуске завода по переработке сырого молока в объеме 40 тонн в сутки, в 2008 году пришла в компанию «Юнимилк», за 4 года поднялась по карьерной лестнице с укладчика-упаковщика до начальника производства, поработав на позиции оператора технологических процессов и начальником цеха розлива. В 2015 году компания «Юнимилк» была присоединена к АО «ДАНОН РОССИЯ».

**— Елена, менеджер производства — очень ответственная и многогранная работа, с какими сложностями, вызовами вы столкнулись на старте работы в своей должности?**

— На старте работы начался запуск технологического цеха после реконструкции, нужно было сформировать новую команду, выстроить производственную программу, чтоб не сорвать выполнение заявок на готовую продукцию, снизить потери, разработать обучающий материал для новеньких сотрудников.

**— Как удалось справиться с такой масштабной задачей, где взяли ресурсы, компетенции?**

— Было интересно запустить «Сердце завода» — так мы называли технологический цех, вдохновляли горящие глаза операторов, с которыми запускали процессы. Была поддержка проектной команды, которая обучала сотрудников и отвечала на все вопросы. Совместно с HR составляли планы обучения для операторов. Более компетентные операторы совместно с проектной командой подготовили руководство для операторов, которым пользуются по настоящее время для обучения новичков.

> ***Недостаточно знать технологию производства, нужно обеспечить безопасную среду, управлять большой командой, выявлять и развивать таланты, управлять затратами, проектами..., внедрять лучшие практики.***

**— Елена, что бы Вы обозначили, как ключевые задачи, решения, которые помогают вам быть успешным управленцем?**

— Я, в первую очередь, отметила бы три момента, которые позволили мне построить плодотворные отношения с сотрудниками:

- Умение слушать свою команду, так как никто лучше самого специалиста не знает свое рабочее место и не сможет предложить идеи по улучшению и снижению затрат;
- Работа с планами развития сотрудников: так как сотрудников очень много, то с перспективными сотрудниками обязательно составляли планы развития, через задачи прорабатывали навыки для новых позиций, и сотрудники успешно переходили на новый виток карьеры;
- Проведение индивидуальных встреч, в ходе которых, помимо обсуждения рабочих вопросов, я узнавала, в чем необходима по-

мощь, поддерживала сотрудника — так он понимал, что его ценят и о нем заботятся.

**— Какие реализованные проекты вспоминаете с гордостью?**

— За время работы было реализовано много проектов: внедрение бережливого производства с нуля, внедрение культуры безопасности и культуры качества, снижение индустриальных потерь, проект по обучению «Школа операторов», снижение потребления воды и моющих средств.

Из тех, что запомнились ярче всего — снижение потерь с 5% до 1% (это серьезное достижение, в котором помогла работа команд по решению проблем, куда входили сотрудники разных подразделений, и совместная реализация запланированных мероприятий по достижению цели) и внедрение культуры качества I*CARE, здесь я лидировала элемент «Обучение». Была составлена матрица обучения, согласно которой тренеры проводили обучение теоретической и практической части, после прохождения обучения брали обратную связь у сотрудников и вносили изменения в тренинг. Были разработаны подсказки для руководителей — как мотивировать сотрудников на прохождение обучения. Для новичков на каждой должности разработали планы адаптации с детальным описанием темы, времени и должности сотрудника, который проводит обучение.

***Команда должна решать производственные вопросы как свои личные — это показатель мотивированной команды.***

**— Елена, на ваш взгляд, к каким вызовам должен бы готов современный управленец в производственной сфере?**

— Топ-3 — это нехватка персонала, отсутствие мотивации и необходимость решения задач в различных сферах. Управленец должен разбираться в вопросах качества, безопасности, производственного учета, технологии, кадровых вопросах, работать с подрядчиками, то есть трудиться в условиях многозадачности. Недостаточно знать технологию производства, нужно обеспечить безопасную среду, управлять большой командой, выявлять и развивать таланты, управлять затратами, проектами (бюджет, сроки, качество), внедрять лучшие практики.

**— Какой сегодня должна быть команда, чтобы достичь высоких результатов?**

Команда должна понимать, какие показатели есть у предприятия и каким образом, выполняя свой индивидуальный показатель, сотрудник влияет на выполнение цели всего завода — каскадирование KPI крайне важно. Нужно также ежемесячно доводить до сотрудников результаты выполнения командных показателей, ежеквартально — результаты работы всей компании. Команда должна решать производственные вопросы как свои личные — это показатель мотивированной команды.

**— А как вы бы рекомендовали работать с современными сотрудниками, чтобы построить и сохранить эту команду?**

— Общаться с сотрудниками в неформальной обстановке (ходить на логические игры, в пейнтбол, в походы, на сплавы), так как в такой обстановке сотрудник раскрывается и можно увидеть скрытые таланты. Не отменять индивидуальные встречи, обсуждать планы развития. Сотрудникам нужно давать возможность роста, понять, что им интересно, чтобы нужный человек оказался на нужном месте и принес максимальную пользу компании.

**— Елена, каков Ваш профессиональный девиз?**

— Все невозможное — возможно, главное верить в себя.

**— Чего пожелаете всем нам в Новом году?**

— Желаю в наступающем 2022 году быть счастливыми, три двоечки в названии по фэншую принесут счастье. Стремления, успехов, высоких стандартов и быстрых контрактов!

