HR·МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Геродот

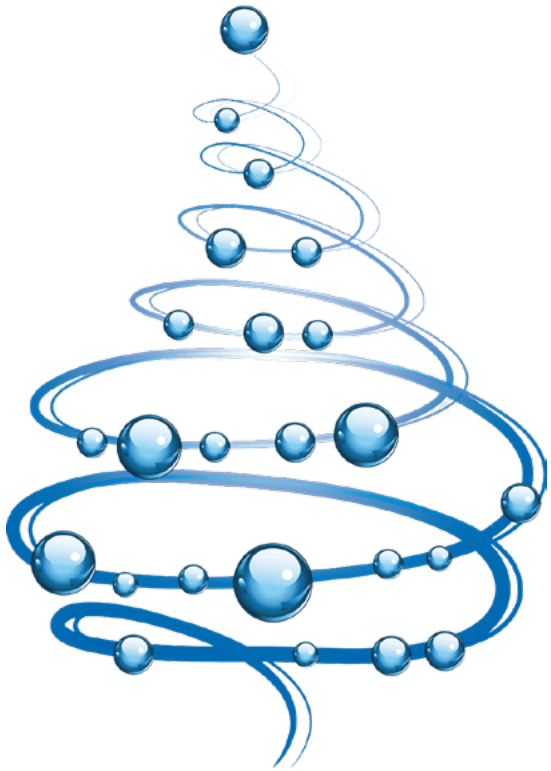
Любые успехи — это плоды риска.

№ 37 • IV квартал • 2022

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ



СОДЕРЖАНИЕ

ОТ РЕДАКТОРА 3

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ 4

БЕСЕДЫ О
Вызовы и успехи: итоги года. 9

РЫНОК В ЦИФРАХ
Рынок труда 2022: приплыли 13

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Устойчивое развитие на рынке труда 16

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА
Пирамида Маслоу или айсберг ожиданий? 19

HR-БРЕНД
Как привлечь и удержать персонал в фарме?. 22

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ
Как подбирать персонал, если репутация работодателя небезупречна? 25

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Бизнес-трансформация 29

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Принимаем вызовы рынка труда 33

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
КЭДО в деле: опыт внедрения. 37

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ
Не женское это дело?. 40

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Непопулярная благотворительность: взрослым не принято помогать 44

НАШЕ БУДУЩЕЕ
Тренды HR в новой реальности 46

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
Лучше горькая правда: распознаем ложь собеседника 49

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы. 52

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИ
Актуальные кейсы. 53

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы. 54

АНОНСЫ I КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия 55

ОТ РЕДАКТОРА

ЕВГЕНИЯ МАКСИМОВА

Главный редактор журнала «HR-мудрость»

Дорогие читатели!

Про 2022 год можно много чего сказать или не говорить. Я уверена, что этот год оказался для всех нас сложным, динамичным, вызывающим. Тигр с его полосками (в этот раз, наверное, всех цветов и оттенков) принес нам и хорошее – понимание наших истинных ценностей, переоценку своих жизненных целей, однозначный рост профессионализма, стрессоустойчивости, гибкости и умения действовать в кризисных ситуациях. Пусть таким он нам и запомнится – годом-вызовом, годом-открытием.

Я желаю нам в следующем году возможностей – сосредоточиться на важном, сделать жизнь наших сотрудников лучше, сохранить самое ценное. Пусть 2023 год станет для нас годом любви, заботы и созидания, пусть он будет белым и пушистым, как кролик!

С Новым Годом!

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО
Новости ТК РФ

Представляем обзор новостей трудового законодательства за 4 квартал 2022 года.

Требования к электронным кадровым документам

С марта 2023 года действуют единые требования к составу и форматам кадровых документов, которые оформляют только в электронном виде. Среди прочего установили, что такой документ состоит:

- из основной части — PDF/A-1A-файла;
- приложения (если есть) в формате для текстовых, табличных, графических и структурированных данных;
- файла 1 или нескольких электронных подписей (при наличии) для первых 2 частей;
- машиночитаемой доверенности для подписи;
- описания документа в формате XML.

Закреплены требования к наименованию структурных элементов документа. Например, названия основной части и приложения должны соответствовать шаблонам.

Поправки к ТК РФ, связанные с военной службой и мобилизацией

Опубликован закон с трудовыми гарантиями для мобилизованных сотрудников, тех, кто проходит военную службу по контракту и добровольно выполняет задачи ВС РФ. Установлены правила увольнения таких работников.

Приостановка трудового договора

Если работника призвали по мобилизации, он заключил контракт о военной службе либо о добровольном содействии ВС РФ, то действие трудового договора приостанавливают. На это время за работником сохраняют место. Период приостановки засчитывают в трудовой стаж, который дает право на отпуск.

Пока работник отсутствует, на его место можно принять другого специалиста по срочному трудовому договору.

Оплата

Не позже дня, в который приостановили трудовой договор, сотруднику нужно перечислить зарплату и причитающиеся выплаты за отработанный период.

Нельзя отменять гарантии, которые предоставили до приостановки трудового договора, например: ДМС или негосударственное пенсионное обеспечение.

Возобновление трудового договора

Действие приостановленного трудового договора возобновят в день выхода сотрудника на работу. Об этом он должен предупредить не позже чем за 3 рабочих дня. Место сотруднику предоставят в течение 3 месяцев после окончания службы или действия контракта.

Увольнение

Пока трудовой договор приостановлен, расторгать его по инициативе работодателя нельзя. Исключения — закончился срок, организацию или ИП ликвидировали.

Если после окончания службы, действия контракта сотрудник в течение 3 месяцев не приступил к обязанностям, то его можно уволить по отдельному основанию.

Также запретили расторгать трудовой договор по не зависящим от воли сторон обстоятельствам в случае призыва по мобилизации.

Преимущество при сокращении

Сотрудник с ребенком в возрасте до 18 лет имеет преимущественное право остаться на работе при сокращении, если второго родителя призвали на военную службу.

Квоты на иностранных работников на 2023 год

Допустимая доля иностранных работников в различных видах деятельности на 2023 год в общем по стране будет такой же, как в текущем году. Однако для ряда регионов определили свои лимиты. Выделим некоторые из них.

Для работодателей Краснодарского края, которые занимаются строительством, допустимую долю иностранных работников сократили с 60% до 50% персонала.

Квоты не будут применять организации, которые выращивают овощи, не только в Астраханской области, как сейчас, но также в Удмуртской Республике и Волгоградской области. Компании этой сферы в Приморском крае вправе нанимать не более 40% иностранных работников.

Обрабатывающие производства Рязанской области смогут привлекать 90% иностранцев.

Во всех регионах сохранят запрет на труд иностранцев в таких областях, как розничная торговля вне магазинов (палаток, рынков), в нестационарных торговых объектах и на рынках, продажа лекарств в аптеках.

К началу 2023 года нужно учесть ограничения по числу иностранных работников.

Нюансы обучения работников охране труда по новым правилам

Минтруд указал: проводить инструктажи и обучение по охране труда могут сотрудники на любых должностях. Главное, чтобы такие лица соответствовали требованиям, которые перечислены в правилах. В частности, они обязаны освоить программы для персонала.

Отдельные категории сотрудников могут не проходить первичный инструктаж по охране труда (например, если они работают с ПК или офисной техникой). Об опасностях, которые не связаны с трудовой деятельностью, например, о падении со ступеней лестниц, при спотыкании, им достаточно рассказать в рамках вводного инструктажа.

Временное снятие требований к числу работников ряда организаций

Компании, которые работают по лицензиям на определенные виды деятельности и специалистов которых призвали по частичной мобилизации, могут продолжать работу с минимальной численностью сотрудников. Такие организации не станут штрафовать. При этом им нужно в срок до 3 или 6 месяцев найти новых квалифицированных работников, чтобы обеспечить соответствие требованиям.

У мобилизованных специалистов сроки действия аттестаций и других разрешений продлятся автоматически, без оценки знаний, умений и других процедур.

Послабление коснулось 48 видов деятельности, например: перевозок, гидрометеорологии, образования и туризма.

Перечень рабочих мест, на которых СОУТ проводят с особенностями

С 1 марта 2023 года вступит в силу новый перечень рабочих мест, на которых спецоценку условий труда проводят с учетом устанавлива-

емых уполномоченным федеральным органом исполнительной власти особенностей.

В список добавили рабочие места на микропредприятиях, которые заняты в том числе:

- разработкой ПО, консультациями в этой области и прочими сопутствующими услугами;
- деятельностью в области ИТ;
- бухучетом;
- операциями с недвижимостью.

Остальные позиции перенесли из действующего перечня.

Планы по обновлению перечня профессий и должностей, для которых нужно обучение

Разработали список профессий рабочих, должностей служащих, по которым необходимо профобучение. Планируют, что документ вступит в силу со следующего года. Он заменит действующий перечень.

В проекте профессии и должности сгруппировали по отраслям (в действующем списке — по видам работ). Они соотносятся с наименованиями в Едином тарифно-квалификационном справочнике и профстандартах. Для каждого из пунктов списка указан разряд, класс и категория (при их наличии).

Расширен перечень оснований для увольнения по независящим от сторон обстоятельствам

Трудовой договор расторгают в том числе в случаях, когда по мобилизации призвали работодателя — единственного учредителя юрлица, который одновременно обладает полномочиями единоличного исполнительного органа. Речь о тех, кто на период прохождения военной службы никому не передал свои полномочия.

Смягчение требований при трудоустройстве несовершеннолетних

По проекту для выполнения легкого труда лицом от 14 лет договор можно заключить без письменного согласия органов опеки и попечительства. Сейчас оно необходимо. Достаточно будет письменного разрешения одного из родителей (абз. 2 п. 1 ст. 1 проекта).

Согласие таких органов работодателю нужно получить при трудоустройстве детей-сирот и детей, которые остались без попечения родителей. Его предоставят в течение 5 дней с момента получения заявления в электронном виде через Госуслуги (абз. 3 п. 1 ст. 1 проекта).

Необязательно будет проводить предварительный медосмотр при приеме на работу лиц до 18 лет, если они прошли профилактический медосмотр не ранее чем за год до трудоустройства (пп. «б» п. 3 ст. 1 проекта).

Предполагается, что поправки вступят в силу 1 марта 2023 года.

Дополнительные выходные для тех, кто ухаживает за детьми-инвалидами

Один из родителей, опекун или попечитель сможет раз в год брать подряд до 24 оплачиваемых дней. Отдых не должен выходить за пределы общего числа допвыходных, которые сотрудник не использовал для ухода за детьми-инвалидами. График их предоставления нужно согласовывать с работодателем.

В остальном порядок оставили прежним. Сотрудники могут использовать 4 допвыходных в месяц для ухода за детьми-инвалидами. Родители, опекуны или попечители вправе делить их между собой.

Подтверждение уничтожения персональных данных

Роскомнадзор опубликовал требования к тому, как с 1 марта 2023 года подтверждать уничтожение личной информации о гражданах. Набор и содержание документов, которые оператор должен будет сформировать, зависят от того, использует ли он при обработке средства автоматизации.

Если оператор, например, применяет эти средства без одновременной "обработки вручную", он составит:

- акт об уничтожении с обязательными элементами для него;
- выгрузку из журнала регистрации событий в информсистеме персональных данных. В документ можно не включать обязательные элементы для выгрузки.

В этом случае цифровой акт, который заверили электронной подписью, будут считать равнозначным бумажному с собственноручной подписью.

Акт и выгрузку придется хранить 3 года с момента уничтожения личных сведений.

Сейчас операторы сами определяют, как документально фиксировать уничтожение персональной информации.

Продление программы субсидирования найма

В следующем году продолжат поддерживать работодателей, которые трудоустраивают граждан отдельных категорий. На субсидию смогут рассчитывать юрлица и ИП, зарегистрированные до 1 января 2023 года.

Уточнили, что программа распространяется на всех незанятых граждан до 30 лет включительно.

Новый пилотный проект по предупреждению профзаболеваний

Предложили с 1 марта по 31 декабря 2023 года реализовать пилотный проект по предупреждению профзаболеваний и мониторингу состояния здоровья работников. Участниками станет персонал гражданской авиации, железнодорожного транспорта, металлургической и угольной промышленности.

Работодателям предстоит в том числе направлять сотрудников с ранними признаками профзаболеваний на профилактику. Ее проведут по индивидуальному плану в течение 18 дней. Состояние здоровья этих работников станут отслеживать.

Расходы, например, на проезд к месту лечения и дополнительный отпуск возместит Социальный фонд России.

С 1 января 2023 года МРОТ увеличится на 963 руб.

Со следующего года МРОТ равен 16 242 руб. Это на 6,3% больше значения, которое применяют с 1 июня 2022 года, — 15 279 руб. Закон уже опубликовали.

Уточнили и порядок расчета МРОТ на 2023 и 2024 годы:

- показатель не будет зависеть от медианной зарплаты;
- МРОТ должен расти на 3 п. п. быстрее прожиточного минимума трудоспособного населения России.

Оплата проезда вахтовиков до работы

Опубликовали поправки к ТК РФ, которые среди прочего затрагивают работы вахтовым методом.

Так, с 1 марта следующего года вступит в силу правило: сотрудников от пункта сбора или места нахождения работодателя до места работы и обратно доставляют за счет работодателя. При этом последний вправе компенсировать стоимость проезда вахтовиков от места жительства до пункта сбора или места нахождения работодателя. Размер выплаты и порядок компенсации смогут устанавливать в трудовом или коллективном договоре либо локальном нормативном акте.

Трудовые права мобилизованных, добровольцев и тех, кто служил по контракту

Ряду лиц предоставили преимущественное право при приеме на работу. Речь о тех, кто служил по мобилизации, контракту или добровольно выполнял задачи Вооруженных сил РФ, при этом срок их трудового договора истек во время его приостановки.

Трудоустроить их нужно на прежнее место. Если такой ставки нет, предложат другую соответствующую квалификации сотрудника вакансию. Если

и она отсутствует — нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу. При этом труд не должен быть противопоказан по состоянию здоровья.

Правом возврата к прежнему работодателю могут воспользоваться в течение 3 месяцев после окончания службы.

Форматы новой отчетности по переучету и взносам на травматизм.

ПФР по согласованию с ФСС определил форматы сведений для формы ЕФС-1. Со следующего года ее нужно подавать в объединенный фонд как отчетность по персонифицированному учету и начисленным взносам на травматизм.

Новый отчет объединит сведения из СЗВ-ТД, СЗВ-СТАЖ, 4-ФСС и ДСВ-3. Его форму и порядок заполнения утвердил ПФР.

ЕФС-1 и порядок ее заполнения

С 1 января 2023 года новая форма объединит в себе 4 формы: 4-ФСС, СЗВ-СТАЖ, СЗВ-ТД и ДСВ-3.

В форме есть такие разделы:

- сведения о трудовой (иной) деятельности, страховом стаже, зарплате и дополнительных страховых взносах на накопительную пенсию;
- сведения о начисленных взносах на травматизм.
- Сведения за отчетные периоды, истекшие до 2023 года, подают по текущим формам в их сроки.

Выдача работникам сведений о трудовой деятельности по обновленной форме СТД-Р.

Форму СТД-Р изменили несущественно. Из-за объединения ПФР и ФСС в ней нужно указывать регистрационный номер работодателя в Социальном фонде России.

Потребуют вносить в форму сведения о приостановке и возобновлении трудового договора. Их включают, например, если работника призвали по мобилизации.

В графе «Код выполняемой функции (при наличии)» предусмотрели 5 цифр в формате «XXXX.X». Первые 4 знака — это код группы занятий по общероссийскому классификатору, пятый — контрольное число. Сейчас указывают 7-значный код (если он есть).

Фонд станет выдавать работникам сведения о трудовой деятельности по форме СТД-СФР.

