HR•МУДРОСТЬ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ
№ 41 • IV квартал • 2023

Издание для HR-единомышленников

СЛОЖНО НАЙТИ / ЛЕГКО ПОТЕРЯТЬ

Выбираем стратегию на год: привлекать или удерживать

Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми.

Билл Гейтс

HR•МУДРОСТЬ

Содержание

ТРЕНДЕЦ. 4

О главных факторах, влияющих на рынок труда

РАЗГОВОРЫ О 11

ВЕСТИ С ПОЛЕЙ 23

Как инфраструктура помогает находить работников в АПК

ПРАКТИКА 27

Как правильно провести тет-а-тет начальника и работника

ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ 32

Как кадровику застраховаться от утечек информации

РАБОЧИЕ МОМЕНТЫ 38

Актуальные кейсы от специалистов Рекадро

О ЧЕМ ВСЕ ГОВОРЯТ 42

Полезные рассказы от спикеров HR-мероприятий

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ 46

Какие подарки действительно нужны в детских домах

РАСПИСАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2024 50

Просим отнестись с пониманием

Федеральный закон от 28.02.2023 52-ФЗ запрещает СМИ использовать иностранные слова при наличии аналогов в русском языке. И мы с этим согласны, потому применяем в журнале русскую транскрипцию «эйчар», которая встречается в словарях. Тем временем, в бизнес-среде всё же часто эйчаров называют «кадровиками», что, на наш взгляд, не в полной мере отражает содержание понятия, которое мы привыкли обозначать иностранной аббревиатурой «HR».

То же самое касается некоторых других терминов и выражений.

А как считаете лично вы: кадровик и эйчар — это одно и то же? Пройдите небольшой опрос по ссылке (всего три вопроса), чтобы оставить свое мнение. Для нас это важно.

Слово редактора

Дорогие читатели, вот и заканчивается год. Для нашей редакции и всей компании «Рекадро» он пролетел настолько стремительно, что мы до сих пор не верим в его окончание. Говорят, что с возрастом время летит всё быстрее, и, на мой взгляд, это правда. В следующем году «Рекадро» исполняется 25 лет, за эти годы мы видели много перемен, прошли и кризисы, и подъемы, но, пожалуй, такого необычного года не было никогда. А как у вас? Делитесь в нашем **телеграм-канале**.

Чем 2023 отличается (ах нет, все-таки уже, пожалуй, отличался) от других:

➔ обычно в период бурных перемен потребность в услугах и сервисах, связанных с персоналом, резко снижается. Но ситуация на рынке труда настолько беспрецедентная, что мы наблюдали и всё еще наблюдаем бурный рост;

➔ стандартные решения, направленные на повышение эффективности, перестали работать. Об этом говорят многие наши эксперты, и вы прочитаете их выводы и решения в этом итоговом выпуске. Вместо сокращения расходов на сотрудников для повышения эффективности сегодня эти расходы надо кратно увеличить. И это, пожалуй, самый сложный вызов для бизнеса, справятся с которым только лидеры нового времени;

➔ прогнозы и тренды перестали работать, доверять «экспертному мнению» становится всё сложнее. Как часто за последние пару лет вы читали и слушали аналитиков, чьё видение перспектив впоследствии сбывалось? Я — почти никогда.

Остается полагаться на себя и свою команду в поиске прорывных инновационных решений для тех задач, которые останутся с нами и в 2024 году. Найти работников на сжавшемся в точку рынке, не вступая в гонку зарплат. Повысить лояльность и вовлеченность сотрудников, перед которыми машут золотыми морковками наши конкуренты. Убедить себя, что мы действительно хорошо справляемся с ситуацией и делаем всё правильно. Надеюсь, HR-мудрость вам в этом поможет, и в следующем году вместе с вами мы найдем инструменты и ресурсы, которые позволят достичь всех поставленных целей.

Наша редакция поздравляет вас с Новым годом! Желаем вам главного: крепкого здоровья, неиссякаемой энергии, поддержки близких, заботы не только о своих сотрудниках, но и о себе, и тогда — я верю — всё точно сложится!

Евгения Максимова

Трендец.