**Беседовала Лилия Мацвей**

# ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

## Must Have: как внедрить изменения процессов, чтобы сотрудникам было легко и приятно

**ЕЛЕНА ЧЕРНЫШОВА**

***Руководитель проектов организационной трансформации «Донстрой»***

Люди по-разному воспринимают изменения. Глобально можно выделить два полюса: новаторы и консерваторы, где первые искренне радуются экспериментам и бросаются осваивать новый функционал со словами «Ура, нам этого не хватало. Давайте пробовать!», а вторые на любые новшества реагируют скептически и обеспечивают серьезное сопротивление при внедрении. Поэтому трансформировать бизнес-процессы в компании методом e-mail рассылки с описаниями изменений неэффективно. Перед тем, как сотрудник осознает «куда надо бежать», ему нужно понять «почему», «зачем», «как» и еще получить поддержку во время изменений, убеждена ***Елена Чернышова,*** *руководитель проектов организационной трансформации «Донстрой»*. Менеджер ведущей девелоперской компании рассказала о том, как наладить эту работу максимально эффективно для бизнеса и безболезненно для персонала.

### Время пришло: как понять, что пора трансформироваться

В отличие от динамично развивающихся ритейла и FMCG, сфера строительства и девелопмента характеризуется длительным производственным циклом. Эта специфическая особенность влияет на частоту бизнес-трансформаций и скорость их внедрения. «Невозможно быстро получить «ответ системы» на изменение. Концепция нового создается в процессе реализации одного проекта, пилотируется — в процессе другого, а масштабируется в рамках третьего», — объясняет Елена.

> ***Чтобы инициировать процессные изменения, нужно, чтобы в компании назрела потребность.***

Год назад в «Донстрой» начали внедрять изменения процесса устранения мелких недостатков и передачи объектов клиенту.

«Чтобы инициировать процессные изменения, нужно, чтобы в компании назрела потребность», — подчеркивает Елена Чернышова. Другими словами, важно, чтобы все участники бизнеса — от высшего руководства до каждого сотрудника — понимали, что работать по-прежнему больше нельзя.

В девелоперской компании насчиталось как минимум три маркера, говоривших в пользу изменений:

1. Во-первых, в каждом проекте данные и отчеты по устранению недостатков велись по своей методологии. Классифицировали типы недостатков все партнеры по-разному. Это приводило к тому, что в компанию поступали разрозненные данные, которые было трудно систематизировать и анализировать.

2. Контроль работы осуществлялся в конце процесса, то есть фактически тогда, когда начиналась передача объектов недвижимости клиентам.
«Надо заметить, во многих российских компаниях принято контролировать результат, когда проект или задача находится на завершенной стадии, — говорит Елена Чернышова. — Обеспечивать управление рисками на ранних этапах возможно только на основе ранних предикативных данных. Нужна была структура и правила управления данными по недостаткам. Поскольку методология дефектовки на каждом проекте была «своя», всякий раз, когда

создавался акт об устранении недостатков, его приходилось очень долго согласовывать внутри компании. Иногда на эту, казалось бы, простую процедуру уходило до месяца, командам было сложно договориться, случались микроконфликты.

3. За 3 года объем строительства «Донстроя» увеличился почти в три раза. Назрела необходимость стандартизации и формализации процессов и данных при сохранении лучших практик «бутиковости» создания наших домов. Скорость принятия решений, гибкость и масштаб — новые вызовы.

## Как совершенствовали участки потерь

Очевидно, что первым делом необходимо было разработать и внедрить стандартизацию данных, которые «стекаются» в компанию от подрядчиков и проектных групп. «Мы создали единую классификацию недостатков, сформировали иерархию структуры данных и автоматизировали сбор этих данных в системе, — рассказывает менеджер девелоперской компании. — Теперь выявленные недостатки описывались не на бумаге, а в электронной форме, согласно строго заданному алгоритму. Сотрудники не придумывали свои формулировки, а выбирали из представленных в системе».

***Строители — не офисные сотрудники, преимущественно это люди, которые отлично знают, как построить дом, но не понимают и не любят работать в электронной системе.***

Сразу после дефектовки объекта в системе автоматически формируется отчет, который, во-первых, нет необходимости согласовывать (экономия времени), а, во-вторых, позволяет осуществлять прозрачный контроль процесса (обеспечение качества работы). Кроме того, интеграция системы позволила отслеживать каждый этап проекта дистанционно из любой локации.

***Выстраивать работу с персоналом было решено по модели управления изменениями ADKAR, состоящей из 5 ключевых этапов.***

## «Не хочу, не буду»: как отреагировал персонал на изменения

«Подобный кейс не будет уникальным, к примеру, для FMCG или ИТ-компаний, но совершенно точно является прорывным для строительной отрасли и девелопмента, так как уровень цифровизации этого сегмента бизнеса находится на стадии становления», — говорит Елена Чернышова. Этот проект обеспечивает прозрачность данных и мгновенную отчетность.

И как ни парадоксально, эти нюансы стали причинами сопротивления сотрудников.

Во-первых, строители — не офисные сотрудники, преимущественно это люди, которые отлично знают, как построить дом, но не понимают и не любят работать в электронной системе.

«Мы создали ее на базе 1С. А эта программа, надо признать, не отличается такой характеристикой как «User Friendly», когда все интуитивно и понятно. Чтобы работать в ней, требуется определенная цифровая грамотность или желание ее освоить. Так что для некоторых сотрудников перестройка на новые правила работы была непростым испытанием», — уточняет менеджер «Донстроя».

Во-вторых, исторически сложилось, что строители в принципе избегают прозрачности в работе. А внедрение единой системы привело к тому, что утаить обнаруженные недостатки и устранить их по-тихому стало невозможно, что также привело к недовольству.

## Как нивелировали сопротивление персонала

Выстраивать работу с персоналом было решено по модели управления изменениями ADKAR, состоящей из 5 ключевых этапов.

1. **Осознание необходимости изменений.** На этом этапе происходит «рождение» идеи и формулирование концепции будущих изменений. Очень важно объяснять сотрудникам, зачем внедрять нововведения, доносить, как они смогут облегчить конкретно их труд.