Возможность дистанционно проводить медосмотры работников

С сентября 2023 года хотят разрешить использовать медизделия, которые дистанционно передают информацию о состоянии здоровья. Это позволит удаленно проводить медосмотры отдельных сотрудников до, после и в течение рабочего дня (смены, рейса). Поправки приняли в третьем чтении.

Для дистанционной проверки потребуют обеспечить идентификацию личности, чтобы никто не прошел медосмотр за работника. Дополнительно такие сотрудники должны 2 раза в год очно проходить исследования на наличие в организме наркотиков, психотропных веществ и их метаболитов (ч. 2 ст. 1 проекта).

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

БЕСЕДЫ О
Вызовы и успехи: итоги года

ЮЛИЯ ШВЫРКОВА

Руководитель отдела подбора, обучения и развития персонала РУССКИЙ ПРОДУКТ

Вот и подходит к концу очередной нелегкий 2022 год. Вообще в последнее время мы просто не успеваем за вызовами, которые падают на нас один за одним: пандемия, дистанционная работа, санкции…Но, возможно, именно такой темп работы и постоянно изменяющиеся условия и делают нас сильнее, профессиональнее, более гибкими, оперативными — мы становимся экспертами с широким набором навыков и умений. И именно поэтому мы уже действительно не сотрудники кадровых служб — мы HR-ы.

…самое главное — сотрудники не чувствуют себя «брошенными» в такие периоды, они ощущают поддержку компании, ее участие в их жизни.

Что можно сказать про 2022 год? Год был полон неожиданных и нестандартных проблем, никто из ныне работающих HR-ов ранее не сталкивался с подобными вопросами, поэтому каждый искал решения где и как мог. Все это меняло ход привычных HR процессов: обучения, развития, удержания. И именно удержанию мы и посвятили этот год. У многих сотрудников усложнились рабочие процессы из-за проблем с логистикой, что в разы увеличивало время на обычные рутинные задачи. Это нарушало work-life balance, усиливало тенденцию профессионального выгорания. Соответственно, мы стали думать не только над тем, как восстанавливать логистические цепочки, но и о том, как помочь сотрудникам пережить это непростое время и сделать рабочие процессы максимально комфортными. Вариантов много: усилить льготы и компенсации, ввести дополнительные виды оплачиваемых отпусков, оборудовать дополнительные комнаты для отдыха, установить игровые столы, например, шахматы, запускать флешмобы, к примеру, на лучшее фото с кружкой кофе. Все это объединяет людей, разряжает рабочую атмосферу, помогает пережить сложные времена и с новыми силами решать проблемы. Но самое главное — сотрудники не чувствуют себя «брошенными» в такие периоды, они ощущают поддержку компании, ее участие в их жизни.

…набор компетенций у лидера на сегодня должен быть намного шире и глубже, чтобы суметь удержать процессы при любой внешней угрозе…

Обучение — еще одно корпоративное направление, которое актуально в любые времена. Опять же сейчас стоит рассматривать не отдельные курсы на hard или soft skills, а командообразующие мероприятия, направленные на оптимизацию и повышение эффективности взаимодействия отделов и функций; бизнес-игры и так далее. Это всегда актуально, особенно когда сотрудникам важно почувствовать рядом надежное плечо коллеги и руководителя. Что касается руководителей, на наш взгляд, турбулентность последних лет показала проблемы с проектной деятельностью, многие руководители просто оказались не готовы к такому объему проектов, да и сложность и уникальность проектных задач поставили под вопрос уровень владения инструментами проектной деятельности (оценка рисков и тому подобных). Этому блоку мы также уделили внимание в этом году, чтобы избежать проблем с реализацией проектов в будущем. Ведь темпы бизнеса и реагирования на внешние условия

и изменения растут, и надеяться на спокойные времена уж точно пока не приходится. Поэтому на каждом этапе реализации любых проектов мы должны оценивать все входящие и исходящие данные.

Если же все-таки говорить о soft skills, то, как и всегда, остается актуальным развитие лидерских качеств. Для максимально эффективного ведения бизнеса в современных жестких условиях мы просто не имеем права держать слабые команды. Конечно, в любой команде должны быть лидеры и исполнители, но набор компетенций у лидера на сегодня должен быть намного шире и глубже, чтобы суметь удержать процессы при любой внешней угрозе (вынужденное сокращение штата, санкционные ограничения и так далее).

> ***...турбулентность последних лет показала проблемы с проектной деятельностью, многие руководители просто оказались не готовы к такому объему проектов...***

Безусловно, советы HR-ов, как и лекарства, не могут подойти всем, ведь у каждой компании, как у человека, свои особенности, свои цели и задачи. Но всегда и везде была и остается актуальной забота о сотрудниках. И сейчас как никогда мы должны уделять этому внимание и финансирование. Эти затраты сложно подтвердить окупаемостью, да и окупиться они могут очень не скоро. Но важно помнить, что именно человеческие инвестиции могут помочь любой компании выйти из кризиса.

БЕСЕДЫ О
Вызовы и успехи: итоги года

ВАЛЕРИЯ ЧЕРТОВИКОВА

CEO
Группа компаний Black Square Group

— Валерия, какие изменения произошли в компании за 2022 год?

— Для нашей компании год, как и для всех, начался с потрясения. Но нам удалось быстро среагировать на события и организовать бесплатную службу психологической поддержки.

Она предполагалась как временное решение, но стала быстро расти и очень скоро заняла существенное место в структуре нашей организации. Это помогло не просто сохранить свою команду, но даже расширить её.

> ***Мы заинтересованы в том, чтобы люди, которые приходят к нам учиться или работать, добивались успеха как в личностном, так и профессиональном плане.***

В этом году Black Square Group запустила несколько курсов по построению отношений и финансовому мышлению. Со стартом новых проектов появилась необходимость в новых сотрудниках. Мы предъявляем достаточно высокие требования к навыкам коммуникации, которым мало где учат. Поэтому расширить команду решили за счёт собственного обучающего центра. Так реализовался ещё один наш проект — «Школа Коммуникаций», где выпускники получают новую профессию, а мы — специалистов, соответствующих требованиям компании.

После окончания обучения наиболее активным ученикам мы предлагаем пройти стажировку. На этом этапе они знакомятся с компанией изнутри, смотрят, как выстроен рабочий процесс, как отделы взаимодействуют между собой. Кроме того, они могут попробовать себя в разных направлениях.

Такой подход позволяет будущему сотруднику окончательно определить область своих интересов и мягче адаптироваться к рабочему процессу. Мы заинтересованы в том, чтобы люди, которые приходят к нам учиться или работать, добивались успеха как в личностном, так и профессиональном плане.

После стажировки кому-то мы предлагаем постоянную работу или частичную занятость в отдельных проектах, а кто-то попадает в резерв. Это позволяет оперативно закрывать кадровые потребности компании.

— Какие задачи были ключевыми в этом году в направлении работы с персоналом?

— Важно было поддержать всех членов команды. По подсчётам аналитиков Института Гэллапа, из-за стресса сотрудников компании во всём мире теряют $8,1 трлн.

> ***Иногда всё, что нужно, — это поговорить о проблемах, о своей тревожности. Такие разговоры по душам помогают поддерживать комфортную рабочую атмосферу.***

В нынешних условиях для человека наибольшую важность имеют базовые потребности, психика переходит в режим «максимального сохранения ресурсов и энергии». Снижается работоспособность.

Поэтому именно забота о психологической стабильности коллектива стала одним из главных фокусов. Для сотруд-

ников мы организовали ресурсную группу с участием психолога — это еженедельная практика. Иногда всё, что нужно, — это поговорить о проблемах, о своей тревожности. Такие разговоры по душам помогают поддерживать комфортную рабочую атмосферу.

— Изменилось ли что-то в программах мотивации, поддержки, корпоративной активности?

— В последнее время сотрудники сильно поменялись, прежде всего в своём отношении к работе. Одна лишь высокая зарплата мало кого способна удержать. В 2022 году важно было внедрять изменения, которые бы помогали правильно мотивировать сотрудников. И начинать нужно было с позиции руководителя, который теперь стал больше коучем и наставником. Это заметно повысило эффективность сотрудников. Они почувствовали свою значимость в компании, появилась уверенность в своих профессиональных навыках.

Геймификация в рабочих процессах приободряет коллектив, объединяет его и заметно сплачивает.

Также мы ввели еженедельные и ежемесячные признания маленьких и больших побед своих сотрудников. В конце каждой недели мы выдаём виртуальные звёзды тем, кто проявил больше активности, инициативы, предложил и реализовал новые идеи. В конце месяца подводим общий итог: среди тех, кто собрал больше всего звёзд, разыгрываем подарки.

Геймификация в рабочих процессах приободряет коллектив, объединяет его и заметно сплачивает. Сотрудники радуются успехам, поддерживают друг друга и стремятся сами оказаться в числе лучших.

Чтобы легче было принимать перемены, необходимо развивать навык адаптации. Это одно из направлений, которое будет реализовывать наша компания.

— Как планируете следующий год (или ближайшее время), на чём сосредоточится служба работы с персоналом?

— 2022 год показал, насколько важен развитый адаптивный интеллект. Именно он помог многим компаниям сохранить себя. Чтобы легче было принимать перемены, необходимо развивать навык адаптации. Это одно из направлений, которое будет реализовывать наша компания.

Задача на ближайшее время — сформировать экосистему бренда. Создать такую среду, в которой будет максимум пользы и ценности. И первый шаг в этом направлении уже сделан — в середине декабря 2022 года мы открыли Black Square Club, пространство, где можно найти ответы на свои ежедневные вопросы из разных областей психологии: от личностного развития и построения отношений до развития эмоционального интеллекта и денежного мышления.

— Валерия, чего вы пожелаете коллегам, партнерам, сотрудникам в следующем году?

— Хочется пожелать, чтобы следующий год для каждого стал годом перемен к лучшему.

Беседовала Евгения Максимова

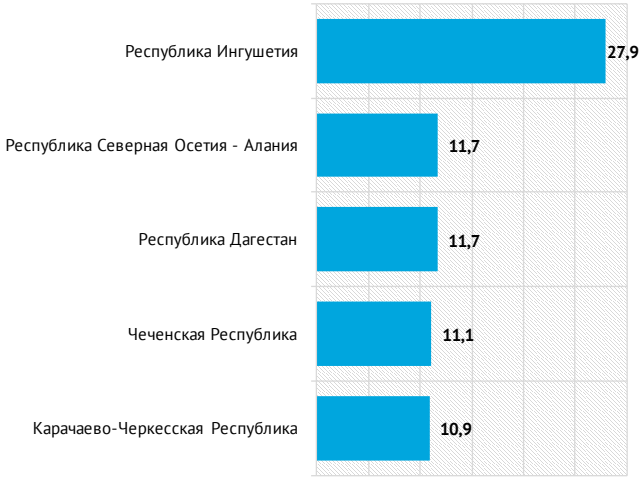
РЫНОК В ЦИФРАХ
Рынок труда 2022: приплыли

Негативные прогнозы экспертов в 1 квартале 2022 года говорили о снижении доходов, росте безработицы и общем снижении показателей рынка труда. Какие из этих предсказаний сбылись и к чему пришел рынок труда России — рассмотрим в цифрах.

Занятость

По данным, Росстата, уровень безработицы за август-октябрь составил всего 3,8% и, хотя наблюдается некоторый его рост, безработица ниже, чем по данным 2021 года. Насколько эти цифры отражают реальность?

Топ-5 субъектов РФ по уровню безработицы, %

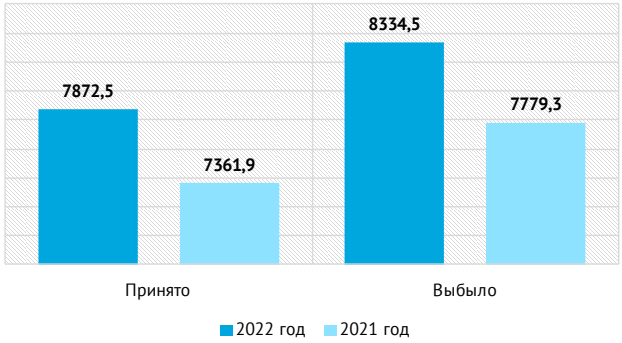


Боттом-5 регионов РФ по уровню безработицы, %

В целом рынок, был более подвижен — состоялось больше наймов и увольнений в сравнении с прошлым годом (прирост 7%), но разрыв между наймом и увольнением не увеличился.

Однако «скрытая» безработица показывает нам куда менее позитивную реальность. Остановка работы ряда крупных международных компаний, снижение оборотов российских предприятий привели к росту числа работников, переведен-

Динамика найма и увольнений, тыс. человек



ных на неполный рабочий день или отправленных в простой — в среднем за три квартала:

- в простое находились 295,6 тысяч человек, что на 64% выше, чем в 2021 году,
- работали неполное рабочее время по инициативе работодателя на 28% больше работников, чем в прошлом году,
- находились в отпусках без сохранения заработной платы — на 2,8% больше.

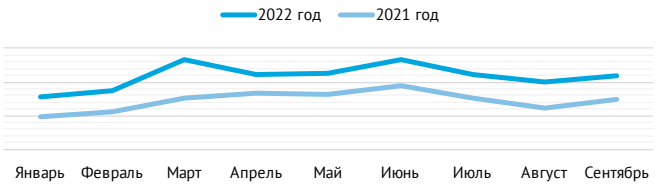
Большинство показателей при этом ухудшились с начала года.

Динамика неполной занятости, тыс. человек

Зарплата

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в сентябре 2022 года составила 61 879 рублей, за 9 месяцев 2022 года

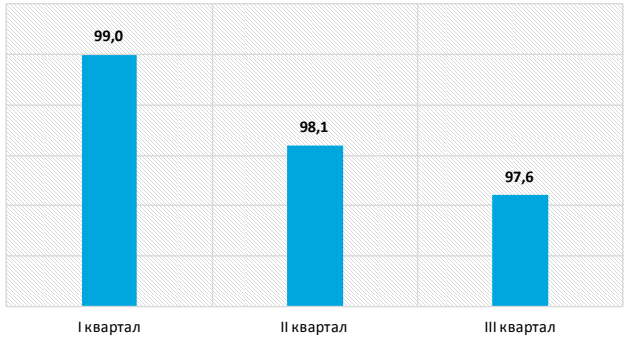
Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы, тыс. руб.



в среднем — 61 678 рублей, что по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выше на 12,1%.

Однако реальные доходы населения падают, ведь значительный рост не покрывает инфляцию.

Динамика реальных доходов населения, % к соответствующему периоду 2021 года

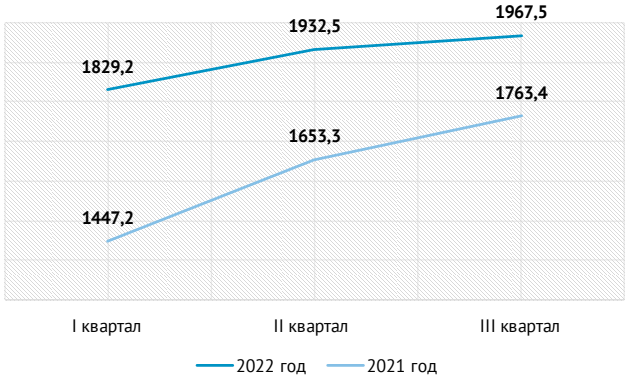


Потребность в персонале

Казалось бы, негативная ситуация в экономике должна была привести к снижению числа рабочих мест, но тут рынок «поддержали» частичная мобилизация, активная релокация и демографическая яма.

При росте вакансий в третьем квартале закрывать их стало сложнее — по разным оценкам, страну покинули от 300 000 до 1 миллиона человек, большинство из

Динамика вакантных рабочих мест



которых — квалифицированные специалисты, кроме того, около 300 тысяч мужчин были призваны в ряды ВС РФ.