С чем эйчару придется иметь дело в 2024-м году

2023-й год стал во многом переломным для экономики России, рынок труда столкнулся с серьезными вызовами и начал меняться. Кадровый голод, релокация, исход трудовых мигрантов и иностранных менеджеров на фоне импортозамещения и расширения производств — этот клубок проблем и противоречий, на самом деле, очерчивает будущий облик рынка труда, на котором нам всем придется работать.

HR-мудрость перечисляет основные тренды, с которыми придется иметь дело в 2024-м году, и объясняет, как к ним относиться.

Трендец от слова «тренд»

Инфляция и кредиты съедают зарплаты

Закредитованность россиян — не новость: на ноябрь уходящего года суммарная задолженность граждан перед банками составила свыше 32 млрд. рублей. При этом только около 50% кредитов — ипотека, остальное — авто и потребительские кредиты. Пять миллионов россиян регулярно берут кредиты, чтобы обслуживать другие кредиты. А по данным ФССП, 21 млн. россиян имеет те или иные формы задолженности по кредитам.

Но при этом в 2023 году 44% новых ипотечных кредитов получили те, кто уже тратит на облуживание долгов 80% своих доходов. Где предел закредитованности россиян — сказать не может ни один экономист, но этот тренд, совершенно точно, продлится и в 2024 году.

Повышение ставки рефинансирования до 16% ударит по всем, кто привык или вынужден использовать кредитные средства для обеспечения бытовых потребностей. Новые займы будут становиться все дороже, а инфляция будет подъедать покупательную способность остатков зарплаты.

Проиграют от повышения ключевой ставки и промышленные предприятия. Высокая ключевая ставка не только сделает дороже новые кредиты, но и увеличит затраты на обслуживание старых — по данным ЦБ, к середине 2023 года почти половину корпоративного кредитного портфеля в России составляли кредиты с плавающей ставкой, привязанной к ставке ЦБ (в 2020 году эта доля составляла около трети). Если правительство не вернется к практике компенсаций, использовавшихся в 2022 году, это может привести к снижению промышленного производства в стране. Ведь в машиностроении рентабельность продаж в I полугодии 2023-го была всего 9%.

Дать прибыль для возврата кредита под 15% способны немногие отрасли: производство сигарет (33%), финансы (25%), химия (24%), недвижимость (23%), добыча ископаемых (20%). Масштабные же инвестиции в наукоемкое производство становятся неподъемными, низкий уровень зарплат закрепляется.

Работодатель должен понимать, что зарплатные ожидания работников складываются не из «хотелок», а из конкретных материальных потребностей и кредитных обязательств человека и его семьи. Директор, размышляющий в духе: «За такую работу мы даем нормальную зарплату. Просто никто работать не хочет», — не найдет себе сотрудников в 2024 году. Зарплата должна быть не только конкурентной по рынку, но и, например, соотноситься с уровнем закредитованности населения в регионе.

Место женщины — у станка

На самом деле представление о чисто мужских профессиях — это порождение 90-х годов прошлого века, когда социально-экономические перемены вынудили миллионы людей сменить род деятельности ввиду невостребованности. Штукатурщицы стали не нужны из-за притока мигрантов, трактористки — из-за развала АПК, сварщицы — из-за закрытия заводов.

Женщины перестроились под новые экономические реалии, начав зарабатывать в областях, не требующих физического труда и специальных знаний. Теперь, кажется, настало время, когда женщины должны вернуться к станкам и в кабины комбайнов. По крайней мере, в целом ряде отраслей потребность в рабочей силе такова, что мужчин просто не хватит.

В отраслях, связанных с производством, избавление от гендерных стереотипов потребует программ переобучения. Здесь работодателям стоит присмотреться к ближайшим среднеспециальным учебным заведениям, наладить такую работу совместно с ними будет гораздо проще.

Как отмечают участники рынка, гендерные отношения внутри коллектива должны постоянно находиться в сфере внимания эйчара. Токсичность, сексизм и эйджизм станут причиной роста тихих увольнений и снижения производительности.