2. **Желание персонала следовать установленным правилам и процедурам.** Надо понимать, что сопротивление само собой не исчезнет. Бизнесу предстоит терпеливая работа по формированию у сотрудников готовности меняться. Для этого используется масса разных приемов. И, пожалуй, самый эффективный — поддержка высшего руководства. Причем оказывать ее следует не на словах, а с помощью конкретных действий. «Когда мы осуществили пилот, то отчетность на собрании проектной группы с генеральным директором была полностью завязана на данных из системы. Никакие другие документы и тем более устные объяснения не принимались», — рассказывает Елена Чернышова.

Руководители транслировали людям ценность вводимых изменений, делая акцент на экономии человекачасов, снижени недопонимания внутри организации, улучшении бизнес-результатов.

Без противоречий на данном этапе, конечно, не обошлось — методология, которую приняли за единственную верную, не совпадала с подходами, которые выполнялись ранее. Приходилось много объяснять, аргументировать.

3. **Страх сотрудников перед новыми навыками и компетенциями.** Отработка этого барьера стала самой сложной задачей для бизнеса, так как не все сотрудники готовы пользоваться ИТ-технологиями на работе. Все изменения были визуализированы в виде инструкций пользователя. Детально нарисовали так называемый timeline процесса, чтобы каждый сотрудник понимал последовательность этапов, роль каждого подразделения и сотрудника в этом процессе и так далее. Запустили образовательную поддержку для персонала и подрядчиков, включающую онлайн- и офлайн-форматы.

**Обучение курирует отдельный сотрудник.** Сейчас, поскольку новый процесс распространяется на всё большее число проектных групп, появляются сотрудники, хорошо владеющие алгоритмами работы в системе. Именно они становятся неформальными наставниками для новых учеников. Отличным решением также стало обучение сотрудников одного из техзаказчиков. «Мы нашли отклик в глазах одного из наиболее активных сотрудников и предложили ему лидировать направление обучения других техзаказчиков. Он стал настоящим амбассадором изменений», — рассказывает Елена Чернышова.

4. Бывают ситуации, когда у сотрудника **есть и понимание, и желание, и необходимые знания, но он не способен реализовать изменения в силу физических или психологических причин, нехватки времени, ресурсов и так далее.** К примеру, некоторые руководители проекта, обязанные работать в системе, делегируют эти полномочия своим помощникам, а сами продолжают работать по старинке. «То есть придумали себе костыль в виде другого человека, а сами устраняются от новых обязанностей. Но мы продолжаем обучение, потихоньку «затягиваем» в систему», — говорит менеджер девелоперской компании.

> ***Надо предусмотреть выделение человека, который станет помощником и будет поощрять совершенствование навыков работы у сотрудников.***

5. **Закрепление изменения.** Важно следить, чтобы поддержка системы функционировала бесперебойно. В этой связи надо предусмотреть выделение человека, который станет помощником и будет поощрять совершенствование навыков работы у сотрудников, а также своевременно изменять систему при необходимости.

«Донстрой» провел грамотную подготовку к изменениям и поддержку персонала и уже через год получил позитивные результаты:

- снижение трудозатрат и мгновенное получение объективных отчетов по объекту,
- прозрачность и актуальность данных,
- возможность принятия решения на основе единых данных,
- мгновенное создание формальных документов без согласований.

По словам Елены Чернышовой, работа с персоналом в период изменений нередко сводится к рассылке электронных писем или даже изданию приказа, в которых сообщается, что с завтрашнего дня компания начинает работать иначе. И иногда такой подход приводит к крайне печальным результатам. «Уровень сопротивления персонала доходит до того, что людей приходится увольнять или они покидают организацию сами. Так происходит, если сотрудники на местах не понимают своей роли в новом бизнес-процессе, действий, которые они должны выполнять. Об этом следует помнить, начиная трансформацию», — заключает Елена.

**Татьяна Руппель**

# ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ
## Актуальные HR-метрики

*По итогам исследования «Рекадро» «Актуальные метрики HR-аналитики», декабрь 2021 года*

HR-аналитика — направление, о котором много говорят. Эксперты утверждают, что HR-аналитика позволяет управлять затратами и производительностью, способствует развитию бизнеса. Реализованные кейсы подтверждают как действенность инструмента в анализе и в прогнозировании рисков, так и сложность его применения.

В большинстве опрошенных нами компаний HR-аналитика внедрена, но применяется на нерегулярной основе — чаще всего компании используют HR-аналитику для улучшения рекрутинговых процессов, почти половина предприятий также прогнозирует текучесть персонала, 41% использует инструменты HR-аналитики для достижения бизнес-целей и управления затратами на персонал.

Специалисты по управлению персоналом отмечают, что HR-аналитика редко используется руководством для принятия важных, стратегических решений — руководители часто не верят в ее значимость и не проявляют к ней интереса.

В связи с этим направление развивается достаточно медленно: компании не собирают и не оцифровывают данные, не имеют удобных и эффективных инструментов для аналитики, что в том числе обусловлено пока недостаточной общей цифровизацией и автоматизацией бизнеса. Качественное и действительно эффективное применение HR-ана-

**Факторы, мешающие эффективному применению HR-аналитики**

литики требует значительных ресурсов, а отсутствие интереса топ-менеджмента к этому направлению не позволяет HR-службам эти ресурсы получить.

Так, 95% для анализа данных используют Excel, в то время как возможностями Power BI, SQL, R, Python, Tableau, Qlik пользуются только самые крупные или «продвинутые» компании.

Наиболее популярны в развитии аналитики рекрутинг, удовлетворенность и удержание персонала, наименее — оценка разнообразия и портрета сотрудников.

**Популярные направления HR-аналитики**

Набор же работающих в компаниях метрик чаще всего ограничен самыми ключевыми, обычно они связаны с рекрутинговыми процессами.