Работодателям пришлось менять подходы и активно перестраивать процессы найма для привлечения специалистов: тогда как в начале года планировался возврат значительной части работников в офисы, в 4 квартале тренд на удаленную работу значительно усилился — например, более 5% вакансий, размещенных на сайте по поиску работы hh.ru, предполагают работу дистанционно. Кроме того, в объявлениях о вакансиях появилась информация о предоставлении работодателем брони от мобилизации (0,1% от общего числа вакансий на hh.ru).

Сохраняя гибкость и управляя рисками, работодатели активно используют привлечение сотрудников на временную работу и частичную занятость, аутсорсинг бизнес-процессов, что влияет на динамику рынка труда.

Популярность самозанятости как формат, позволяющий предприятиям сэкономить и снизить риски, также возрастает: по данным ФНС, в России на конец февраля было почти 4,3 миллиона граждан, зарегистрированных как самозанятые, а летом их численность достигла пяти миллионов. Растет и количество платформ, предоставляющих предприятиям возможность сотрудничества с самозанятыми гражданами.

На рынке труда наблюдается отраслевая миграция: в части отраслей спрос на работников очевидно падает (например, сокращался спрос по таким направлениям, как автомобильный бизнес, банковский и страховой сектор, наука и образование), в других наблюдается острая потребность. Уменьшение численности работающих в России мужчин повлияло прежде всего на инфраструктурные отрасли, обрабатывающую промышленность, острый дефицит квалифицированных рабочих испытывает и агропромышленный сектор — заместить таких работников будет непросто.

В разрезе профессиональных сфер деятельности, по данным hh.ru, наиболее востребованы традиционно специалисты в сфере продаж, начинающие специалисты и рабочий персонал.

Структура вакансий hh.ru по профессиональным сферам

Низкий уровень безработицы в целом не внушает оптимизма — структурный дисбаланс на рынке труда усиливается, скрытая безработица при реализации негативных сценариев может перейти в разряд официальной, а дефицит сильных специалистов в сфере ИТ, производства, квалифицированного рабочего персонала будет усиливаться. Рост заработных плат при этом придется сохранять в виду инфляции и конкуренции за персонал. Работодателям потребуется проявить смекалку, выдержку и энергичность в привлечении и удержании сотрудников.

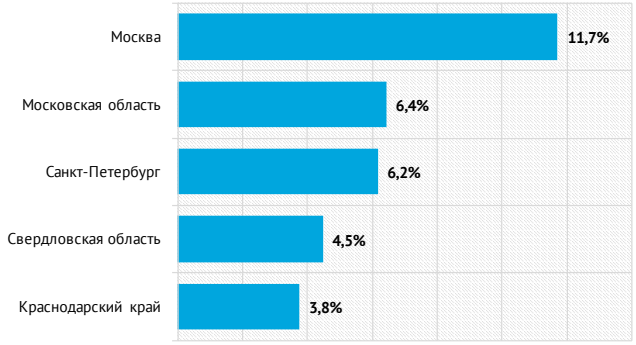
Евгения Максимова

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Устойчивое развитие на рынке труда

ESG-повестка несмотря на изменение приоритетов остается актуальной для большинства компаний, и охрана труда и промышленная безопасность занимают в ней одно из ключевых мест — без этих значимых показателей устойчивое развитие представить сложно, а значит, специалисты в этой сфере остаются востребованными.

Действительно — на работных сайтах сегодня размещено более 5000 вакансий в сфере охраны труда, промышленной безопасности и экологии — динамика их в течение года стабильна, и потребность в специалистах сохраняется. Большинство вакансий сосредоточено в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

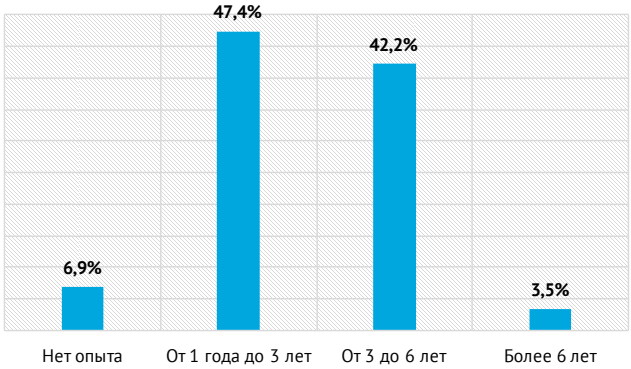
Топ-5 регионов по количеству вакансий в сфере «Охрана труда, промышленная безопасность и экология»



В основном, специалисты востребованы на производственных и строительных предприятиях.

Большинство работодателей ожидают на вакансии в этой сфере уже опытных специалистов, однако около 7% готовы принимать на работу «новичков» в профессии.

Требования работодателей по опыту работы



Средняя заработная плата в сфере охраны труда, промышленной безопасности и экологии составляет 65 830 рублей, однако она зависит от ряда факторов — в первую очередь, от специализации, объема решаемых задач, уровня ответственности и наличия факторов вредности и опасности на предприятии.

Заработная плата, предлагаемая работодателями, тыс. руб. gross	
Минимум	**10,50**
Среднее	**65,83**
Медиана	**55,00**
Максимум	**300,00**

Так, например, инженеру по охране труда предприятия предлагают в среднем 56,70 тыс.рублей, инженеру-экологу — 68,29 тыс.рублей, а специалисту, в зоне ответственности которого находятся три направления (охрана труда, промышленная безопасность и экология), — 83,64 тыс.рублей.

Специалистам в этой сфере часто предлагается работа вахтовым методом (10% вакансий), в некоторых случаях такие вакансии открыты по совместительству (4% вакансий).

Много ли специалистов в такой профессиональной сфере? В открытых источниках размещено менее 3 резюме на одну вакансию (2,92), что говорит о дефиците специалистов на рынке труда.

АННА КУЗНЕЦОВА

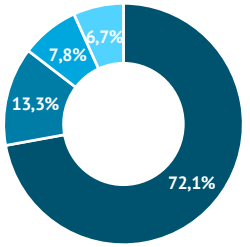
Консультант по подбору персонала «Рекадро»

«Найти хорошего специалиста в ОТ, ПБ и экологии действительно непросто: чаще всего они уже трудоустроены, а переманить их с одного места на другое — задача не из тривиальных. Основная мотивация таких сотрудников — стабильность и уверенность: на своем месте они уже настроили все процессы, отлично знают специфику, организовали грамотную работу с сотрудниками, приходить на новое предприятие — зачастую значит строить всё с нуля или исправлять чужие ошибки. С учетом уровня ответственности на должности не все готовы к таким «авантюрам». Значительный рост дохода или возможности карьерного роста могут стать тем стимулом, который заставит их принять нужное нам решение».

Действительно — специалисты по охране труда, к примеру, претендуют на заработную плату 66,94 тыс. рублей в среднем, что на 18% выше предложения работодателей, а в среднем по сфере зарплатные ожидания составляют 79,12 тыс.рублей (среднее значение).

На открытом рынке, в основном, присутствуют кандидаты с опытом работы, большинство из них ориентированы на полную занятость, но 27% готовы рассмотреть и работу по совместительству. По вахтовому методу готовы работать 20% кандидатов.

Распределение кандидатов на рынке труда по опыту работы



АННА КУЗНЕЦОВА

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

«Отдельно стоит отметить значимость текущего состояния ОТ, ТБ и экологии на предприятии, это первые вопросы, которые задают кандидаты: есть ли опасные производственные объекты и вредные

факторы, когда была проведена спецоценка рабочих мест, в каком году было построено предприятие (что влияет на состояние очистных сооружений, например), есть ли подрядные организации, которые помогают решать вопросы, и так далее».

Как найти специалистов в сфере охраны труда, промышленной безопасности и экологии? Открытых источников не всегда достаточно, можно обратиться к сети профессиональных контактов, воспользоваться профессиональными форумами и группами в телеграм, где эксперты обмениваются опытом и помогают решать задачи.

Присоединяйтесь к нашему каналу в телеграм, где мы регулярно публикуем вакансии в сфере ОТ, ПБ и охраны окружающей среды, а если у вас открыта подобная вакансия — напишите Анне Маркиной, мы разместим ее в канале бесплатно!

Евгения Максимова

МНЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА
Пирамида Маслоу или айсберг ожиданий?

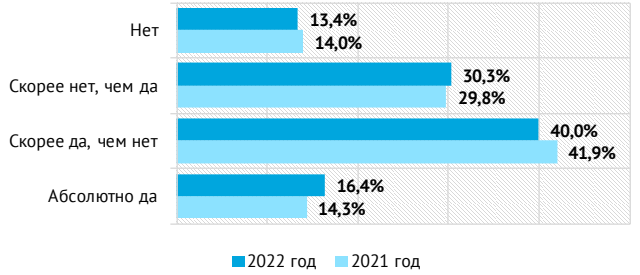
По данным исследования «Рекадро» «Мотивирующие факторы жителей России. Итоги 2022 года»

Привлечение и удержание сотрудников остается одной из важнейших задач предприятий. Чем мотивируется современный работник и какие ожидания от работодателя остаются значимыми в выборе места работы? Компания «Рекадро» опросила 20 380 сотрудников российских предприятий, чтобы ответить на эти вопросы.

Удовлетворенность работой

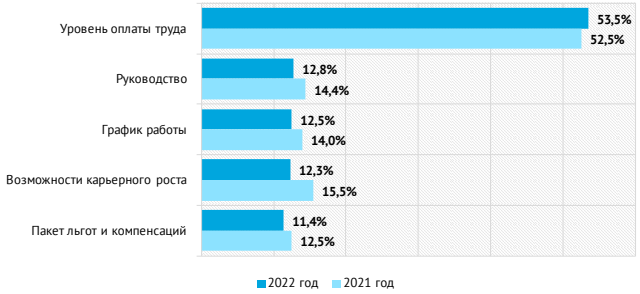
В сравнении с предыдущим годом значительных изменений в удовлетворенности россиян своим местом работы не произошло: по-прежнему чуть более половины сотрудников довольны своим местом работы.

Удовлетворенность местом работы



Наименее довольны сотрудники традиционно уровнем оплаты труда, остальные факторы встречаются гораздо реже, более того — в два раза больше опрошенных специалистов, чем в прошлом году, отметили, что на текущем месте работы их устраивает всё: в 2022 году об этом заявили более одной пятой работников (21,4%).

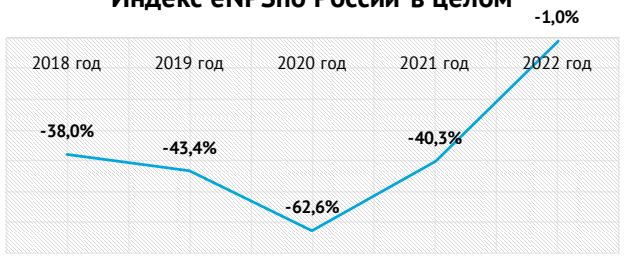
Топ-5 факторов неудовлетворенности местом работы



Лояльность к работодателю

Индекс eNPS все еще находится в отрицательном поле, но его значение сильно выросло: российские специалисты стали больше ценить своего работодателя.

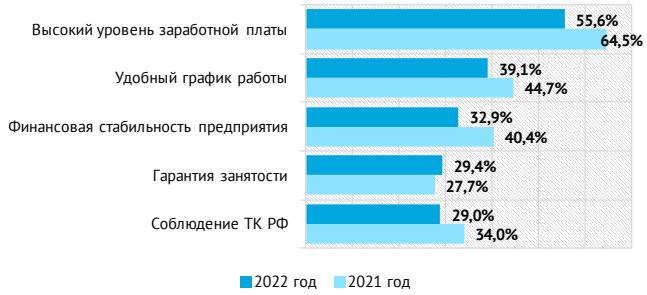
Индекс eNPSпо России в целом



Мотивирующие факторы

Почти по всем факторам мотивации в этом году прослеживается отрицательная динамика — хотя зарплата остается главным стимулом, ее значимость сильно снизилась; немного выросло значение гарантии занятости и самостоятельности в организации своей работы, добавился и новый фактор — наличие у предприятия брони от мобилизации.

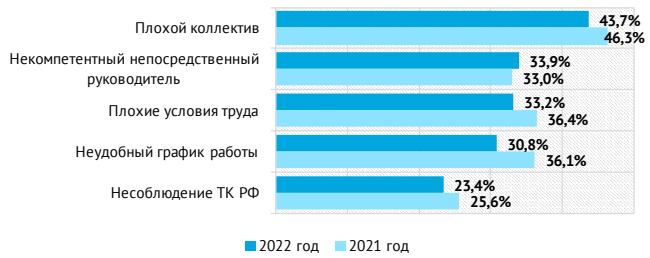
Топ-5 мотивирующих факторов



Не хлебом единым?

Нет, не только им, но всё же в два раза больше российских работников, чем годом ранее, отметили, что уровень дохода для них является наиболее важным фактором, и если он будет их устраивать, ничто не заставит их сменить место работы. Однако, таких пока 12,3%. В целом, количество аспектов, которые могут побудить сотрудника уволиться, уменьшилось, они стали менее значимы. Так, например, отсутствие баланса работы и личной жизни потеряло 6% голосов и покинуло рейтинг топ-5. В пятерку лидеров вошли плохой коллектив, некомпетентный непосредственный руководитель, плохие условия труда, неудобный график работы, несоблюдение ТК РФ.

Топ-5 факторов для увольнения, несмотря на удовлетворенность оплатой труда

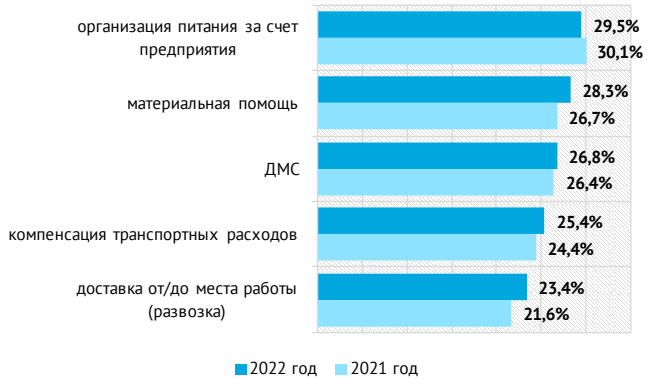


Мотивирующие пакеты

Пакет льгот и компенсаций по-прежнему является не слишком мотивирующим элементом кадровой политики: 9,7% наших респондентов считают, что он вовсе не имеет значения, а 69,4% (что больше, чем годом ранее) предпочли бы отказаться от получаемых льгот и получить их в денежном эквиваленте.

Ценность льгот изменилась незначительно, и в тройку самых востребованных входят питание, материальная помощь и ДМС.

Топ-5 значимых льгот



Гибкие форматы

Новые форматы занятости продолжают набирать популярность:

- 32,0% предпочитают работу из дома (27,5% — в 2021 году),
- 37,3% — свободный график (35,5% — в 2021 году),
- пятая часть выбирает работу на фрилансе: по договорам ГПХ или без оформления/в качестве самозанятого гражданина (15,5% — в 2021 году), хотя постоянная занятость остается наиболее предпочтительным форматом работы (69% опрошенных).

Идеальный работодатель

Портрет популярного работодателя сегодня — это крупное государственное предприятие. Желание работать в международной компании ожидаемо снижается — нестабильное положение иностранных предприятий на российском рынке сказывается и на выборе работодателя, и на стремлении работать в международной среде в целом.

Россияне уже традиционно выбирают финансово стабильные, «белые» компании с репутацией хорошего работодателя.