Привлечение женщин на условно мужские должности не должно рассматриваться работодателем как некая временная мера. «Скоро мужики вернутся и будем работать по-старому». Так не будет. А значит, нужно полностью пересмотреть принципы найма, убедиться, что в бухгалтерии знают, как оформлять больничный по уходу за ребенком и перестроить производственные процессы без учета грубой мужской силы.

А некоторым магазинам придется переехать в другие помещения: там, где раньше должен был пройти один грузчик, теперь должен проехать вилочный погрузчик.

Придумываем бизнес заново

Теория эволюции учит нас, что выживает наиболее приспособленный. То есть тот, кто умеет менять свое поведение в зависимости от обстоятельств и обладает для этого достаточным количеством зубов, когтей и копыт.

Бизнес-процессы всех компаний, работающих сегодня в России, придуманы и выстроены в других условиях. В этом и суть кризиса — условия изменились, а система — нет.

Длинные ряды касс в продуктовых магазинах постепенно уступают место кассам самообслуживания, а сами магазины соревнуются с доставкой из darkstore. Call-центры и службы поддержки заменяются чат-ботами. Даже в бухгалтериях уже не так шумно и весело — все больше функций переходит на аутсорс.

Нечто подобное произойдет во всех остальных отраслях экономики. Бизнес должен перестроиться под меньшее число людей или их частичное участие.

Сегодня, если работник не справляется с объемом работы, нужно думать не о том, чтобы нанять ему помощника, а о том, чтобы часть его функций автоматизировать/отдать на аутсорс/поручить нейросети. Такой подход потребует смены парадигмы мышления и у руководителя, и у всех, кто отвечает за наём и адаптацию персонала.

При этом важно отметить, что на фоне проблем с персоналом и снижения требований к кандидатам, организации осознают, что разнообразие сотрудников с различными культурными и социальными фонами приносит в компанию ценный опыт. Кроме того, бизнес понимает, что инклюзивная культура улучшает рабочую атмосферу, позволяет сотрудникам чувствовать себя принятыми и уважаемыми, что способствует улучшению удовлетворенности, вслед за ней и производительности.

Конечно, везде и во всем человека заменить невозможно — ни в ретейле, ни в IT, ни за рулем. И чтобы сохранить бизнес в условиях нехватки персонала, нужно снять все неочевидные на первый взгляд ограничения для найма и расширения автоматизации.

Перестроить офисы, торговые и производственные площадки с тем, чтобы ими легко могли пользоваться люди с ограниченными возможностями здоровья. Включить программы-планировщики, пользуясь которыми работники могли бы легко сменять друг друга при выполнении кратковременных задач, например, выкладке товаров на полки или сборке несложных механизмов.

Рабочие процессы, где это возможно, стоит разделить с учетом того, что возможно, их будут выполнять люди, приходящие на работу в разное время, и скорее всего, с разной квалификацией.

Словом, самое важное для адаптации к новым, «безлюдным» условиям — это понять, как именно работает ваш бизнес и в каком направлении он может эволюционировать.

Цифровизация нужна, но не станет спасением

Автоматическая система оценки резюме кандидатов хороша только в том случае, если эти резюме у вас есть.

И в этом проблема многих ИТ-решений, представленных сегодня на рынке — они были сделаны в период, когда работодатели могли выбирать и строго оценивать кандидатов. Сейчас эти задачи отошли на второй план. Главное теперь — поиск и удержание.

➔ *Гениальная обложка журнала «Ньюйоркер».*

И если с поиском ИТ-технологии пока помогают слабо, то с удержанием вполне могут быть полезны. Сервисы, упрощающие прохождение собеседования, устройства подачи разного рода заявлений и планировщики помогают сотруднику быстро расправляться «бумажными» проблемами и упрощают адаптацию.

> Сегодня эйчар должен помнить, что хотя цифровизация отдельных процессов, видимо, неизбежна, не существует и вряд ли появится решение, которое закроет все проблемы. Никто не создаст программу, в которой можно просто нажать на кнопку и запустить эффективную рекрутинговую кампанию. Никакой искусственный интеллект не разработает индивидуальную программу поощрений. И вообще, в человекоцентричной компании все оценки, сделанные бездушной машиной, — это только повод поговорить с работником, а отнюдь не готовый диагноз.