**Топ-10 применяемых метрик в компаниях:**

1. Текучесть кадров
2. Средний срок закрытия вакансий
3. Средний возраст сотрудников
4. Количество закрытых вакансий на 1 рекрутера
5. Выручка на одного сотрудника
6. Показатели вовлеченности сотрудников
7. Добровольная текучесть первого года
8. Доля работников, не прошедших испытательный срок
9. Средний срок работы сотрудника в компании
10. Стоимость закрытия 1 вакансии

Однако ситуация постепенно меняется — предприятия включают показатели HR-аналитики в цели компании, начинают активно применять ее результаты для достижения целей бизнеса, а в KPI HR-службы появляются показатели производительности труда, качества продукции, финансовой эффективности. Будем надеяться, что говорящие цифры смогут сделать HR ключевой структурой бизнеса, влияющей на общий результат.

**Евгения Максимова**

# НАШЕ БУДУЩЕЕ

## Что год грядущий нам готовит? HR-тренды — 2022

Выстраивая бизнес-модели, крупнейшие компании все чаще обращаются к науке о больших данных, все глубже изучают область организационной психологии, чтобы затем все эти знания интегрировать в стратегию развития в целом и управления человеческим капиталом в частности. О том, какие HR-тренды станут особенно актуальными в наступающем 2022 году, рассказала руководитель отдела по управлению персоналом РОСТЕСТ Анастасия Щеколдина.

### Кандидатский рынок труда

Дефицит квалифицированных кадров становится все острее. Пытаясь сформировать команду, HR смещают фокус на кандидатов, не находящихся в активном поиске работы, более лояльно относятся к возрастным кандидатам, привлекают стажеров.

### ИИ и машинное обучение

Работодатели стремятся улучшить качество подбора: увеличить число откликов от релевантных кандидатов, сделать этот процесс менее затратным, нивелировать вероятность предвзятости рекрутера в оценке кандидатов, более качественно выявлять специалистов, которые подойдут в команду. Поэтому компании еще активнее будут делегировать технологиям процесс привлечения персонала. Если говорить о действующем персонале, то следует подчеркнуть, что процесс развития сотрудников все больше будет осуществляться с применением машинного обучения и все меньше — с участием людей.

### Осмысленная аналитика

В большинстве организаций накопилось немало данных, но большая их часть ранее не использовалась на благо бизнеса. Теперь систематизация и анализ Big Data становится объективной необходимостью, так как помогает найти зоны улучшений и оптимизации.

### Поиск талантов внутри компании

Тренд объясняется кризисом, возникшим на рынке труда на фоне пандемии, а также дисбалансом между требованиями к кандидатам, которые выдвигает бизнес, и реальными навыками специалистов. Современный бизнес развивается так динамично, что многие специалисты не успевают «подтягивать» свои компетенции под запросы работодателей. В связи с этим компании с помощью лидерских программ, проектов внутреннего предпринимательства и так далее будут вынуждены искать HiPo внутри своей структуры.

### Повышение квалификации

Сложившийся перекос спроса и предложения на рынке труда вынуждает компании много инвестировать в переобучение и развитие персонала.

### Обучение VR

К 2022 году объем рынка виртуальной реальности на рынке корпоративного обучения, по оценкам исследовательской компании ABI Research, достигнет максимума в 6,3 миллиарда долларов. Можно ожидать, что обучение виртуальной реальности скоро заменит

традиционные методы обучения в таких отраслях, как розничная торговля, страхование, обслуживание клиентов и обучение технике безопасности.

## Силовые навыки

Говорят, что soft skills — это новые «силовые навыки». Так как ИИ берет на себя рутинные задачи, работодатели теперь нуждаются в персонале с развитыми мягкими навыками — критическим мышлением, умением выстраивать коммуникацию, способностью гибко подходить к решению проблем, адаптивностью и так далее. В 2022 году тенденция станет еще более очевидной.

## Удаленная и гибридная работа

Глобальная пандемия вынудила организации быстро внедрить инструменты и решения для удаленной работы, чтобы предоставить персоналу гибкие варианты работы. Многие специалисты положительно оценили эти форматы работы и больше не планируют возвращаться в open space. Так, по данным FlexJobs, 69% респондентов заявили, что гибкие варианты работы являются приоритетными факторами при оценке предложения о работе.

Не всех работодателей это устраивает, но, похоже, предпочтения соискателей придется учитывать. Важно организовать процесс перехода на гибридный формат таким образом, чтобы не снижался КПД и не страдала эффективность персонала.

## Мультинациональные команды

Поскольку теперь жить и работать в одной и той же локации совершенно необязательно, все чаще внутри компании формируются распределенные команды, где коллеги могут проживать не только в разных городах, но и в разных странах. Раньше такая модель была характерна только международным организациям, сейчас и российским. Бизнесу придется научиться управлять ими, учитывая все вводные — от разницы во времени до кросскультурных коммуникативных особенностей.

## Управление по системе «все в одном»

На этапе внедрения цифровых технологий в HR компании «наплодили» множество ИТ-платформ для сотрудников, в каждой из которых решались 1–2 задачи. Современный подход заключается в создании единой корпоративной площадки, в которую интегрируются все ранее созданные инновационные продукты. Это позволит улучшить адаптацию, кроссфункциональные коммуникации, автоматизирует кадровое администрирование и так далее.

## Фокус на все стороны жизни сотрудников

Covid-19 позволил руководителям заглянуть в личную жизнь своих подчиненных. Они осознали, что глобальное благополучие сотрудников напрямую коррелируется с их эффективностью на рабочем месте. Поэтому тренд на поддержку команды через развитие wellbeing-программ в будущем году усилится. Пропаганда здорового образа жизни, а также профилактика стресса становятся одними из приоритетным направлений работы HR-департаментов.