Важнее для большинства сотрудников стало ощущение близости с командой, индивидуальный подход к организации труда, забота о здоровье и благополучии сотрудников, а внедрение современных технологий и инноваций в компании потеряло значимость для 10% россиян: стабильность, поддержка и гибкость в организации работы сегодня в приоритете.

Характеристики привлекательного работодателя

Российские специалисты стали менее требовательны и не спешат менять место работы, что помогает работодателям удерживать сотрудников, но мешает привлекать новые кадры. Включение в позиционирование работодателя на рынке труда ключевых ценностей — гибкости, надежности, командного духа и поддержки — должно помочь в решении этой задачи.

Евгения Максимова

HR-БРЕНД
Как привлечь и удержать персонал в фарме?

Фармацевтическая отрасль занимает особое место на рынке труда. Об HR-практиках фармацевтического бизнеса на региональном рынке труда мы поговорили с **Юлией Лихановой, *руководителем отдела по поиску, подбору и адаптации персонала фармкомпании Renewal.***

— Юлия, как обстоят дела с кадрами в фармотрасли в настоящее время?

— Ситуация с наймом персонала в фармотрасли по-прежнему непростая. Вместо поиска новых сотрудников компании сейчас стремятся удерживать и мотивировать текущий состав. Но важно отметить, что сотрудники, в свою очередь, и не планируют уходить из компаний, а держатся за рабочие места. Скорее всего, это связано со страхом перемен в непростое время. Поэтому можно уверенно сказать, что пока мы не наблюдаем особого движения в фармотрасли и на рынке труда Новосибирска в целом.

— Есть ли нехватка кадров? Если да, то каких?

— В компании ощущается нехватка узких специалистов, например, технологов, наладчиков оборудования. В поиске таких специалистов нам обычно хорошо помогает плотная работа с вузами, которые обеспечивают постоянный поток молодых кадров.

А вот острый дефицит мы испытываем по направлениям массовых позиций: уборщики, подсобные рабочие. Я думаю, это связано с тем, что появилось очень много онлайн-сервисов — по вызову такси и доставке еды — и часть людей ушли трудиться туда.

— Как вы ищете сотрудников? Это стандартные способы на специализированных сайтах или есть какие-то специальные ресурсы с кадрами именно для фармы? Может быть, используете в арсенале хэдхантинг?

— Как и многие крупные компании, мы действуем комплексно и используем разные ресурсы для поиска сотрудников: ищем на job-сайтах, а также через различные специализированные группы в социальных сетях. Как я уже говорила, работаем и напрямую с вузами — участвуем в ярмарках вакансий и других мероприятиях учебных заведений, которые направлены на поиск сотрудников и на поиск работы студентами и выпускниками.

> ***Большинство руководящих должностей мы закрываем именно внутренними резервами.***

Отдельно хочу выделить работу программы внутреннего карьерного роста в Renewal. Мы активно поддерживаем своих сотрудников и помогаем им расти и развиваться. Большинство руководящих должностей мы закрываем именно внутренними резервами.

К хэдхантингу приходится иногда прибегать, ведь при поиске сотрудников все средства хороши и этот метод — не исключение. Да и сами сотрудники не против, когда их хантят ☺. Обычно таким способом мы привлекаем специалистов на топовые позиции — руководители, директора — когда внутри компании не находим подходящего человека. А также на позиции исключительных редких специалистов — ИТ, ведущие технологи, инженеры.

> ***...нам необходимы новые специалисты, а их мы можем взять только из вузов и научить всему в своей компании. Это быстрее и выгоднее, чем за огромные деньги переманивать в компанию соискателей из центра России.***

— Каких сотрудников вы набирали раньше и сейчас? Есть ли разница, развитие?

— Сейчас мы набираем в основном молодых профильных специалистов без опыта работы. К большому количеству вакансий у нас есть требование — наличие профильного образования. А еще мы единственное в регионе фармацевтическое предприятие таких масштабов — у нас работает почти 2000 человек. Так как предприятие постоянно растет и развивается, нам необходимы новые специалисты, а их мы можем взять только из вузов и научить всему в своей компании. Это быстрее и выгоднее, чем за огромные деньги переманивать в компанию соискателей из центра России.

При этом мы начинаем работать с ребятами еще с третьего курса университета, чтобы к концу обучения это были готовые сотрудники. Как правило, студенты приезжают к нам на прохождение практики, и к концу обучения у нас уже есть история взаимодействия и понимание, готовы ли мы взять к себе на работу конкретного выпускника, и готов ли вчерашний студент работать в нашей компании. Если все взаимно, то мы заключаем трудовой договор и работаем вместе.

— В связи с экономическими проблемами в стране и мире появились ли какие-то определенные проблемы, которых не было раньше? Как их решаете?

— Пока никаких особых проблем, связанных с экономической ситуацией в мире, у нас не возникало. Мы продолжаем работать в текущем режиме, а проблемы, если и встречаются, то ровно те же, что бывают в мире найма персонала всегда.

— Весной этого года было много слухов об оттоке IT-специалистов. Столкнулась ли ваша компания с этим? Есть ли у вас определенная программа по «удержанию» этого сегмента сотрудников в компании?

— Так как мы в первую очередь фармацевтическая компания, отток таких специалистов нас практически не коснулся. Но у нас в штате, конечно, есть разработчики, IT-специалисты, и мы работаем над их удержанием. Среди средств «удержания» — участие в интересных проектах, обеспечение необходимыми ресурсами для работы, профессиональное дополнительное обучение, конкурентный уровень заработной платы, программа ДМС, возможность работать в удаленном формате и так далее.

> ***...мы придумали внутренний конкурс «Люди Renewal», который провели в этом году уже в третий раз. Каждый год мы придумываем новую развлекательную механику для выбора победителей и новые подарки.***

— А есть какие-то ограничения для принятия на работу в фармкомпанию? Например, не берете курящих?

— Ограничения в нашей компании касаются лишь профильного образования. То есть на ряд специальностей есть требования брать только дипломированных специалистов — технологи, химики, наладчики оборудования и тому подобные. Больше ограничений нет, и мы стараемся их не вводить, а делать работу в нашей компании максимально комфортной для сотрудников.

— Расскажите, что вы вкладываете в понятие «корпоративная культура»? И как у вас в компании обстоят дела с корпоративной культурой?

— Мы уделяем большое внимание корпоративной культуре и стараемся формировать лояльность сотрудников. Так, например, мы придумали внутренний конкурс «Люди Renewal», который провели в этом году уже в третий раз. Каждый год

мы придумываем новую развлекательную механику для выбора победителей и новые подарки.

Так, например, в первый год сотрудники номинировали коллег, которых считают крутыми, и рассказывали истории о них. А победителей мы разместили на билбордах по всему Новосибирску, показывая наших сотрудников и приглашая присоединиться к команде. И с тех пор мы каждый год стараемся делать конкурс таким же увлекательным и интересным.

> ***Одно из главных качеств для нашего сотрудника любого уровня — ответственность, потому что мы имеем дело с таким важным товаром для населения, как лекарственные средства.***

Также мы постоянно проводим конкурсы на лучшие проекты по бережливому производству, привлекаем сотрудников к участиям в благотворительных мероприятиях, а детям работников дарим подарки на Новый год и в День знаний.

— Сколько сейчас открытых вакансий? И что это за вакансии?

— На данный момент у нас открыто более 30 вакансий. Это сотрудники и на производство, и в лабораторию, и в офисы, и в столовую. Вакансии в открытом доступе есть на специализированных сайтах и на сайте компании.

— Можете развеять какой-нибудь миф о работе в фармацевтической компании?

— Главный миф вокруг нашей отрасли — в фармкомпаниях работают только химики и прочие узкие специалисты фармсферы. На самом деле у нас, как и во многих больших компаниях, большой штат офисных специалистов — юристов, бухгалтеров, маркетологов, HR-ов, дизайнеров и пр. И, как и везде, главное — хорошо делать свое дело. И к чему точно стоит быть готовым — это к постоянному обучению. Одно из главных качеств для нашего сотрудника любого уровня — ответственность, потому что мы имеем дело с таким важным товаром для населения, как лекарственные средства.

— Приезжают ли к вам работать из других регионов? Возможно, обеспечиваете таких сотрудников жильем?

— В нашей компании предусмотрена частичная компенсация аренды жилья для приезжих. Это распространяется на выпускников, окончивших вуз не позднее одного года на момент трудоустройства, и имеющих профильное образование. Позиции, для которых предлагаются данные условия: наладчики, инженеры, специалисты по регистрации, химики и специалисты по фармаконадзору.

Беседовала Евгения Максимова

ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТИНГ

Как подбирать персонал, если репутация работодателя небезупречна?

Сегодня мы поговорим с вами об особенностях регионального подбора. Массовый подбор требует комплексного подхода, и когда мы начинаем проект в том или ином регионе, мы с командой проводим анализ регионального рынка труда.

Не секрет, что в разных регионах работают разные источники, и очень важно попасть в них правильно, чтобы не тратить зря время. Можно разместить пост о вакансии в 10 группах в VK, заплатив 3000 рублей, а можно разместить рекламу на телевидении за 60 000 рублей. В первом случае мы получим лиды уже в первый день, во втором — будем ждать, пока вечером кто-то посмотрит ТВ и вспомнит когда-нибудь нам позвонить...

Например, в Калужской области отлично работают:

- работные группы в соцсетях,
- рекомендации,
- работные сайты,
- расклейка.

В нашем опыте не сработала раздача листовок, мало откликов мы получали с рекламы радио и ТВ, баннерная реклама, реклама в общественных местах также не дала необходимое количество входящего потока.

Также в небольшом городе Калужской области отлично сработали расклейка и рекомендации (банальное сарафанное радио), и мы подключили центр занятости — в итоге открыли новое направление развозки в региональный центр на сборочный завод. Цена минимальна, и 40% от плана выполнены только парой действий.

В другом же регионе эти действия могли оказаться совсем неэффективными...

Как предварительно выбрать источник в том или ином городе:

1. В социальных сетях нужно оценивать количество просмотров поста за сутки, так

как большое количество участников группы не значит, что группа работающая: возможно, людей много, но они не активны.

2. Таргетированную рекламу запускаем в маленьких городах на всю аудиторию (захватывая таких образом родственников, друзей и так далее).

3. Оценить, как сработает расклейка объявлений, сложно, но можно попробовать через поиск исполнителей: если находим легко и много, значит, расклейка пользуется популярностью. Также нужно учесть, что расклейка может иметь отсроченный эффект и звонить вам могут даже после закрытия вакансии.

4. Так как оценить некоторые источники в начале проекта сложно, а попробовать хочется все, стартуем в новом регионе с небольшим бюджетом. Оцениваем результаты (спринт от двух дней до недели, в зависимости от источника) и усиливаемся только на эффективных.

5. И, конечно, чтобы выбрать источник правильно, нужно сформировать целевую аудиторию.

Как мы ищем «своих» кандидатов:

- подключая автоматизацию, будь то HR-боты, автопрозвоны, четко прописываем вопросы для кандидатов, максимально убирая неподходящих под требования;

- всегда спрашиваем кандидатов, где они ищут работу, в каких соцсетях проводят время, какое информационное пространство их окружает, чтобы лучше сформировать социальный портрет нужного вам кандидата;

- правильно настраиваем контекстную и таргетированную рекламу, основываясь на данных, чтобы отклик был максимально релевантным. У нас в команде есть специалисты, я советую подключать к этому профессионалов;

- используем отличный HR-инструмент — candidate journey map (карта пути кандидата) — для того, чтобы проанализировать все этапы поиска и получать больше целевых откликов;

- стараемся анализировать и обсуждать на встречах поведение кандидатов, тренды и состояния — например, одно из последних наблюдений, что реклама вакансий в новостных пабликах резко упала в просмотрах, а в работных группах — выросла, что говорит о том, что кандидаты стали более избирательны и целенаправленны в обработке информации, в своем выборе. Поведение в социальных сетях в целом изменилось;

- очень важно получение обратной связи от работающих сотрудников — так формируется портрет кандидата, потому что «свой» кандидат — это всегда тот, кто максимально близко разделяет ценности вашей компании.

С аналитикой мы разобрались, рекламную кампанию запустили и привлекли хороший поток кандидатов. Казалось бы, работай, выводи людей — и радуйся.

Но не так давно у нас в работе был кейс, когда оказалось, что этого недостаточно. Кандидаты есть, но на собеседование в компанию идти они не хотят, отказываются еще на этапе общения с рекрутерами.

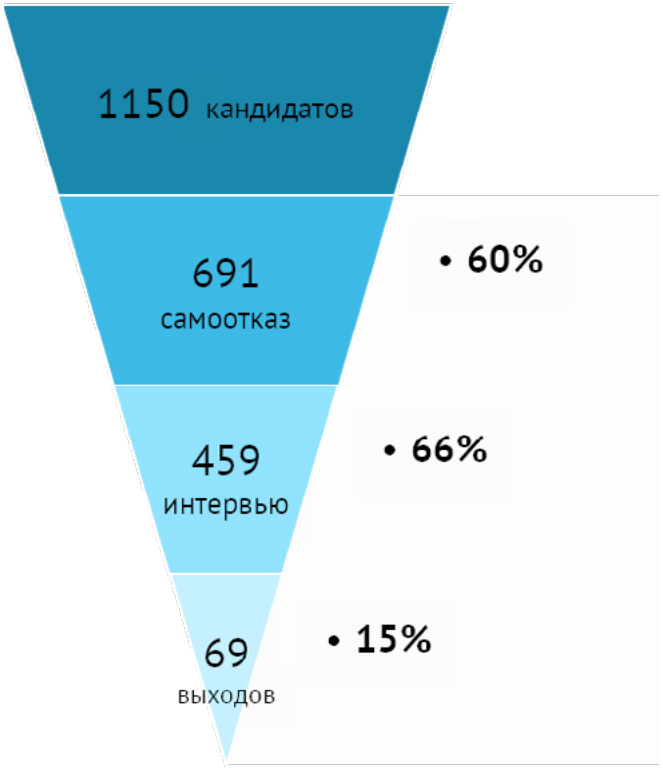
Наш клиент — пищевая компания, один из безусловных лидеров в своей области.

Команда консультантов — 5 человек + менеджер проекта.

Необходимо вывести 100+ комплектовщиков на холодный склад.

Воронка рекрутинга «проваливалась» на этапе первичного контакта с кандидатом, конверсия составляла всего 6%, что абсолютно нас не устраивало. Статистика по отказам показала, что отзывы о компании были не самые лучшие, локация — несколько небольших городов, то есть слухи быстро распространялись, и мы

часто слышали в трубку: «Не-е-ет, туда не пойду, там плохо...». Для нас это было особенно странно, учитывая тот факт, что действующие сотрудники, с которыми мы общались, с трудом и грустью расставались с компанией, очень часто называя ее лучшей в их карьере.



Что мы сделали для исправления ситуации:

1. **Создали одностраничный сайт с описанием** места работы, условий и реальными отзывами устроенных кандидатов и сотрудников компании.

Почему это работает:

- Сжатая и в то же время ёмкая информация для кандидатов, простая навигация по странице, всё находится в одном месте,
- Отзывы — проблема не в наличии негативных отзывов как таковых, а в отсутствии актуальной альтернативной информации о компании.

Как проводить работу с отзывами:

- Просить положительные отзывы от работающих сотрудников –амбассадоров бренда.
- Работать с негативными отзывами на сайтах-отзовиках, основное правило здесь — давать обратную связь на отзыв, в то же время — не вступать эмоционально в диалог, писать не шаблонные ответы на отзывы и не удалять отзывы.
- Включить на карьерный сайт/страницу раздел с отзывами, если такого нет.

2. **Подключили автоматизацию** (чат-бот в WhatsApp) для первого этапа воронки, сделали акцент на вопросах для кандидатов, что увеличило конверсию на первом этапе.