И это, пожалуй, один из немногих поводов для оптимизма. Адепты тотальной цифровизации могут сколько угодно говорить о том, что скоро роботы оставят всех нас без работы, но в условиях нехватки людей, компании должны становиться человекоцентричными и общаться с этим, стоящим в центре, человеком должен будет не робот, а такой же человек. То есть эйчары без работы не останутся.

Держитесь крепко

Можно сказать, что в уходящем году у эйчаров открылся второй фронт работ. Теперь нужно не только искать новых сотрудников, но и смотреть, чтобы не разбежались те, кто еще работает.

Конечно, эта задача стояла и раньше. Но в прежние годы она формулировалась скорее как «борьба с текучкой кадров». Теперь речь идет об удержании.

И если раньше работа в этом направлении часто сводилась к плотному набиванию социального пакета разными дополнениями к зарплате, то сейчас, оказывается, что работникам нужно совсем другое. Более того — каждому работнику нужно что-то свое, массовые решения перестают работать.

Одним сотрудникам нужна возможность принять на работе душ и попить чай, другим нужен смещенный график, чтобы забирать ребенка из детского сада, третьему важно, чтобы его не дергали в нерабочее время, а четвертому нужен семейный полис ДМС. Индивидуальный подход к поощрениям выглядит очевидным выходом, хотя и ставит вопрос о том, как масштабироваться и массово нанимать персонал, если каждому из сотен кандидатов нужен свой соцпакет.

При этом оказывается, что для многих поощрения не главное — гораздо важнее право самостоятельно принимать решения и вести проект. Преимуществом становится не бесплатный спортзал, в который все равно нет времени ходить, а возможность в нужный момент честно высказать свое мнение, страхи и опасения руководителю и не получить за это нагоняй.

> Открытая дверь руководителя, умение признавать вклад работника, уважение личных границ и взаимопонимание в сложных эмоциональных ситуациях становятся инструментами борьбы с тихими увольнениями.

Мощным инструментом удержания становится понятный карьерный рост. Не «возможность карьерного роста», как было принято писать текстах вакансий еще 5–6 лет назад, а реальный алгоритм, следуя которому, работник сможет получить повышение и соответствующие ему бенефиты.

В 2024-м году удержание — это во многом история про корпоративную культуру и корпоративную структуру. И то, и другое должен сформулировать эйчар.

В НАЧАЛО

Проекты на один раз и аутсорсинг навсегда

Нехватка специалистов с высокой квалификацией ощущалась в российской экономике задолго до событий последней пары лет и теперь есть все симптомы того, что мы подходим уже к нехватке специалистов просто с профильным образованием. И речь не только об инженерах и программистах — бухгалтеров и продажников тоже не хватает.

В отдельных отраслях стоимость поиска и найма классного специалиста стремится за пределы здравого смысла. Компании просто не могут взять в штат того работника, который им жизненно необходим, поскольку его зарплата будет противоречить бизнес-модели.

Сейчас в отрасли видят два выхода из этой ситуации и один не противоречит другому. Первый — это оптимизация штата путем передачи части задач или функций отдельных сотрудников на аутсорс. Это позволит за относительно небольшие деньги привлечь в компанию дорогостоящие компетенции и в то же время избавиться от рутины, не требующей высокой квалификации. В России рынок аутсорса еще не так развит в плане разнообразия сфер, но по некоторым направлениям входит в моду. Например, на аутсорс отдают уже не только бухгалтерию, но и функции финансового директора, а также упаковку и погрузку продукции.

Вторым выходом из тупика нехватки персонала видится проектное привлечение. Устоявшихся форм такой работы пока не выработано, но сама идея собрать команду под решение конкретной задачи, а после — разойтись, передав результат в работу менее дорогим специалистам, — понятна и привлекает многих.

Такой подход применим не только в сфере ИТ, но потребует от эйчара новых управленческих компетенций и навыков. Впрочем, возможно, это тоже можно отдать на аутсорс. ☑

Дело не в зарплатах, а в коммуникации с людьми

«Полюс» — одна из крупнейших в мире и крупнейшая в России золотодобывающая компания с полным циклом производства: от разведки и добычи до переработки и реализации. Она занимает первое место по объему запасов и ресурсов в мире и при этом испытывает такие же проблемы с кадрами, что и все остальные. О том, как привлекает и удерживает персонал крупный промышленный гигант, мы поговорили с начальником управления аналитики, нормирования труда и планирования персонала Компании «Полюс» Игорем Земенковым.