**Татьяна Руппель**

# ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
## Контакт с телом для души

**ТАТЬЯНА ИВЛЕВА**

***Директор кадровой консалтинговой компании «Ритейл Сервис»***

***Телесный терапевт***

Тема управления собственным здоровьем и благополучием не теряет актуальности уже второй год. Получив новый виток популярности на волне Covid-19, она стала неотъемлемой частью наших планов, целей — и часто не только личных, но и корпоративных. В поисках полезных инструментов повышения качества жизни мы поговорили с ***Татьяной Ивлевой,*** *телесным терапевтом и директором кадровой консалтинговой компании «Ритейл Сервис».*

> ***Часто именно у социально успешных людей, много внимания и ресурсов направляющих вовне, есть сложности с контактом со своим телом, своей эмоциональной сферой.***

**Татьяна, как вы пришли к этой методике, почему именно телесная терапия?**

По всем своим образованиям я психолог, но до определенного времени меня больше интересовала организация процессов и систем, в которые включены люди, чем каждый отдельный человек. Уже более 25 лет я имею отношение к HR. В один из переломных моментов своей жизни, сразу после развода, я «случайно» попала на тренинг по практической психологии, где было много занятий и упражнений на основе телесной терапии. Там я осознала, что помимо умного мозга у меня есть не менее умное, и даже мудрое тело. А также начала открывать его возможности — хорошее здоровье, интуицию, контакт с реальностью и умение находиться «здесь и сейчас», присутствовать в своей жизни. Я рассталась со многими страхами, ограничениями, появилась способность доверять себе, открывать свои подлинные способности и жить в ладу со своими желаниями. Могу с уверенностью сказать, что в настоящий момент времени и в нынешней ситуации это огромный ресурс для меня.

Параллельно с собственным развитием я начала изучать различные методики по работе с телом, принципы телесной терапии и уже более 10 лет являюсь практикующим телесным терапевтом. Мои клиенты — это в основном люди из моего социального окружения: собственники и руководители компаний, HR-директора, как я иногда шучу, «богатые и знаменитые». Часто именно у социально успешных людей, много внимания и ресурсов направляющих вовне, есть сложности с контактом со своим телом, своей эмоциональной сферой. Потому что для решения социальных задач «слушать себя» и «быть в контакте со своими чувствами» зачастую крайне невыгодно. Но для здоровой, гармоничной и счастливой жизни нет другого пути, если себя не обманывать. В своей работе я пытаюсь помогать людям совмещать высокий уровень социальных притязаний с внутренним комфортом, достигать целей не за счет «подвигов», а за счет высокой мотивации и вдохновения в том, что действительно важно и ценно для конкретного человека. Телесная терапия — это один из инструментов, который помогает найти свой уникальный и радостный путь к своим подлинным целям.

**Как работает телесная терапия, какие техники существуют?**

Телесно-ориентированная терапия — это поддержка витальности человека, жизненных сил, физического и эмоционального ресурса. Это доступ к психике и эмоциям через работу с телом, в котором они, собственно, живут. Инструментов телесной работы огромное

множество: танце-двигательная терапия, самые разные тактильно-массажные практики, свободное движение и так далее. По сути, любые техники, которые подразумевают включенность тела в процесс осознавания своего состояния и изменения состояния через телесность, можно отнести к телесно-ориентированным.

*В отличие от бизнес-тренингов, мы не «дрессируем» навык, а усиливаем внутренний ресурс человека...*

В последнее время набирает популярность термин «эмбодимент» — это комплексное понятие, система психофизических практик, нацеленная на возвращение физиологического чувства телесности, восстановление здорового мировосприятия, улучшение психофизиологических показателей организма и профилактику психосоматических заболеваний.

Я использую два основных формата в своей работе:

1. **Индивидуальные сессии.** Здесь работаю на основе ребалансинга — это глубокое расслабляющее массажное воздействие. В процессе сессии происходит вербальный контакт с клиентом, помогающий осознать причины напряжения и дискомфорта в теле и избавиться от него, а также прожить «застрявшие» в теле эмоции. Также я использую элементы розен-метода (слушающее прикосновение), гипнотерапии (регрессия), медитации, японский массаж лица Кобидо, немного — биодинамику (это балансировка энергии на разных уровнях). Также работаю с различными физическими симптомами с точки зрения психосоматики.

2. **Групповые занятия.** Это работа в группе до 20 человек, где мы рассматриваем психологические причины формирования тех или иных мышечных блоков, паттернов поведения, бессознательных сценариев, а также диагностируем их у участников и прорабатываем с помощью специально подобранных индивидуальных, парных или групповых упражнений. На базовом курсе встречаемся с такими темами, как доверие, умение опираться на себя и концентрироваться, личные границы, контроль и умение его отпускать, сопротивление и умение на него опираться, умение экологично проживать и выражать свои эмоции. Сейчас мне очень интересно делать программы для корпоративных клиентов, так как все эти темы сильно влияют на качество soft skills сотрудников, качество коммуникации внутри компании, с клиентами и партнерами. В отличие от бизнес-тренингов, мы не «дрессируем» навык, а усиливаем внутренний ресурс человека, освобождаясь от ненужного напряжения, убеждений, негативного жизненного опыта. Также проработанность телесных блоков помогает людям обретать больший ресурс и энергию, быть более вовлеченными и мотивированными.

**Татьяна, как определить, что стресс влияет на физическое состояние, что является стрессом, а что — болезнью?**
Давайте сначала разберемся с понятием «стресс».

Сам по себе стресс — это **нормальная** психофизиологическая реакция, которая позволяет нашему организму решить сложную/сверхсложную, необычную задачу и/или приспособиться к изменившимся условиям. Стресс дает нам возможность включить организм на полную мощность, если мозг посылает сигнал, что есть опасность, например. Также стресс может быть позитивным, приятным — на свидании с человеком, который нам нравится, во время выступления на публике, перед важным большим радостным событием и так далее.