3. Отработка контактного сопротивления — автоматизация автоматизацией, но человеческий фактор никто не исключал, и поэтому перед командой рекрутеров были поставлены задачи:

   - **быстрая отработка отклика** (идеально — 2-3 часа, максимально — не более 8 часов);
   - **максимальная отработка возражений** о плохой репутации компании. Мы отменили все скрипты общения после предварительного обучения, дав возможность консультантам самим строить эффективную коммуникацию с кандидатами и отрабатывать возражения не шаблонно, а проявляя эмпатию и позитив.

4. Поменяли объявления на сайтах, в соцсетях, начиная их с условий: о**бозначили все преимущества работы в компании, даже, казалось бы, очевидные.** Сейчас именно на них нужно делать акцент.

Например, недавно я принимала в работу вакансию, и представитель компании рассказывал, что выдает пять комплектов спецодежды плюс зимний комбинезон и ботинки. Казалось бы, к чему

эти подробности? Но сейчас все составляющие блока поддержки, заботы и организации комфортной работы сотрудников очень важны.

5. **Подключили сеть рекомендателей** (кандидаты, прошедшие интервью, сотрудники) — это уже положительно настроенные специалисты, которые помогут «продать» вакансию своим знакомым.

6. **Включили QR-код** для быстрого перехода с объявлений на страницу заполнения анкеты — таким образом помогали сокращать путь от вакансии к работе, ускоряли процессы.

7. **Работали над удержанием финальных кандидатов,** которые готовились к выходу — на данном этапе также требовались усилия рекрутеров: вывести на работу, не дав уйти в волну слухов. И здесь нам помогали мессенджеры как отлично работающий канал взаимодействия с кандидатами, которые в последнее время плохо берут трубки.

Эти действия помогли нам увеличить конверсию в 1,5 раза, успешно закрыть потребность по проекту и взять самые эффективные инструменты в дальнейшую работу.

Подбор сотрудников в регионе — это специфическая задача, тем более, если регион для компании новый и незнакомый. Мы всегда рядом и готовы помочь сделать это эффективно и с экономией бюджета. Пишите мне tikhonova@rekadro.ru, обсудим детали!

Дарья Тихонова

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Бизнес-трансформация

АЛЕКСЕЕЙ НЕКРАСОВ

Директор по персоналу и административным вопросам ООО «Ново Пакаджинг ББ»

Часть международных предприятий в 2022 году была передана в руки российских собственников. Как чувствует себя к концу года обновленный бизнес и через какие изменения ему пришлось пройти? Об этом мы поговорили с Алексеем Некрасовым, директором по персоналу и административным вопросам ООО «Ново Пакаджинг ББ».

ООО «Ново Пакаджинг ББ» (ранее «Стора Энсо Пакаджинг ББ») работает в Калужской области с 1997 года. На текущий момент компания владеет 4 заводами общей производственной мощностью более 400 млн кв.м. в год, три из которых производят гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексопечатью в г. Балабаново (Калужская область), г. Луховицы (Московская область), г. Арзамас (Нижегородская область). Четвертый завод — современное скоростное производство каширированной упаковки с офсетной печатью также находится в г. Балабаново. Завод оснащен 7-ми цветной широкоформатной печатной машиной, единственной в своем классе в России. ООО «Ново Пакаджинг ББ» (ранее ООО «Стора Энсо Пакаджинг ББ») положило основу в приходе иностранных инвесторов в Калужскую область, это первый успешный иностранный инвестиционный проект на Калужской земле.

— Алексей, расскажите немного о компании и произошедших изменениях.

— Компания за многолетний период своей деятельности создала устойчивый имидж ответственного работодателя, а значит сформировала и применила на практике комплекс мер по этическому ведению бизнеса. Безупречная репутация является важнейшим приоритетом нашей деятельности, лежит в основе всех решений, что высоко ценится и подтверждается многолетней приверженностью как наших сотруд-

ников, так и ключевых клиентов. Как и в ряде других иностранных компаний, летом у нас произошли значительные изменения: 3 июня 2022 г. ООО «Стора Энсо Пакаджинг ББ» — подразделение по производству гофроупаковки финско-шведского концерна Stora Enso — произвело передачу прав собственности российскому руководству Компании, в связи с чем мы были переименованы в ООО «Ново Пакаджинг ББ».

— С какими сложностями вы столкнулись на этапе изменений?

— Сам процесс изменений был непростым. Некоторые наши конкуренты сразу же захотели воспользоваться ситуацией и начали убеждать наших клиентов в том, что компания ушла с рынка, ее больше не будет; у сотрудников были опасения, что компанию продадут кому-то из локальных игроков нашего рынка или совсем закроют. Также этот период совпал с тем, что подобная ситуация случалась со многими нашими клиентами, и объемы производства резко «просели». В это непростое время как менеджменту, так и HR-службе приходилось очень много коммуницировать с сотрудниками и разъяснять. Нужно было успокоить все заинтересованные стороны, направить энергию в плодотворное русло в изменившихся условиях. Информирования было много – в виде информационных собраний со всем коллективом Компании, информационных сообщений на внутреннем портале и электронной почте от руководства, в рамках информационный сессий руководителями служб и подразделений.

— Коммуникация помогла?

— Постоянные коммуникации в момент изменений — ключевой элемент успеха самих изменений. Отвечали на все вопросы честно: если был ответ, его давали, если ответа не было — так и говорили, что сейчас ответа нет или мы не знаем четкого решения, но потом обязательно возвращались и информировали сотрудников об изменениях и наших решениях. Эта практика не является чем-то новым, в нашей деятельности это стандартная практика, и она позволяет быть открытыми с сотрудниками и не оставлять волнующие людей вопросы без внимания и реакции.

— Что изменилось для самих сотрудников?

— Больших изменений с уходом «финско-шведской» части компании для персонала не произошло. Для сотрудников важным остается тот факт, что несмотря на передачу прав собственности, в компании остается фокус на преемственность ценностей «Стора Энсо». Мы были частью самой старой корпорации на Земле, ее корни берут свое начало в XIII веке. Это значит, что культура и ценности компании развивались веками, нарабатывая традиции и мудрость, опыт и знания, передача которых велась из поколения в поколение. Формирование бизнеса в России происходило под воздействием этих многовековых традиций, но само строительство и развитие бизнеса происходило российскими сотрудниками, которые и построили успешный бизнес. Наши сотрудники гордятся работой в компании, наши клиенты уверены, что мы их не подведем, а для рынка упаковки наша компания – это эталон отрасли. Так или иначе, мы привыкли к четкой и слаженной

работе на всех этапах деятельности, что в свое время привело к созданию системы управления, которая неотъемлемо связана с тем, чтобы на выходе клиент получал лучший в своем роде продукт, обеспеченный наилучшим сервисом. Культурный код, воспитавшийся годами, он как был, так и остается. Этот культурный код не пришел из вне, он формировался на протяжении многих лет руководством и HR-службой предприятия.

— Какие сферы больше всего затронули изменения?

— Много изменений в этом году пришлось на область ИТ: за время работы под крылом «материнской» компании многие ИТ-решения были внедрены на корпоративном уровне, отслеживались и настраивались удаленно. В новых условиях нашим сотрудникам пришлось мгновенно повышать свой уровень компетенций, создавать локальные решения, переходить из каких-то корпоративных и облачных решений в локальные. В HR-службе также шел проект по переходу от разрозненных решений в области рекрутинга, адаптации и развития персонала на единую платформу, и этот процесс перехода пришлось отменить. Очень много работы уже было сделано по сведению наших разрозненных систем к единому формату работы на уровне европейских и российских подразделений (данная гармонизация требовала многочисленных компромиссов, что с одной стороны создавало определенные сложности, но с другой стороны давало единый четкий инструмент работы со всей нужной информацией). И эта отмена является большой потерей для нас. Но жизнь не стоит на месте, поэтому снова пришлось менять дорожную карту по HR-цифровизации, начинать поиск локальных решений и планировать реализацию в более долгой перспективе.

— Как вы организовали работу с брендом работодателя?

— очень много времени и обсуждений у HR службы ушло на формирование нового бренда, по сути его надо было создавать с нуля. Сам процесс изменений совпал с отменой ковидных ограничений, отказом от удаленной работы и возвращением к нормальной «офисной» жизни для части наших сотрудников, что, конечно же, повлияло и упростило стратегию коммуникаций и взаимодействия с сотрудниками. И всё получилось — получилось найти новый фирменный стиль, который отражает миссию и сущность самой компании, ее отличительные черты и преимущества. Наша «новая» компания называется ООО «Ново Пакаджинг ББ». Несмотря на присутствие слова «Ново», весь наш коллектив – это состоявшаяся опытная команда, которая даже в сложных обстоятельствах обязательно продолжит следовать курсу и взятым на себя обязательствам, сделает компанию растущей и процветающей. Надежность, Ответственность, Возможности, Опыт (НОВО)– это то, что отличает людей в Ново Пакаджинг ББ от других. Пройдет еще какое-то время, чтобы зафиксировать и кристаллизовать новые смыслы и термины, знакомые каждому из сотрудников, но сам принцип работы, отношение компании к клиентам, сотрудникам, окружающему миру не изменится, мы будем держать наши обещания, будем следовать правилам ведения честной игры и соблюдать принципы поведения ответственного работодателя.

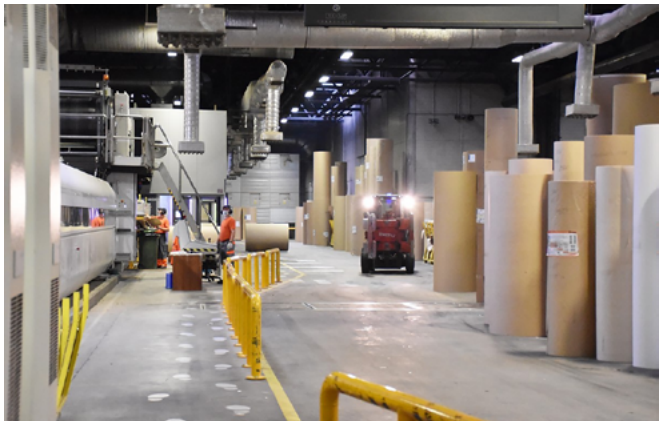
— Как повлияли изменения на поведение сотрудников? Выросла ли текучесть кадров?

— С момента объявления изменений большой текучки в компании не было, но из-за потери объемов производства нам пришлось пойти на оптимизацию численности. За счет внутренней ротации удалось избежать каких-либо потерь и проблем. Средний стаж работы сотрудников в компании сейчас составляет 12 лет. Это помогает нам оперативно и эффективно решать любые сложные ситуации. По результатам 2022 года могу с уверенностью ска-

зать, что весь ключевой персонал мы смогли удержать и сейчас с оптимизмом смотрим в будущее.

— Планируете ли набирать персонал?

— Да, сейчас у нас снова открываются вакансии. Пока это связано не с увеличением объема продукции или расширением услуг (пока мы еще не вернулись к прошлым объемам), а с естественной текучкой. Поэтому сотрудники HR-команды вернулись к полноценной работе по «прочесыванию» рынка в поисках того самого ответственного и квалифицированного сотрудника, который хочет развиваться сам и может развивать предприятие.



Кстати в ноябре этого года мы проводили очередной опрос удовлетворенности сотрудников. Сами результаты опроса вызывают позитивные эмоции: сотрудникам близки принципы ответственного и уважительного отношения к окружающим, на которых базируются взаимоотношения с клиентами, другими компаниями и внутри коллектива, они четко понимают цели и задачи, которые стоят перед ними и как они влияют на общий результат работы компании, они понимают, какой вклад они делают своей работой в общее дело и осознают значимость своей работы. Сотрудники наиболее удовлетворены такими важными для себя показателями, как безопасность и защищенность, отношения с руководителем и внутри коллектива, интересная работа, а также внутренние политики компании. Это вызывает определенный оптимизм и уверенность в том, что мы — HR-служба и руководство предприятия — всё делаем правильно. Результаты показывают высокую

удовлетворенность и мотивированность сотрудников, а также высокую степень доверия к руководству.

Думаю, что с такой Командой мы сможем написать нашу «новую» историю и отпраздновать наш очередной юбилей.

Беседовала Евгения Максимова

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Принимаем вызовы рынка труда

Опыт Рекадро опирается на широкий срез отраслей и профессий, мы работаем и выполняем заказы на подбор в большинстве регионов РФ и части стран СНГ для реального сектора экономики. Ежедневно наши рекрутеры проводят более сотни собеседований с кандидатами из индустриального сектора. И картина от региона к региону весьма неоднородна. Поделюсь с вами своими наблюдениями и рекомендациями.

Сегодня рынок труда принял необычный вызов. Большинство регионов нашей страны носят либо индустриальную, либо агропромышленную направленность. Мы все отлично знаем историю развития, становления и рассвета, помним падение промышленного и ОПК — потенциала в 90-х, и, конечно, же невероятный взлет и успех регионов в связи с инновационной и кластерной стратегией, развитием экономически активных проектов. А сегодня есть понимание, что мы начинаем откатываться в некое прошлое.

Уже не первое десятилетие мы говорим о дефиците, миграции, диспропорции рынка труда. И одна из ключевых причин недостаточного найма сотрудников — это упущенная возможность в интеграции и применении успешного HR-опыта международного бизнеса, работающего на территории страны, и непринятие новой парадигмы рынка труда менеджментом традиционных заводов, включая HR-подразделения. Ландшафт трудового рынка серьезно изменился, сегодня мы начали взаимодействовать с «тик-токарем». Опыт рынка труда уникален тем, что жители увидели и узнали, что рабочее место может быть иным, более комфортным, эргономичным, чистым. Трудовые отношения могут и должны быть выстроены не только согласно ТК, работе профсоюзов, а базироваться на ценностях и уважении к человеку труда. Корпоративное общение, как с внешней аудиторией будущих сотрудников, так и с текущей командой должно

> ***Существует разрыв между социально приемлемой работой и реальным предложением на рынке труда.***

выстраиваться с учетом жизненного и современного опыта человека в условиях сервисного мира. От HR-а ждут понимания глубинных процессов урбанизации, цифровизации, различных форматов комбинированной формы занятости, гибкости, современности. Я могу привести сотни примеров, когда компании гибко перестраивают производственные процессы под реалии рынка труда и закрывают свои потребности в найме и привлечении. Например, компании сферы ОПК переходят на график работы, схожий с гибкой занятостью, и учитывают интересы сотрудника, перестраивая при этом производственные процессы, чтобы выполнять задачи на прежнем уровне (Тульская область), принимают на работу 90% самозанятых и строят принципиально новую корпоративную культуру, учитывая элементы свободы и возможности фриланса коллегами (Красноярский край), лоцируют уникальных специалистов и премируют молодых ребят, вернувшихся со срочной службы в ВС РФ (Калужская область).

Максимальная ответственность на директорах по персоналу и подготовка доказательной аргументации для первых лиц, включая головные структуры принятия решений.

Мы должны откровенно говорить и об уровне заработной платы. Существует разрыв между социально приемлемой работой и реальным предложением на рынке труда. В значительной степени этому способствует сокращение рабочих мест в более высокооплачиваемом сегменте средних и крупных компаний, увеличение доли занятых в неформальном секторе и малом бизнесе, где традиционно высока концентрация низких трудовых доходов и низкооплачиваемых рабочих мест. С другой стороны, вновь начинается искусственный зарплатный перегрев, объясняемый переманиванием ключевых сотрудников и удержанием конкурентных преимуществ компаний на товарных рынках. Соискатели, имея синдром постковидной лени, в нынешней ситуации неохотно принимают предложения о работе, если уровень заработной платы в регионе проживания находится на средне-медианном уровне.

Ландшафт трудового рынка серьезно изменился, сегодня мы начали взаимодействовать с «тик-токарем».