В НАЧАЛО

— Таежная романтика еще манит наших суровых мужчин?

— К сожалению, все меньше. Компания «Полюс» ведет добычу золота в регионах с очень неприветливым климатом и сложными условиями деятельности. При этом живут наши рабочие не в городах, а в вахтовых поселках. Два месяца на вахте, один — дома. Для того чтобы так жить, нужен определенный склад личности, готовность чем-то пожертвовать, чтобы получить больше. Так что, несмотря на то что мы держим зарплаты на достаточно высоком уровне по каждому из четырех регионов присутствия, мы наблюдаем значимое снижение интереса людей к вахте. Уже меньше тех, кто гонится за длинным рублем, и люди скорее готовы зарабатывать меньше, но рядом с домом.

— Какую стратегию найма вы использовали в 2023-м?

— Мы снижали требования к найму, делая упор на доучивание. Например, мы испытывали серьезную нехватку водителей, сейчас в стране вообще дефицит водителей — и мы начали сами их готовить. Тем более что даже с опытом работы не все способны управлять нашей техникой. Была запущена программа «Драйвер», находили людей с категорией С и доучивали их на категорию А3, отрабатывали практические навыки на полигонах вблизи к карьерам на большегрузных самосвалах. Буквально за 3–4 месяца нам удалось «обсадить» весь парк. И, как показала дальнейшая статистика, эти люди, которых взяли и научили практически с нуля, оказались более мотивированными, более увлечёнными, и при этом у них лучшие показатели по неаварийности. Потому что водители опытные уже часто относятся скептически ко всему, говорят: «Я всё знаю, сам разберусь». Молодые ребята, свежевыученные, еще аккуратно водят, аккуратно за всем следят. В итоге это позитивный опыт, и в части найма мы сознательно идем в сторону снижения входных требований. Сейчас на наших производственных площадках есть полигоны, где постоянно проходит обучение водителей. В целом для нас этот опыт оказался позитивным, и мы его тиражируем. И здесь, конечно, нужно бороться с устаревшими подходами некоторых руководителей — они по-прежнему требуют, чтобы работник с одной стороны был 18-летним, с другой стороны — стажированным (как минимум, с тремя годами стажа, двадцатилетним опытом в профессии) и так далее. Я, естественно, утрирую, но смысл именно такой. Но в нынешней ситуации ограниченной емкости рынка труда мы больше не можем привлекать готовый квалифицированный и опытный персонал в достаточном количестве, используя старые подходы.

— Работодатели сейчас массово пошли в ссузы…

— Конкуренция за работников такова, что работа с учебными заведениями уже обязательный пункт для серьезного бизнеса, настроенного на рост. И мы пошли дальше средних специальных заведений. Мы уже работаем с входным потоком на уровне школьного образования. С этой целью организовали проект «Полюс-класс» — вышли на школы Красноярска и Иркутска. С десятого класса проводим профориентационные мероприятия для ребят, знакомим с нашим производством в рамках экскурсий и поездок на горнообогатительные комбинаты и проводим дополнительную подготовку к сдаче ЕГЭ по профильным техническим предметам, в том числе физике, математике, химии. И уже есть первые результаты — в этом году в Красноярске был первый выпуск «Полюс-класса». 19 участников проекта из 20 поступили на профильные для нас направления, и мы ожидаем, что вскоре они станут сотрудниками наших предприятий.

— И все-таки, в следующем году вы нацелены на удержание или на привлечение?