Проблема возникает в двух случаях: если факторы, вызвавшие стресс, сохраняют свое действие на протяжении длительного времени (яркий пример — текущая пандемия) или если сила стрессового воздействия значительно превышает возможности адаптационных механизмов нашего организма. В этом случае мы говорим о состоянии **дистресса.** Он характеризуется проблемами со сном, потерей мотивации и энергии, сниженным эмоциональным фоном, раздражительностью, быстрой утомляемостью, паническими атаками.
Это уже возможный повод для обращения к психологу или другому помогающему специалисту, в том числе телесному терапевту или health-коучу.

***Большинство состояний, которые актуализировались сейчас, связаны так или иначе с состоянием повышенной тревожности.***

Если мы говорим о болезни как отклонении от нормы, то это посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) — тяжёлое психическое состояние, возникающее в результате единичного или повторяющихся событий, оказывающих сверхмощное негативное воздействие на психику индивида. Тфравматичность события тесно связана с ощущением собственной беспомощности из-за невозможности эффективно действовать в опасной ситуации. Человека мучают травмирующие воспоминания, ночные кошмары, амнезия, происходит потеря трудоспособности и другие сложные состояния. С данными проблемами работают узкоспециализированные клинические психологи, психотерапевты и психиатры.

**Какие психосоматические проявления встречаются чаще всего, с чем обращаются клиенты?**
Большинство состояний, которые актуализировались сейчас, связаны так или иначе с состоянием повышенной тревожности. Крайним ее проявлением являются панические атаки, на которые жалуется в том или ином объеме каждый второй клиент. Особая тонкость заключается в том, что большинству людей очень сложно поделиться такой проблематикой даже с близкими, не говоря уже про работодателя. Люди вынуждены скрывать свои проблемы, переживая что их сочтут «ненормальными», не соответствующими должности, уволят.

Особенность нынешней ситуации заключается в том, что с точки зрения психосоматики с началом пандемии запустились одновременно практически все основные группы биологических конфликтов:

**«Территориальный конфликт» —** вероятность потери работы или должности, дохода, уровня жизни и ресурсов, страх «умереть с голоду», потеря своей прежней территории (переход на удаленку, необходимость находиться в одном пространстве с членами семьи, которые постоянно нарушают границы и т.д.). Основные соматические проявления — аллергии, проблемы с кожей, проблемы с мочевыделительной системой.

**«Конфликт куска» —** негативное отношение к текущей ситуации, невозможность «переварить» ограничения, новые требования (например, делать прививку, носить маску и т.д.), принять противоположную точку зрения и т.д. Основные соматические проявления — проблемы с ЖКТ, ЛОР-органами.

**«Конфликт самообесценивания» —** ощущение неспособности справиться с тем, что настолько больше и мощнее тебя, чувство собственной незначительности, ничтожности, слабости, сложности адаптации к новым технологиям и условиям, быстро меняющемуся миру (ощущение «я не смогу, не справлюсь, не осилю это»). Основные соматические проявления — проблемы с органами дыхания и кроветворения, повышение уровня сахара, проблемы с опорно-двигательной системой.

Дополнительной проблемой становится то, что долгое нахождение в состоянии дистресса катастрофично снижает иммунитет, который так необходим для защиты от инфекции.

Биологические конфликты — это такая штука, которая запускается на бессознательном уровне, чтобы помочь организму выжить в сложных условиях, сознательно

мы не можем контролировать их появление. Основная задача — помочь человеку осознать запустившиеся биологические конфликты и найти внутренний ресурс для выхода из них. Так как сейчас, повторюсь, эти конфликты у многих запускаются одновременно, и данная ситуация относится не к отдельно взятому человеку, а ко всему человеческому сообществу, правильнее все-таки при возможности обращаться за помощью к специалистам. Работодатели и HR-ы, организующие для своих сотрудников возможность конфиденциального обращения к психологам, проводящие разъяснительные вебинары и занятия по проблемам ментального здоровья, оказывают своим сотрудникам неоценимую помощь. Важно только, чтобы это было организовано максимально корректно, экологично и безопасно для людей, учитывая те стереотипы и предвзятость, которая существует у нас в обществе в отношении психологической помощи и поддержки.

**Сколько нужно времени, ресурсов, чтобы проработать состояние, избавиться от стресса?**
Самое главное, что важно понять — стресс запускает не сама возникшая ситуация, а наше к ней отношение. Это хорошо можно наблюдать на примере того же отношения к вакцинации — для людей, верящих в эффективность вакцин, это благо и повод для снижения тревоги, для тех, у кого обратное мнение — это огромный стрессовый фактор.

Поэтому глубинная работа со стрессом начинается с поиска убеждений, картины мира, которые привели к возникновению этой реакции — что именно человек воспринимает как угрозу, что вызывает у него ощущение беспомощности и невозможности справиться? Это только на первый взгляд кажется, что «все же понятно». По факту у каждого человеку обнаруживается своя, иногда уникальная причина, обусловленная его жизненным опытом, воспитанием, отношением к чему-либо, ценностями, спецификой структуры личности.

*...глубинная работа со стрессом начинается с поиска убеждений, картины мира, которые привели к возникновению этой реакции...*

Поэтому время на коррекцию и выход из стрессового состояния достаточно индивидуально, как и человеческая психика в целом. В связи с этим два основных совета — найти хорошего помогающего специалиста, который поможет разобраться в причинах и персональных триггерах, и дать себе столько времени, сколько нужно лично вам.