Мы все знаем цифры о недостаточном количестве трудоспособного населения для закрытия текущих потребностей. Мы понимаем, что население, состоящее на учете в центре занятости не закроет текущие потребности ни в силу количества, ни в силу наличия необходимых навыков и компетенций. Мы знаем цифры планируемых высвобождений по стране в целом и в каждом регионе. Предприятия и их сотрудники находятся под чутким кураторством и помощью Кадровых центров. И даже, если завтра все будут высвобождены, этот шаг не закроет количественную историю по вакансиям. Мы знаем о количестве и качестве трудовых навыков беженцев и людей, приезжающих с приграничных территорий, эта работа также ведется в ежедневном режиме, но и новые участники рынка не закрывают количественно-качественную потребность. Мы примерно знаем, сколько и каких специальностей уехало и продолжает постепенно уезжать. И это тоже вносит дисбаланс, потому что уезжают квалифицированные. Много программ по переобучению, меры поддержки разного уровня, программы «Профессионалитет» хороши и уместны, но это работа в долгую, на перспективу. А задачи нужно решать здесь и сейчас.

Мы, коллектив Рекадро, со своей стороны также работаем и вносим вклад в привлечение людей на предприятия. Поделюсь работающими механизмами привлечения сотрудников. Эти механизмы (подчеркну) работают в тех компаниях, которые готовы сами меняться:

- **внутренняя среда:** планомерное изменение условий труда, рабочих мест, восстановление базовых гигиенических условий для рабочих и линейного персонала, корректировка ФОТ, гибкость в производственных графиках, гибкая занятость (включая срочные договоры, подработку, переобучение, совместительство), работа с ментальным здоровьем и программы well-being. Изменение парадигмы менеджмента в создании условий труда. Максимальная ответственность на директорах по персоналу и подготовка доказательной аргументации для первых лиц, включая головные структуры принятия решений.

- второй шаг — это **серьезная корректировка организации работы рекрутинга.** Мы ежедневно аудируем процессы рекрутинга на производственных площадках и видим существенные потери лидов (обращений соискателей). Необходимо обучение HR, аудит процессов, внедрение ATS-систем для работы с цифровой базой кандидатов: по предварительной оценке Рекадро, у менее чем 10% компаний с численностью от 200 сотрудников внедрена ATS, остальные предприятия, включая крупные промышленные, ведут работу на бумажных носителях, в лучшем случае в Excel, а чаще всего не ведут вовсе. Это непозволительная роскошь в нынешнее время. Стоимость внедрения цифровых систем — примерно в диапазоне 50-80 тыс. рублей, и она совершенно посильна, чтобы не нести миллионные потери или законодательную ответственность в связи с недовыполнением заказов или срывов сроков. В конце статьи я предложу вам 7 преимуществ ATS систем.

> ***...если HR не преподносит на рынке труда вакансию как товар, то он проигрывает.***

- третий шаг — это внешняя работа: **работа с репутацией работодателя.** Позиционирование своей компании на рынке труда — это компетенция HR. Сегодня она одна из ключевых. Кадровые службы ежедневно допускают однотипные ошибки, неверно выбирая каналы привлечения соискателей, и строят ошибочную коммуникацию с рынком труда. Забывая ключевое: сегодня, что бы мы ни говорили на наших встречах, как бы ни помогали на государственном уровне, но если HR не преподносит на рынке труда вакансию как товар, то он проигрывает. И работники отправляют свое резюме туда, где им внятно, доступно и интересно рассказали о компании, возможностях и условиях. Другого в сегодняшних реалиях не дано.

- четвертый шаг в продолжение коммуникации для регионов — это **релокация.** Чудес не будет. Команды необходимо формировать и привозить из других регионов (для «регионов-середнячков» донорами могут стать Смоленская, Орловская, Рязанская, Курская, Ивановская, Брянская, Белгородская, Тамбовская регионы). Вся информация представлена в инфополе Минтруда. Да, нужно решать вопрос с затратами. Сейчас обсуждается вопрос на уровне господдержки на релокацию, но среди безработных. Это может быть усеченной мерой, так как чаще всего безработный сотрудник не обладает достаточными компетенциями. Поэтому необходимо расширение данной меры поддержки не только в адрес мер борьбы с безработицей, которая в РФ на достаточно низком уровне в целом, но и на более широкие, а главное — наиболее востребованные профессии.

Рекрутеры Рекадро подготовили для вас 7 рабочих лайфхаков, которые продемонстрируют преимущества ATS-систем:

1. Сохраняйте резюме прямо с сайтов по поиску работы через специальное приложение или

API — тогда не придется скачивать профиль соискателя или копировать информацию вручную.

2. Связывайтесь с соискателями прямо из ATS и используйте шаблоны сообщений — можно не тратить время на копирование контактов и написание текста.

3. Автоматически собирайте разрешения на обработку персональных данных — система сама запрашивает у кандидата разрешение, а вы соблюдаете закон № 152-ФЗ.

4. Отмечайте все свои действия в комментариях к карточке кандидата — информацию не придется держать в памяти, процесс станет более прозрачным для заказчика.

5. Заполняйте вкладку «Оценка» в карточке кандидата — благодаря этому портфолио, тестовые задания, заметки, сделанные по ходу собеседования, всегда будут под рукой.

6. Не тратьте время на дублирующиеся резюме — система «подсвечивает» кандидатов, которые уже есть в базе, и рекрутер может посмотреть историю общения.

7. Планируйте свою работу — отчеты по воронке и рекрутерам покажут, как быстро кандидаты проходят тот или иной этап, и сколько времени нужно, чтобы закрыть ту или иную позицию. Вы сможете сориентировать заказчика, когда ему ждать результат.

Наталья Зуева

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
КЭДО в деле: опыт внедрения

Работа с бумажными документами уходит в прошлое. Сегодня у современных технологичных компаний не стоит вопроса о том, чтобы решиться на внедрение системы ЭДО, это уже сделали многие. Вопрос, как выбрать оптимальную информационную систему из тех, что представлены на рынке? Задачи такой системы — обеспечивать подписание электронного документа сторонами трудовых отношений, фиксацию этого факта и в последующем хранить документ в соответствии с установленными сроками (абз. 2 ч. 4 ст. 22.1 ТК РФ).

В этом году мы решили внедрить КЭДО на проектах предоставления труда временного персонала и аутсорсинга бизнес-процессов, в первую очередь, где есть сотрудники, работающие дистанционно. Поделюсь с вами факторами, на которые нужно обратить внимание при выборе и внедрении электронного документооборота с сотрудниками.

Готовы ли сотрудники?

Это, наверное, самый важный фактор на первом этапе. Необходимо учитывать готовность целевой аудитории к такой практике, уровень развития цифровых навыков: рабочему персоналу из глубинки скорее всего будет сложно объяснить, как пользоваться сервисом, и подходящая техника у таких сотрудников есть не всегда. Но и грамотные пользователи ПК, офисные работники, не всегда согласятся работать в таком режиме.

Первыми мы решили опробовать КЭДО на проекте, где работали сотрудники call-центра: женщины, владеющие современными технологиями. На презентационной встрече одна из сотрудниц выразила явный протест против обмена документами электронно: имея опыт работы в продаже недвижимости, она была уверена, что ее электронная подпись может быть использована в мошеннических схемах, и категорически отказалась, негативно настроив и остальных сотрудников.

Мы подготовили подробную презентацию с рассказом о типах электронных подписей, о формате и возможностях работы (при продаже недвижимости используется усиленная квалифицированная электронная подпись (УКЭП), мы же в кадровом документообороте используем усиленную неквалифицированную электронную подпись (УНЭП), которая не может быть использована при продаже имущества и других значимых операциях), об удобстве для сотрудников, но, к сожалению, сотрудницу это не убедило, и в итоге из 60 участников проекта согласились работать по ЭДО только 13! Будем убеждать сотрудников дальше.

Критерии выбора информационных систем

Стоимость

Один из важнейших критериев, и здесь стоит обратить внимание, в первую очередь, на следующий аспект:

у поставщиков может быть две системы работы, одна из которых предполагает оплату за посадочное место (сертификат), и в этом случае при увольнении сотрудника вам не придется платить повторно, при другой же — стоимость ЭЦП для сотрудника ниже, но при замене сотрудника вы вновь будете производить оплату. В случае если на предприятии есть текучесть кадров, затраты во втором варианте могут вырасти ощутимо.

Некоторые провайдеры также тарифицируют весь КЭДО по количеству документов (оплата за каждый документ) — для нас это тоже было важным критерием, так как объем документов у нас как у поставщика услуг, особенно на этапе оформления, значительно больше, чем у обычного работодателя.

Используемые виды подписей и стоимость их выпуска

Возможность работать с разными видами электронной цифровой подписи (ЭЦП) предоставляют все разработчики. Удобно создание облачных УНЭП для работников прямо в оболочке информационной системы, что позволяет создавать эти подписи мгновенно и тут же начинать обмен. Иногда цена за ЭЦП встроена в лицензию доступа, иногда стоит отдельной строкой в прайсе.

Стоимость выпуска усиленной квалифицированной подписи для работодателя (УКЭП) также может отличаться в зависимости от того, есть ли у поставщика собственный удостоверяющий центр или они обращаются к сторонним организациям.

Интеграция

Почти все представленные на рынке провайдеры обеспечивают интеграцию с коробочной версией 1С: Зарплата и управление персоналом, в нашем же случае используется другая система, и мы искали поставщика, который сможет обеспечить интеграцию для нас, чтобы не делать двойную работу.

Интеграция с другими системами — например, с ATS — тоже может быть очень полезной.

Наличие различных интерфейсов для входа

Удобно, когда система имеет и web-интерфейс для входа на компьютере, и мобильную версию страницы, адаптированную для работы со смартфона. У некоторых систем дополнительно предлагается собственное мобильное приложение. Но есть и такие системы, которые не адаптированы под работу со смартфона вовсе — а далеко не у всех работников есть персональный компьютер на рабочем месте или дома. Обязательно стоит изучить, насколько интуитивно понятно работать с системой, насколько интерфейс дружелюбен и какое обучение есть для сотрудников (видеоролики, понятные инструкции), иначе при внедрении можно столкнуться с серьезным сопротивлением персонала.

Очень удобно, когда у системы есть интеграция с Телеграм — по себе лично могу сказать, что это здорово облегчает работу: приходят уведомления, даже если ты не находишься на рабочем месте, и не нужно ставить дополнительное мобильное приложение.

В выбранном нами решении не хватает опции, на которую я рекомендую обратить внимание: напоминание о необходимости подписать документ (в момент, когда подписание просрочено, документ просто становится красным). На мой взгляд, должна быть реализована превентивная работа с постоянным напоминанием сотруднику, которая поможет избежать просрочки.

Еще один момент, на который я бы обратила внимание, — наличие возможности обмениваться с сотрудником документами, которые не требуют подписания с двух сторон. Например, отправить сотруднику образцы бланков (заявления, согласие на обработку ПД). Конечно, их можно отправить по электронной почте, но лучше иметь единое окно для обмена документами, чтобы сотрудник к нему привык и соблюдалась дисциплина.

Облако или локальное развертывание

При выборе облачной версии вы получаете доступ к цифровому пространству для работы. Если вы покупаете коробочную версию, специалисты будут инсталлировать программу на ваше оборудование.

Первый вариант проще и дешевле. Во втором случае у вас появляется больший контроль над системой, но необходимо место на локальных серверах и обслуживать систему придется самостоятельно.

Сервисное обслуживание

Вам несомненно понадобится обучение сотрудников работе в КЭДО, техподдержка, помощь во внедрении и даже готовый пакет локальных актов для утверждения. У кого-то все эти опции включены в стоимость за пользование сервисом, а кто-то предложит эти сервисы только за отдельную плату.

Решения по архивированию

Многие кадровые документы необходимо хранить свыше 50 лет. Выбирая поставщика, необходимо убедиться в стабильности компании, ее долгосрочности. Важна также безопасность архивов и техническая возможность не терять архивы в случае ухода с рынка поставщика.

Наличие минимального количества пользователей для запуска

У некоторых разработчиков есть ограничение по количеству сотрудников, например, не меньше 100, чтобы они взялись за реализацию проекта. Небольшому предприятию придется выбирать другого поставщика КЭДО, даже если все остальные условия их устроят.

Интересным представляется анонсируемый запуск КЭДО на Государственной платформе «Работа в России», которая планирует предоставлять доступ к своей системе бесплатно. Немаловажно, что работнику будет разрешено подписывать многие кадровые документы простой электронной подписью (ПЭП), оформленной через портал госуслуг, что тоже позволит сэкономить работодателю. «Работа в России» обещает «вечное» хранение документов. Если все обещанное Порталом будет реализовано и реализовано качественно, то «Работа в России» с КЭДО коммерческих систем смогут составить друг другу серьезную конкуренцию.

Наверное, автоматизация кадрового документооборота и перевод его в электронный вид — мечта любого кадровика. Пока я могу сказать, что КЭДО — это хороший формат, который помогает снизить затраты, повысить экологичность бизнеса за счет экономии бумаги и чернил, обеспечить удобство подписи документов в любое время в любом месте, возможность контроля наличия подписи на всех необходимых документах в режиме реального времени. Жаль, что с помощью этой системы нельзя подписывать документы на увольнение (законом это запрещено). Могу отметить, что большинство решений на рынке пока еще «сырые», фактически продукты находятся на этапе тестирования, когда пользователи сами предлагают улучшения и помогают сделать систему более полезной. Уверена, так и будет.

Мария Фрольцова

ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРЫ
Не женское это дело?

Собственный бизнес требует значительных ресурсов и зачастую готовности пожертвовать другими приоритетами, и традиционно в России бизнес считался не женским делом. Но всё меняется. С какими вызовами сталкиваются женщины-предприниматели сегодня и как им нужно работать завтра, чтобы быть успешными, мы поговорили с Ольгой Касьян и Екатериной Мовсумовой, основателями и менторами первого женского бизнес-акселератора Collabroom.

ЕКАТЕРИНА МОВСУМОВА **ОЛЬГА КАСЬЯН**

Основатели и менторы первого женского бизнес-акселератора Collabroom

— Коллеги, расскажите немного о сообществе Collabroom — в чем его миссия, каковы задачи, как давно работает сообщество?

— Collabroom — образовательная программа-практикум для женщин с управленческим опытом и предпринимательским потенциалом. За девять с половиной недель команда из опытных предпринимателей и профессиональных бизнес-менторов помогает женщинам в найме разработать стратегию перехода в собственный бизнес без финансового риска, а также ускорить развитие и масштабировать продукт для начинающих предпринимательниц. Наставники погружаются в проект каждой участницы, помогая проработать все этапы создания бизнеса — с нуля до первых клиентов, либо помогая вывести уже существующее дело на новый уровень. В 2022 году был выпущен первый поток женщин с собственным бизнесом.

— Миссия Collabroom заключается в том, чтобы научить женщину быстро запускать экономически выгодный бизнес, основанный на миссии, дать все инструменты, чтобы наравне с мужчинами быть вовлеченными в экономическую повестку, создавать и масштабировать свой бизнес, находясь в ресурсе. Программа уникальна своим подходом к построению бизнеса: участницы не только осваивают азы, создавая проект на практике от идеи к готовому MVP, но и работают со своим ресурсным состоянием.

— Какова динамика женского предпринимательства — если есть такие данные (рост числа предпринимателей, оборотов и т.п.)?

— Число женщин-предпринимателей в мире постоянно растет, но многие данные свидетельствуют о том, что женщинам в предпринимательстве приходится значительно труднее, чем мужчинам. К примеру, есть удручающие цифры: в Европе в 2021 году из 100% стартапов, созданных женщи-

нами, инвестиции привлекли всего 1% средств. Оставшиеся 99% инвестиций получили «мужские» стартапы, это данные Crunchbase. Даже в США, согласно исследованию Гарварда, компании, основанные исключительно женщинами, собрали лишь 2,4% от общего объема капитала, вложенного в венчурные стартапы.