— Мы нацелены на обеспечение бизнеса трудовым ресурсом. Ставку делаем на удержание. Это эффективнее. Каждый год у любого работодателя увольняется большая доля персонала и восполнять ее все сложнее, так что задача самая насущная. При этом мы понимаем, что дело не в зарплатах. «Полюс» предлагает зарплаты выше рынка во всех регионах присутствия. А вопрос как раз в выстраивании системной работы с персоналом: информирование, своевременное получение обратной связи, оперативная реакция на запросы работников. Поэтому одним из приоритетных направлений в этой части становится выстраивание коммуникаций. Мы прорабатываем еще и карьерные треки — готовим кадровый резерв по нескольким направлениям. Это и дублеры на позиции управляющих директоров предприятий, директоров департаментов компании. С этой целью организуем для резервистов ротации и стажировки. А также формируем средний производственный менеджмент — для этого запустили проект модульных программ для механиков, горняков, обогатителей. С разных активов компании собрали группы по направлениям, и они осваивают учебные модули, развивая свои управленческие компетенции, производственные горизонты, профессиональную экспертизу. Таким образом, еще формируем и профессиональное сообщество. Получается, что это и обучение, и выстраивание коммуникации, и удержание.

— Чего вы боитесь? Какие главные риски вы видите в следующем году?

— Мне кажется, что все что могло случиться — уже случилось. Не могу представить, чтобы жизнь подкинула нам, эйчарам, что-то новенькое. Мы просто будем работать эффективно в тех условиях, в которых окажемся, так что бояться нам нечего. ☑

Как только у кого-то происходит карьерный взлет, мы тут же делаем рассылку по всей компании, где хвалим работника за успехи

В НАЧАЛО

Несмотря на бурный рост строительства и производства строительных материалов, в этих сферах тоже ощущается серьезная нехватка персонала и рекрутерам часто приходится выводить людей, не вполне готовых к новой работе. В такой ситуации становится крайне важным правильно их адаптировать.

В компании Estima, занимающейся производством керамогранита, для этих целей используют наставничество. Руководитель отдела подбора и адаптации персонала Виктория Морозова поделилась с HR-мудростью некоторыми нюансами такой работы.

— Сложнее всего в уходящем году было…

— Обеспечить производство необходимым количеством персонала в достаточно ограниченные сроки. Потому что в этом году, особенно с осени, хорошо стала видна тенденция к снижению активности, стало меньше кандидатов. И найти профессионала сейчас стало сложнее, чем даже было весной. Я думаю, что это связано с тем, что люди сейчас ищут себе те условия работы, которые их будут удовлетворять и устраивать. То есть гибрид, удаленка, какие-то другие мотивационные составляющие в части финансов. Выбирают сами компании, насколько им близка корпоративная культура, ну и так далее. То есть, кандидаты стали выбирать. Отклики набираются медленно. Кандидат может откликнуться, а потом не дойти до собеседования, не выходить на связь, сказать, что передумал, и остаться на текущем месте, выбрать другое предложение. Получается, что удерживать нужно не только работников, но и кандидатов, и тут тоже к каждому нужен индивидуальный подход. Где-то мы идем на изменение условий в части финансовой мотивации, где-то стали гибкими в части гибридной занятости. В следующем году планируем возвращать ДМС. Какое-то время назад он входил в наш соцпакет, но мы от него отказались, поскольку сотрудники редко им пользовались — сейчас планируем возвращать, он снова стал актуален. Постоянно придумываем какие-то еще внутренние плюшки: более комфортную доставку людей до заводов, подарки детям к первому сентября и так далее.

— Чему вы научились в уходящем году?

— Самое главное, чему мы научились как компания, — это быстро принимать решения, касающиеся найма. Раньше у нас уходило больше времени из-за обсуждения кандидатов и долгой цепочки принятия решений. В уходящем году нам удалось объяснить руководству, что сейчас в нашей стране установился рынок, главный на котором — соискатель, и если он проявил заинтересованность в нас, мы должны быстро понять и сообщить ему, заинтересованы ли мы в нем.

— Что нового вы внедрили в части адаптации персонала?

— На этом направлении мы были за-

няты развитием и отлаживанием нашей системы наставничества. Когда к нам приходит новый человек, независимо от того, пришел он в офис или в какое-то региональное подразделение, к нему прикрепляется наставник.