**Татьяна, главное — верить? Или даже если человек скептически настроен, можно что-то сделать с помощью телесной терапии? Как насчет эффекта плацебо?**
Что касается скептически настроенных людей (по любому поводу) — я предпочитаю оставить их в покое. Заниматься или нет решением своих проблем и каких именно — это личный выбор и ответственность каждого. Для меня одним из важных принципов является уважение к точке зрения любого человека — коллеги, сотрудника, клиента. Есть этический кодекс для психологов, телесных терапевтов и людей других помогающих профессий, который запрещает «причинять пользу» и «наносить помощь», если запроса на нее не было.

**Татьяна, а можно что-то сделать без привлечения специалиста? Есть упражнения, практики, которые можно применять для профилактики наедине с самим собой или в коллективе?**
Да, приведу в пример несколько полезных практик.

Практики работы с телом:

**Практика заземления.** Помогает ощутить опору в собственном теле, а также соединяет нас с реальной реальностью, а не с иллюзиями и страхами.

Упражнение 1. Ноги на ширине плеч, стопы параллельно друг другу, вес тела опускаем в таз, плечи расслаблены. Задача — ощутить отдачу веса и опору на стопы ног. Взгляд прямо, расфокусированный, не смотрим на что-то конкретное.

Упражнение 2. Ходить, чувствуя стопы ног.

**Практика центрирования.** Помогает сконцентрироваться, собрать внимание, обеспечить более быструю и адекватную реакцию на происходящие события.

Основа — упражнение 1, добавляем ощущение стержня, оси внутри тела, с самого низа и до макушки. Представляем эту ось как крепкую, но гибкую.

**Практика открытия дыхания.** Помогает снизить уровень тревожности, нормализовать сердечный ритм, купировать состояние панической атаки, ослабить мышечные зажимы в области диафрагмы и грудного отдела.

Лежа на спине или сидя, ладони положить на низ ребер. При вдохе поднимать ладони ребрами, т.е. вдыхать грудью, раскрывая максимально ребра.

Вдох и выдох максимально глубокие, но неторопливые и свободные, без чрезмерных усилий. На выходе слегка нажимаем на ребра, стараясь максимально полно выдохнуть воздух из легких.

Всего делаем 5–6 циклов дыхания. Очень хорошо делать это упражнение сразу после пробуждения, до того, как встали с постели.

Эти практики будут иметь эффект, если делать их регулярно, минимум на протяжении месяца.

Безусловно, большую помощь могут оказать любые практики работы с телом — расслабляющие массажи, плавание, ходьба на свежем воздухе (с вниманием в стопы ног), танцевальные занятия и практики свободного движения.

Про базовые вещи (режим и гигиена сна, достаточность отдыха, информационный детокс, легкое здоровое питание, 1,5–2 литра воды в день, двигательная активность пребывание на свежем воздухе, закаливание и т.д.) подробно говорить не буду, это всем известно. К сожалению, все об этом знают, но далеко не все делают. Но это право выбора каждого.

Из средств для коррекции состояния могу порекомендовать такой инструмент как Цветочная терапия доктора Баха — в интернете много информации об этой немедикаментозной терапии, и эссенции продаются в аптеках РФ.

**На что нужно обратить внимание, выбирая телесного терапевта?**

Как и любых специалистов, которым вы открываете доступ к вашему телу — слушая себя, свой внутренний отклик. Доверяете ли вы человеку? Хотите ли быть открытым при общении с ним? Готовы ли делиться важным для вас, быть максимально откровенным?

Татьяна, спасибо вам за ценный ликбез! Приближаются новогодние праздники, и мы все в предвкушении изменений и новых возможностей. Что бы вы хотели пожелать нашим читателям?

Из позиции телесного терапевта, раз уже в данном случае я выступаю в этой роли, хочу пожелать вам устойчивости, внимания, доверия и уважения к своему телу, огромной любви к себе и ощущения свободы — и внешней, и внутренней. А как Татьяна Ивлева — большого человеческого счастья и исполнения ваших желаний!

**Беседовала Евгения Максимова**

# ОБРАЗ ЖИЗНИ
## Быть экологичными вместе

*По итогам исследования «Рекадро» «Вовлеченность сотрудников российских компаний в программы корпоративной социальной ответственности»*

Новый мир требует от предприятий иного подхода к ведению бизнеса. Реализация принципов ESG, глобальные программы корпоративной социальной ответственности затрагивают уже и рядовых работников и постепенно становятся одной из важных составляющих имиджа привлекательного работодателя. Но готовы ли работники участвовать в программах КСО и как они оценивают их результаты, не всегда можно определить при проведении классических опросов от работодателя. Мы решили помочь предприятиям, и делимся с вами результатами исследования, проведенного в сентябре 2021 года.

### Вовлеченность в мероприятия высока

Вовлеченность российских работников в мероприятия КСО можно охарактеризовать как достаточно высокую — лишь 18% не принимают участие ни в каких в мероприятиях несмотря на то, что работодатель их проводит.

При этом на постоянной основе работодатели вовлекают в социальные активности лишь 21% опрошенных специалистов.

Следует заметить, что бóльшая доля участия сотрудников в мероприятиях КСО приходится на экологические активности — экологичная организация работы офиса

**Вовлеченность работников в мероприятия КСО**

и организация сбора и сдачи батареек, пластика; на третьем месте по популярности у респондентов — волонтерская деятельность в отношении животных. Реже всего респонденты участвуют в проектах, связанных с финансовой благотворительностью.

## Оценка программ на среднем уровне

Лишь 40% респондентов отметили, что мероприятия КСО, которые организует их работодатель, действительно достигают своей цели, улучшают ситуацию. 21% признали их неэффективными, а 9% и вовсе отметили, что программы существуют только на бумаге. Значительная часть работников затруднилась ответить на этот вопрос, что говорит об их недостаточной информированности.