> ***...они берут какой-то традиционный бизнес и совершенствуют его, используя трендовые цифровые инструменты, новые подходы и концепции.***

В 2021 году доля женщин-основателей стартапов в России составила лишь 16%. От года к году показатель растет не более 1-2% (Startup Barometer Report 2021).

— В каких сферах чаще всего женщины развивают бизнес в России?

— Помимо традиционных направлений сферы услуг или продажи, женщины приходят к нам, чтобы развивать бизнес, основанный на миссии и на стыке нескольких направлений, изобретая совершенно новые профессии. Также нередко приходят с технологичными проектами или потенциально венчурными стартапами. Иными словами, они берут какой-то традиционный бизнес и совершенствуют его, используя трендовые цифровые инструменты, новые подходы и концепции.

— А реже всего?

— Женщины берутся в бизнесе за самые разные направления, но есть какие-то менее близкие женщинам сферы. К сожалению, очень редко встречаются женщины в разработке, айти и инженерии. Это все же больше мужские профессии, сейчас только 15% женщин задействованы в этих профессиях. Но именно эти направления являются наиболее перспективными в будущем. В связи с этим наша команда стремится встроить проекты участниц программы в цифровую повестку и тем самым увеличивать долю женщин-предпринимателей в мире технологий.

— Каковы особенности женского предпринимательства в России? Есть ли какой-то топ-5?

— Мы видим три четких направления проектов, с которыми женщины приходят в наш акселератор. Во-первых — это технологичные сервисы, например, создание онлайн-платформы или чат-бота, автоматизация нынешнего бизнеса или создание с нуля. Женщины чаще выбирают сферы Mental health, HR Tech, Edtech.

Второе направление — это классическое, например, развитие, создание сообществ по интересам, либо развитие сети офлайн-точек в ритейле, питании, фэшн, бьюти-сегментах.

> ***...все женщины, которые приходят к нам на программы..., хотят реализовываться в бизнесе с точки зрения своей миссии.***

Третья категория женщин приходит к нам в акселератор для развития личного бренда. Это специалисты всех помогающих профессий: консультанты, психологи, тренеры, коучи, нутрициологи, стилисты, дизайнеры, маркетологи, инфлюенсеры, блогеры. Сейчас это самая растущая область, и у экспертов в своей нише также возникает запрос на продвижение через развитие личного бренда, на упаковку и правильное позиционирование.

Кроме того все женщины, которые приходят к нам на программы или на бесплатные диагностики предпринимательского потенциала, хотят реализовываться в бизнесе с точки зрения своей миссии. То есть, женщина приходит в бизнес не только для того, чтобы заработать деньги: проект, который она хочет делать, должен менять чью-то жизнь, снимать чью-то боль. Таким образом женщина приходит в предпринимательство с социально значимыми проектами.

— Семейный бизнес — это чаще мужская или женская идея? Кто в семейном бизнесе обычно руководит процессами?

— Мы только начали заниматься этой темой и планируем запустить направление по семейному бизнесу в 2023. С точки зрения идеи, здесь бывает по-разному. Иногда женщина приходит с идеей, а иногда мужчина видит перспективы и понимает, как, исходя из общих накопленных компетенций и связей, сделать эффективный бизнес. Например, есть семейные пары: он — IT-специалист, либо дизайнер, либо монтажер или какой-либо специалист, работающий с видео, фото и прочим контентом. Жена может при этом работать аккаунт-менеджером и отвечать за работу с клиентами, финансовые расчеты. Иногда на женщине больше сконцентрированы бизнес-процессы, в то время как мужчина отвечает за стратегию и выстраивание партнерств. Но какого-то одного варианта здесь нет. Мы планируем провести исследование, чтобы более глубоко погрузиться в тему семейного предпринимательства.

— В чем женщинам как предпринимателям сложнее, а в чем проще?

— Женщины при запуске собственного бизнеса сталкиваются с разными проблемами, но основная — это привлечение финансирования, в том числе в технологические проекты.

Это происходит потому, что среди руководителей и владельцев венчурных фондов крайне низкий процент женщин. И по статистике мужчины, управляющие фондами, предпочитают инвестировать в компании, которые основали мужчины.

> ***...женщины менее склонны к риску, но за счет этого они лучше просчитывают последствия и зарабатывают больше.***

— Венчурное предпринимательство — это высокорискованный бизнес, а женщины менее склонны к риску, но за счет этого они лучше просчитывают последствия и зарабатывают больше. Мужчины же чаще рискуют, и потому их стартапы чаще прогорают. Еще один любопытный факт про гендерные стереотипы часто рассказывают женщины-инвесторы: приходя на встречи венчурных капиталистов, женщина чаще оказывается единственной за столом среди мужчин. И на первом этапе участники зачастую ошибочно воспринимают ее как ассистента или чью-то жену. Срабатывает гендерный стереотип, с которым сложно бороться. Поэтому в целом, в предпринимательстве сегодня «мужские правила».

Инвесторы относятся к женщинам-предпринимателям с некоторой осторожностью. То же самое касается грантов на стартапы и любых других вливаний. Особенно если женщина занимается не салоном красоты или дизайном одежды, а чем-то нетипичным, к примеру, технологиями или производством. Женщине приходится балансировать — быть в разных ролях, находясь и на работе, и дома, и в семье, и с детьми. Именно необходимость переключаться в этих ролях — главная сложность для женщины оставаться в гармонии с собой: будучи и мягкой мамой, и сильным лидером.

— Как личный бренд помогает в развитии предпринимательства — есть ли какие-то цифры, исследования, которые подтверждают его влияние на бизнес?

— Недавнее исследование Rambler&Co о личном бренде показало, что 30% опрошенных россиян — руководители, которые транслируют позицию компании.

Если говорить о венчурном предпринимательстве, то согласно исследованию Journal of Financial Economics, 96% опрошенных ими венчурных инвесторов обращают внимание на личный бренд руководителя компании и, исходя из этого, принимают решение о сотрудничестве. Другое исследование говорит о том, что 82% людей с большей вероятностью будут доверять компании, когда ее высшее руководство активно работает

> ***... 77% потребителей с большей вероятностью совершат покупку, если генеральный директор компании использует социальные сети.***

в социальных сетях, а 77% потребителей с большей вероятностью совершат покупку, если генеральный директор компании использует социальные сети.

В акселератор Collabroom как раз идут женщины, которые уже сформировали мощную экспертизу в найме, проработав в корпорациях много лет, но сейчас им не хватает такого же мощного личного бренда. На нашей программе мы учим их инструментам продвижения, подбираем индивидуальные каналы коммуникации с целевой аудиторией для каждой участницы, а также помогаем упаковывать личный бренд и продуктовое портфолио.

— Какой должна быть женщина-предприниматель в современной России?

— Collabroom в первую очередь поддерживает женщин в желании самореализации в любых сферах: от бизнеса до материнства. Это право женщины — выбирать свой путь, и зачастую она приходит в собственный бизнес исходя из миссии: делать людей более счастливыми. А сама она становится более счастливой, будучи финансово независимой, имея свободный график и сильный личный бренд, который помогает ей зарабатывать и помогать людям в качестве эксперта. Во-вторых, женщины в России зачастую ориентированы на социально-ответственный бизнес, а потому им важно реализовывать себя не просто как создателя социально-значимых проектов, но и как успешного предпринимателя. И в-третьих — женщина должна быть осознанной: в зависимости от её настроя, мотивации, умения находиться в состоянии «здесь и сейчас», способности идти на разумный риск будет расти и её дело.

— Как правильно «продвигать себя» — ошибки, примеры, рекомендации?

— Главная рекомендация — не бояться рисковать. Женщина может быть разной в зависимости от статуса и состояния, но это не должно мешать экспериментировать с позиционированием и выбором наиболее удачной стратегии.

> ***Самая частая ошибка — это в принципе нежелание и боязнь женщины выходить в публичное пространство.***

Самая частая ошибка — это в принципе нежелание и боязнь женщины выходить в публичное пространство. Так как информационное поле перегружено, многие считают, что там сложно проявить себя, и уже всё сказано и показано или забито инфобизом. Если женщина всё же начинает продвигать себя и свой бренд, то часто происходит размытость позиционирования. Это когда предпринимательница условно меньше показывает себя как эксперт в той или иной сфере, а больше транслирует свой образ жизни, не связанный с бизнесом. Во всем должен быть баланс, чтобы ее аудитория поняла, какова ключевая роль персоны, что она хочет донести.

— О чем женщине, в первую очередь, стоит помнить, начиная свой бизнес?

— Прежде всего, необходимо помнить о том, что без продвижения бизнеса в онлайне сейчас невозможно развивать бизнес. Это касается и продвижения самого бизнеса, и развития личного бренда, на котором основывается немалая часть развития. Любой проект — это решение проблемы потребителя, но в современном мире необходимо понимать общие стратегии продвижения своего проекта, где помимо непосредственного маркетинга существует еще немало важных нюансов.

Беседовала Евгения Максимова

ОБРАЗ ЖИЗНИ

Непопулярная благотворительность: взрослым не принято помогать

Мы продолжаем знакомить вас с полезными делами и организациями, которым вы можете помочь уже сегодня — с помощью корпоративных активностей или индивидуально.

Благотворительный фонд помощи взрослым «Живой» появился в 2010 году и стал первой некоммерческой организацией, куда за помощью могли обратиться взрослые с тяжелыми заболеваниями. К тому моменту существовало уже большое количество фондов помощи детям, организаций и движений в защиту природы и животных. Помощь получали пожилые россияне. Но обычные взрослые трудоспособного возраста — люди, на которых держится семья, общество и экономика, которые обычно сами помогают и защищают — перед лицом тяжелой болезни оказывались одни. Или, скажем, подросток, который лечится от онкологического заболевания, был подопечным благотворительного фонда помощи детям — и вдруг ему исполняется 18 лет. Он не перестает быть ребенком и не перестает нуждаться в помощи. Но по документам он уже взрослый, и детский благотворительный фонд больше не может ему помогать. Таким детям тоже некуда было идти.

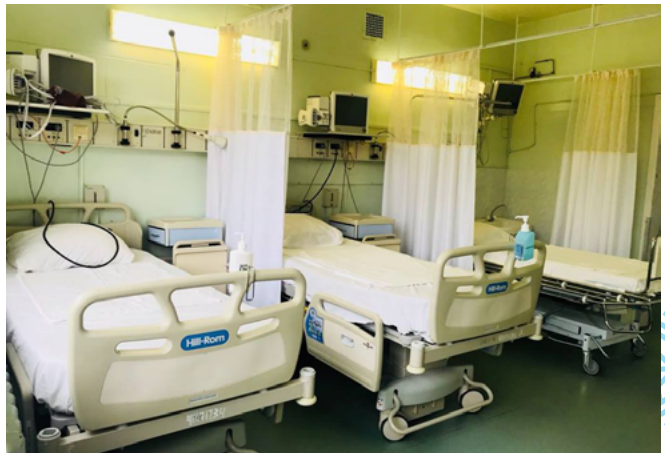
Именно из этой проблемы и вырос благотворительный фонд «Живой». История его появления уникальна для российской благотворительности. Фонд помощи взрослым учредили четыре директора четырех детских фондов для того, чтобы иметь возможность продолжать помогать тем детям, кто формально уже не ребенок.

Учредитель фонда «Живой» Татьяна Тульчинская, директор фонда Виктория Агаджанова, Учредитель фонда Ольга Пинскер и Учредитель фонда Екатерина Бермант на акции «Сами с усами» в поддержку фонда

За 12 лет фонд развился в значительную организацию, которая помогает уже не только подросшим детям, и даже не только россиянам — а всем людям старше 18 лет, которые нуждаются в помощи в получении лечения на территории России. Еще в начале своего существования фонд столкнулся с серьезным барьером в работе: взрослым не принято помогать.

Многие люди до сих пор считают, что взрослый сам виноват в том, что заболел. Или в том, что не может сам себе помочь. Мы проделали и до сих пор продолжаем проводить огромную работу с этим барьером.

«Живой» оказывает адресную помощь более ста пациентам в год. Кроме того, с 2018 года мы реализуем и системные проекты, призванные внедрять структурные изменения и помогать сразу большому количеству людей. Первый такой проект — это помощь медицинским учреждениям, например, оборудование отделений реанимации в городских больницах для снижения вероятности заражения внутрибольничной инфекцией и повышения уровня комфорта пациентов.



Отделение кардиореанимации 4ГКБ Москвы

Еще один важнейший системный проект, над которым мы работаем уже три года — это перевод на русский язык и распространение гайдлайнов для онкологических пациентов. Гайдлайн — это полное руководство для пациента, содержащее проверенную информацию по каждой локализации онкозаболевания. Этот документ рассказывает пациенту и его близким о том, что происходит с организмом при болезни, какие есть возможные варианты терапии, к каким специалистам надо обращаться и что держать на контроле, какой образ жизни вести. В общем — всю ту информацию, которую врач в муниципальном онкоцентре просто не успевает до пациента донести. Ведь за 20 минут приема нужно не просто объявить диагноз, а еще выписать все направления и сделать всю бумажную работу, а еще успокоить пациента, что удается далеко не всегда. Для этого гайдлайны и были созданы Американской Ассоциацией Онкологов. Они переведены на 20 языков мира и используются повсеместно врачами и пациентами. Но до 2019 года на русском языке эти ценные документы были недоступны.

Наш фонд не только перевел гайдлайны, но и сделал их доступными совершенно бесплатно любому пользователю Интернета, а также занимается их распространением среди врачей и пациентов в РФ.

«Живой» вместе с партнерами перевели уже более 20 гайдлайнов, опубликованные руководства собраны на нашем сайте.

Представители БФ «Живой» и партнеры на конференции, посвященной презентации пациентских гайдлайнов по онкологическим заболеваниям в Москве

К сожалению, сейчас нам пришлось заморозить некоторые проекты и отложить те, что были в планах. Но мы продолжаем работать, потому что наша главная задача — не оставить тяжелых пациентов вовсе без помощи.

Фонд «Живой» на 80% существует на частные пожертвования. И вы тоже можете поддержать людей с тяжелыми заболеваниями! **Есть несколько способов, как можно помочь подопечным «Живого»:**

- сделать пожертвование на нашем сайте,
- стать волонтером (нам регулярно требуется профессиональная помощь, например, фотографы, помощники на мероприятиях или в сфере IT),
- стать партнером одного из проектов или акций фонда. Для этого напишите, пожалуйста, письмо на pr@livefund.ru.

У нашего фонда большой опыт сотрудничества с коммерческими компаниями, организации совместных благотворительных акций с вовлечением сотрудников и клиентов компании, пиар-акций со смыслом. Мы будем рады партнерским проектам!

Помогая взрослым с тяжелыми заболеваниями, вы не только спасаете людей, но и меняете жизни их семей к лучшему.

Анастасия Антонова
Специалист по привлечению средств и связям с общественностью БФ «Живой»

НАШЕ БУДУЩЕЕ
Тренды HR в новой реальности

Что надежнее — метеопрогноз или прогноз трендов мира управления персоналом на 2023 год? Горизонт планирования в сегодняшней России очень короткий, даже мимолетный, но всё же в мире HR есть тенденции, которые задают тон и задачи на 2023 год.

Новый портрет сотрудника

Сегодня звездами на сцене рынка труда становятся женщины и кандидаты зрелого возраста, что влечет за собой изменения как в системе корпоративного обучения, так и в корректировке мотивационных программ. Женское лидерство, цифровые навыки становятся всё более популярными темами обучения, организуемого предприятиями; в мотивационные пакеты входят льготы, популярные у женщин и представителей старшего поколения.

HR брендинг и HR-маркетинг

Построение бренда работодателя уже стало стандартной задачей, включаемой в годовые планы HR-подразделений, 2023 год не станет исключением: дефицит кадров обуславливает растущую роль HR-маркетинга в привлечении и удержании специалистов. Изменение портрета сотрудника также потребует от предприятий корректировки позиционирования, внедрения новых маркетинговых инструментов и каналов коммуникации. А иногда и возврата к старым.

Рост затрат на персонал при сохранении эффективности бизнеса

Да, именно такие сверхзадачи ставит реальность перед HR.

Рост фонда оплаты труда обеспечат не только инфляция и конкуренция за персонал, увеличение инвестиций в линейных сотрудников, но и значительная часть уехавших за границу ценных работников, которые со временем становятся нерезидентами РФ и стремятся переложить затраты на возросший НДФЛ на работодателя — и в большинстве случаев работодатель будет вынужден взять их на себя из-за нехватки квалифицированных специалистов.

При этом задача эффективности бизнеса будет становиться всё острее, и экономить на сотрудниках

придется, используя гибкие форматы занятости, аутсорсинг процессов, разные форматы найма.

В рамках этого тренда возрастает ценность HR-аналитики: работа и принятие решений в сфере управления персоналом на основе данных — оперативных, системных — позволят компаниям обеспечить рентабельность и сохранить гибкость.

Цифровизация ради результата

Скорее всего, цифровизация многих HR-процессов замедлится, но останутся приоритетными те направления, которые позволят бизнесу быть более устойчивым с одной стороны и более пластичным — с другой, к примеру:

- внедрение КЭДО — в случае если оно значительно снизит затраты и увеличит скорость оформления документов,
- развитие систем оперативного управления и коммуникации с сотрудником, быстрой адаптации и обучения персонала,
- автоматизация рекрутинговых процессов для оперативного закрытия вакансий.

Сочетание разных форматов работы

В одной компании могут работать сотрудники, работающие дистанционно, в том числе за рубежом, в офисе или гибридно, оформленные по трудовому договору постоянно, временно или привлеченные как самозанятые для выполнения каких-то видов работ — все вопросы коммуникации, оформления, контроля отношений при этом ложатся на плечи HR-службы.

ГИБКОСТЬ

Не зря в подзаголовке вы видите кричащие буквы: минимальный горизонт планирования, сверхбыстрая адаптивность, готовность управлять процессами в хаотичном потоке разнонаправленных задач — это то, к чему должна быть готова HR-служба в ближайшее время. Сегодня бизнесу срочно нужны сотрудники, а завтра потребность в них уже отпадает, сегодня мы планируем переобучение, а завтра речь пойдет уже о повышении квалификации. HR должен всегда держать руку на пульсе бизнеса, следить за оперативными новостями и предвосхищать задачи, учиться управлению рисками и работе в режиме постоянных изменений.

Фокус на благополучии

Важно не только найти — но и удержать. Нестабильность, неуверенность персонала в завтрашнем дне, стресс от меняющихся условий закрепляют у работодателей мысль о том, что моральное и физическое состояние команды — один из факторов достижения ключевых результатов.

Альтернативные источники поиска

Уже сегодня многие кандидаты не спешат брать трубки с незнакомых номеров и «светить» свое резюме на работном сайте, при этом доступных площадок для продвижения вакансий осталось немного — а значит, HR-специалистам придется быть изобретательными и пользоваться более трудоемкими и креативными инструментами для привлечения персонала — от рекомендательной сети до партнерских и агентских проектов.

Непрерывное обучение

Обучение персонала остается в тренде: изменение портрета сотрудника, дефицит квалифицированных специалистов и работников в целом, отраслевая миграция вынуждает компании про-

водить масштабные программы повышения квалификации, рескиллинга, развития лидерства.

Рост роли HR

Казалось бы, в кризис первыми затраты принято сокращать на HR — по крайней мере, в России. Но в ситуации, когда сложно найти и удержать людей, поддержать их и замотивировать на достижение высоких результатов, роль HR оказывается лишь более ценной. Нематериальная мотивация — в которой часто не слишком сильны российские менеджеры — как раз то, чем хорошо владеет современный и любящий своё дело эксперт по управлению персоналом: найти факторы, которые объединят людей, повысят их лояльность, и как следствие поднимут KPI, сможет именно он.

В конце года мы узнаем, какой прогноз оказался точнее — метео- или наш, а пока пожелаем HR-специалистам справиться с любыми профессиональными вызовами в 2023 году.

Евгения Максимова

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Лучше горькая правда: распознаем ложь собеседника

Бывает ли ложь во благо? Это дискуссионный вопрос, и отвечают на него все по-разному, но уметь распознавать ложь хотел бы, пожалуй, каждый из нас — это вопрос личной безопасности и контроля ситуации. Мы подготовили для вас небольшую памятку по распознаванию лжи.

Ложь бывает двух типов — умолчание, когда собеседник скрывает от нас какую-то информацию, и искажение, когда преподносимая информация намеренно меняется.

Как узнать, что собеседник пытается что-то скрыть?

Оценивая речь в целом, мы можем заметить, что в какой-то момент наш визави вдруг начинает говорить тише и не так подробно отвечать на вопрос.

В таком случае эксперты рекомендуют насторожиться: возможно, человек пытается что-то скрыть.

Если вы попросили кандидата рассказать о трех последних местах работы и рассказ о двух из них был полным, красочным и живым, а о третьем интервьюируемый не сказал почти ничего, формально обозначив причину увольнения и период работы, стоит «копнуть» поглубже.

Признаки умолчания:

- Человек ускоряет свою речь,
- Голос становится тише, может потерять внятность,
- Более значительная пауза перед ответом,
- Клишированная речь, формальная и скупая.

Важно не переусердствовать: может быть, пауза связана с тем, что человек на что-то отвлекся? Проверьте, вернувшись к теме через некоторое время.

Кривое зеркало

Искажая информацию, человек, как правило, ведет себя по-другому: мы можем наблюдать намеренное выделение, усугубление речевых и голосовых модуляций.

— «Кто разбил лампу?», — спрашиваем мы у ребенка.

— «Я ничего не разбивал!», — начинает кричать он в ответ, взмахивая руками.

Ложь — это стресс

Ложь требует значительных усилий со стороны мозга: во-первых, это творческий процесс, которому необходимо больше энергии и ресурсов в целом, во-вторых, это порицаемый обществом процесс, врать — это стыдно, плохо, неправильно (ну, для большинства из нас).

Ложь требует концентрации. Если человек, который совершал монотонное действие во время речи (крутил провод, постукивал ручкой) внезапно перестает это делать, а через какое-то время возвращается к эту занятию, значит, мозг сконцентрировал ресурсы на трудоемкой задаче: может быть, наш собеседник что-то усиленно вспоминает, а может, и сочиняет на ходу? Лучше проверить.

Такие усилия над собой неминуемо вызывают стресс, и стоит учитывать признаки стресса в верификации лжи: если стресс проявляется на каких-то конкретных темах, которые не являются глубоко личными, на это стоит обратить особое внимание.

Мы предлагаем вам первые симптомы лжи, которые помогут ее распознать:

- Учащенное дыхание.
- «Смысловой барьер» — непроницаемость к определенным словам-стимулам.
- Жесты острого стресса — человек что-то стряхивает с одежды, вертит и т.п. в момент разговора о какой-то теме.
- Изменение поведения.
- Обобщенные и неконкретные существительные и местоимения: люди, женщины, они, все, эти.
- Обобщенная речь — обо всём и ни о чем. Универсальные количественные, которые позволяют говорить максимально обобщенно, неконкретно — никогда, никто, всё, каждый, всегда.

- Отсутствие ответа и перевод темы: «Какой хороший вопрос», «Интересно… кстати…», «Я рад, что ты меня спросил…».
- «Амнезия» — «что-то не припомню», «дайте-ка подумаю, это было так давно».
- Философские ответы — «в некоторых культурах такого запрета нет», «а если посмотреть с другой стороны», «чисто теоретически», «с философской точки зрения».
- Давление на совесть: «Знаете, мне обидно», «Я думал, вы мне доверяете».
- Давление на жалость: «Так и знал…».
- Жалобы на контекст: «Мне жарко», «что-то мне не хорошо, голова болит».
- Комплименты: «я вижу сразу, что вы профессионал».
- Усиленные оправдания: «я никогда так не мог поступить», «этого не может быть, зачем мне это делать».
- Атака вопросами — человек требует конкретики, тирады, встречные вопросы.
- Подстройка — человек соглашается с самым нелепым оправданием ситуации.
- Мимическая реакция противоречит речи (удивление на собственные слова и тому подобные противоречия).

Важно помнить, что реакция должна быть устойчивой — каждый раз при возвращении к конкретной теме вы наблюдаете признаки лжи, тогда как в другие моменты человек их не проявляет? Вы на верном пути.

Надеемся, наша памятка поможет вам выяснить, лжет ли собеседник. А вот нужно ли это делать — решать только вам.

Евгения Максимова

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

АННА КУЗНЕЦОВА

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Что в СБ тебе моей?

Бывает, что с кандидатом все удачно складывается: и опыт отличный и редкий, и директору кандидат понравился, и рекомендации все положительные. И вот, кажется, службу безопасности только пройти (а ты на 100% уверена, что кандидат успешно пройдет проверку, ведь, с его слов, у него даже штрафов за вождение автомобиля нет) — и будет заветный оффер в его руках.

Но кандидату отказывают по результатам проверки, человек, оказывается, неоднократно совершал правонарушения.

Время идет, поиск продолжается, директор предприятия с грустью вспоминает того самого идеального кандидата-правонарушителя. И соискателю ситуация покоя не дает, не мог он не пройти проверку, ведь он законопослушный гражданин. Кандидат не вытерпел и позвонил напрямую директору и спросил: «А что со мной не так?». Ему перечислили все его правонарушения, кандидат еще сильнее удивился и попросил еще раз провести проверку его данных. Оказалось, есть у него полный тезка и даже год рождения тот же, только число и месяц отличаются.

Все закончилось хорошо, кандидату сделали оффер, он вышел на работу, а служба безопасности компании теперь более внимательно проводит проверку.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ЕКАТЕРИНА ИВАНЦОВА

Консультант по подбору персонала «Рекадро»

Быстрый старт проекта

К сожалению, в современных реалиях нам всем приходится приспосабливаться к окружающему миру. Нестабильность на рынке труда, страх кандидатов остаться без работы, да и в целом повышенный уровень стресса — диктуют нам новые правила, и часто это приводит к замедлению процессов: рассмотрение кандидата, решение о выводе на работу могут занимать у Клиента более длительный срок, да и сам кандидат не торопится менять место работы. С другой стороны, ситуация меняется очень быстро, и от нас ожидается оперативный вывод персонала в тот момент, когда это нужно заказчику. Особенно это важно в практике предоставления труда временного персонала, когда компании нужны «рабочие руки», уже проверенные, оформленные и готовые приступить завтра. Как же быстро запустить проект?

- Еще на этапе подписания договора мы активно изучаем рынок и готовим предварительный пул кандидатов, чтобы «горячими» подать их клиенту. К тому моменту, когда решение о старте проекта есть, у нас уже почти готовы сотрудники.

- Мы создали базу лояльных к нам специалистов, которые готовы быстро и оперативно подключиться на проектную работу — на короткий период или долгосрочно. Бывает и так, что сотрудник, который хотел поработать короткий период, остается надолго, так как ему очень комфортно с нами и нашим клиентом. С такой базой необходимо регулярно поддерживать контакт, разработать программу лояльности, чтобы не упустить ценных кандидатов.

- В максимально короткие сроки мы создаем проектную группу, в которой каждый член команды настраивает процесс в своем направлении, это позволяет быстро запустить работу и по подбору, и по разработке кадровых документов, и по оформлению сотрудников.

- Без автоматизации сейчас никак — в Рекадро разработана собственная платформа для аутсорсинговых проектов ReTime, которая позволяет синхронизироваться в процессе работы по проекту, оперативно согласовывать работу, контролировать и оценивать текущую ситуацию, а также коммуницировать с временным персоналом, направленным к клиенту, в режиме онлайн, решая рабочие вопросы.

- Для оперативной встречи клиента с подходящими кандидатами мы также организуем встречу онлайн у нас в офисе, что позволяет сэкономить время обеих сторон.

- Мы оптимизировали процесс прохождения медицинского осмотра финалистами, теперь они проходят его за один день, и уже на следующий день сотрудник может успешно приступить в работе мечты.

Мир меняется, и мы меняемся вместе с ним!

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

НАТАЛЬЯ ЛУНИЧЕВА

Менеджер проектов массового рекрутинга «Рекадро»

Реалии массового подбора. Время — деньги

К нам обратился клиент с запросом найти работников на склад — 60 комплектовщиков. Сроки горят, сотрудники нужны здесь и сейчас.

Как только приступили к работе, мы сразу же столкнулись с первой сложностью. Локация склада — небольшой отдаленный поселок, население поселка знает уже о компании, о вакансии, много сплетен и слухов. Причем отзывы от кандидатов очень разные от «я работаю в нашей замечательной компании уже 5 лет» до «это ужасное предприятие, никому не советую». Но большинство не хотели работать здесь. Мы не стали переубеждать кандидатов, тратить на это время. Хотя мы знали, что компания изменилась, начала заботиться о своей репутации и бережно относиться к своим сотрудникам. Проанализировав ситуацию, мы переместили фокус поиска на другие населенные пункты, где сотрудникам пришлось бы добираться до склада с пересадкой, но мы посчитали, что так быстрее закроем потребность.

Наша проектная группа организовала входящий поток кандидатов из выбранных локаций, разместили вакансию везде, где только можно — на работных сайтах, социальных сетях, авито, телеграм, расклейки объявлений, размещение на остановках, запустили рекомендательную сеть, делали рассылки. Эти действия принесли хороший поток кандидатов. Мы стали отправлять людей на собеседование к заказчику.

Следующая сложность, с которой мы столкнулись — наши кандидаты записывались на собеседование и не приходили, хотя были в поиске работы. Мы стали им напоминать о собеседовании в мессенджере и напоминать часто — когда они записывались на собеседование, за день до собеседования, в день собеседования… Запустили автоотзвон — робот звонил и опять напоминал об интервью. Эти меры не помогли, процент доходимости не изменился.

В итоге мы не стали искать сложных решений, а просто расширили воронку: усилили входящий поток, увеличили скорость отработки кандидатов, занимались холодным поиском. За счет этого повысили количество приходящих на интервью кандидатов.

В результате мы вывели около 50 человек.

Массовый подбор — это очень специфическая ниша, здесь нужно действовать быстро, гибко, подстраиваться под изменяющиеся условия. И если что-то не работает, не тратить на это драгоценное время, а без сожаления бросать и действовать по-новому.

АНОНСЫ I КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия

25 января 2023 г., онлайн — HR в регионах: рынок труда нового времени

31 января 2023 г., г. Москва — Профессиональная премия HR IMPACT 2023

16–17 февраля 2023 г., г. Москва — Форум HR Контент 2023

17 февраля 2023 г., г. Москва — Форум HR Маркетинг

15–16 марта 2023 г., г. Москва — Выставка и конференция HRM Expo Pro

16 марта 2023 г., г. Москва — Форум HR Мотивация 2023

17 марта 2023 г., г. Москва — Форум Стратегия обучения персонала

21 марта 2023 г., г. Москва — Форум Рынок труда-2023

22 марта 2023 г., г. Москва — Форум Управление талантами 2023

23–24 марта 2023 г., онлайн — Форум-конкурс Graduate-2023

23–24 марта 2023 г., г. Москва — C&B RUSSIA SUMMIT 2023

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

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