***Почти треть опрошенных не готовы принимать участие в мероприятиях работодателя в отношении социальной ответственности.***

## Мотивация — низкая

Самостоятельная ценность мероприятий КСО для российских специалистов пока не так высока — несмотря на вовлеченность, многие работники участвуют в таких проектах, так как их обязал работодатель или потому что «так принято», относятся к подобным проектам как к работе (ожидают при участии оплаты затраченного времени, организации мероприятий в рабочее время), а также скептически относятся к целям и результатам мероприятий. Вот некоторые цифры по итогам исследования:

- Почти треть опрошенных (включая тех, кто в данный момент не работает) не готовы принимать участие в мероприятиях работодателя в отношении социальной ответственности (31%);
- 11% респондентов отмечают, что участвуют, потому что их обязывает работодатель;
- 9% россиян отказываются принимать участие в мероприятиях социальной направленности от работодателя, так как считают, что сотрудники не должны этим заниматься;
- 20% готовы принимать участие только в случае, если мероприятие проходит в рабочее время, 24% — только в случае, если участие будет оплачено (как за рабочие часы).

***...активность предприятий способствует и росту включенности россиян в решение экологических и социальных вопросов.***

Тем не менее при участии в мероприятиях работодателя, направленных на решение социальных и экологических вопросов, работники мотивируются прежде всего внутренним стремлением приносить пользу (чаще всего для работников важны тематика мероприятий и уверенность в том, что они действительно дадут результат).

**Условия участия в мероприятиях КСО**

Наибольший интерес для участия у россиян вызывают экологические мероприятия работодателя:

- Сбор и сдачи батареек, макулатуры, пластика и т.п. — 24%,
- Экологические акции (уборка территории, посадка деревьев и т.п.) — 23%,
- Экологичная организация работы офиса (экономия бумаги, энергии, воды, утилизация

отходов, сокращение деловых поездок и замена их видеоконференциями) — 21%,

- Значительная часть опрошенных проявляет интерес к волонтерской деятельности в отношении животных — 18%.

## Быть экологичными вместе

Интересный факт: самостоятельно участвует в мероприятиях социальной и экологической направленности меньший процент граждан, чем вовлеченный в мероприятия, проводимые работодателем, а это значит, активность предприятий способствует и росту включенности россиян в решение экологических и социальных вопросов.

Интерес сотрудников к программам КСО зависит от ряда факторов, и мы выявили характеристики наиболее активных участников таких мероприятий, что позволит работодателям повысить вовлеченность:

- Женщины значительно более активны в экологических и социальных мероприятиях, чем мужчины, они же проявляют бóльшую готовность поддерживать мероприятия работодателя;
- Представители поколения Z вовлечены больше других работников, они также более активно участвуют в мероприятиях, которые проводит не работодатель;
- Наиболее вовлечены в мероприятия КСО — ожидаемо — HR-специалисты и руководители или собственники бизнеса. Эти же категории больше других интересуются организацией эко-офиса;
- Приоритеты по направлениям социальной активности в целом мало зависят от каких-либо признаков работника, но всё же есть некоторые тенденции. Так, проведение конференций, обучающих мероприятий, издание материалов по темам экологии, этики, поддержки незащищенных слоев населения чаще готовы поддержать общее руководство, административный персонал, преподаватели и HR; инвестиции в решение региональных проблем — психологи, аналитики; волонтерскую деятельность в отношении уязвимых групп населения — преподаватели, работники сферы безопасности; финансовую благотворительность в отношении уязвимых групп населения — психологи. Волонтерская деятельность в отношении животных, организованная предприятием, больше интересует преподавателей и работников сферы качества, продаж/обслуживания клиентов, науки; финансовая благотворительность в отношении животных — журналистов и маркетологов/PR-щиков. Экологические акции, организованные работодателем, больше других готовы поддержать представители сферы «финансы и бухгалтерия».

Для успешной реализации и привлечения сотрудников к программам корпоративной социальной ответственности работодателю пока еще приходится прикладывать много усилий. Но результат — здоровый, открытый и чистый мир — того стоит.

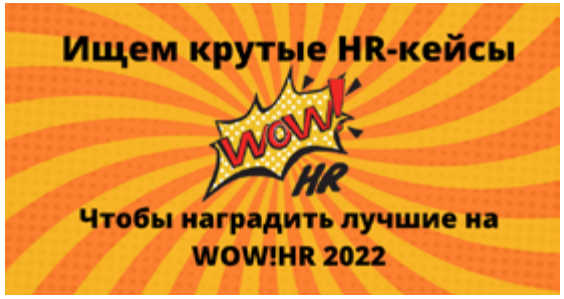
**Евгения Максимова**

# АНОНСЫ I КВАРТАЛА 2022 ГОДА
## HR-мероприятия

**1–2 февраля 2022 г. HR EXPO PRO Технопарк «Сколково» — Главное HR-событие России и СНГ**

- 31 января 2022 г. — Всероссийская премия HR IMPACT
- 15–16 февраля 2022 г. — Международный форум Оценка персонала 2022
- 16 февраля 2022 г. — VI ежегодная конференция ESG: корпоративная социальная ответственность
- 17–18 февраля 2022 г. — V Форум HR-КОНТЕНТ 2022
- 18 февраля 2022 г. — V Всероссийский Форум HR Маркетинг

**28 марта 2022 года VII международная конференция #WOWHR2022 — Лучшие HR практики страны, опыт коллег, реальные кейсы для решения бизнес-задач**




- 02 марта 2022 г. — Бизнес-завтрак HR Legal: Трудовые отношения и законодательство
- 22 марта, 2022 г. — HR Marketing Russia Forum 2022
- 23 марта 2022 г. — VII Всероссийский Форум Стратегия обучения персонала
- 23 марта 2022 г. — ITHR Russia Forum 2022
- 24–25марта 2022 г. — X Юбилейный форум-конкурс GRADUATE-2022

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

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