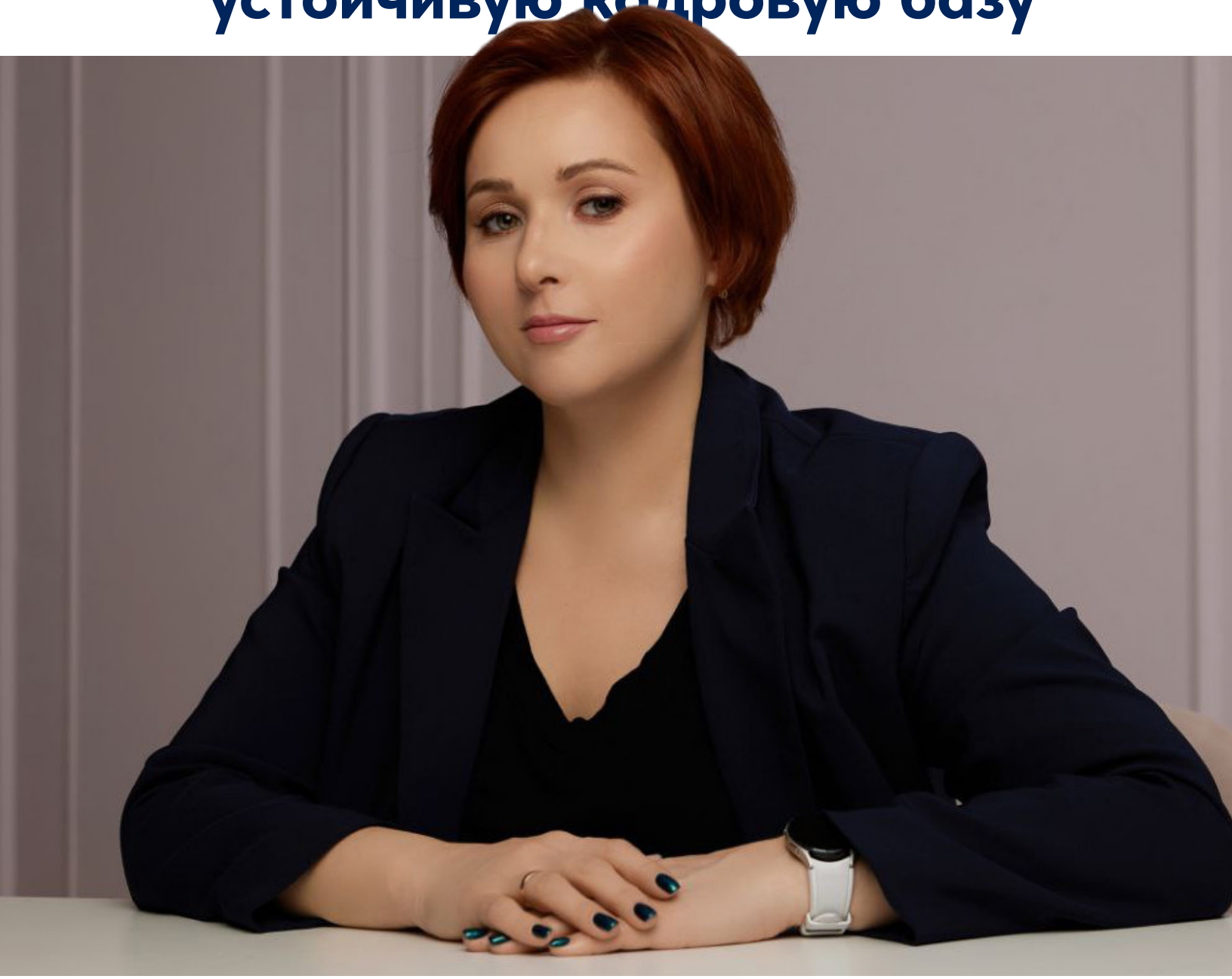
Под каждую должность у нас разработан план адаптации, и кто-то из отдела управления персоналом через неделю, месяц проводит адаптационные встречи в соответствии с этим планом. Смысл этих встреч в том, чтобы отслеживать, как идет процесс усвоения новым человеком своих должностных обязанностей, понимание, насколько ему комфортно, насколько понятно, всегда ли он знает, к кому обратиться, близки ему или нет корпоративные ценности нашей компании. По итогам испытательного срока каждый новичок делает небольшую презентацию, в которой подводит первые итоги: что понравилось, что не понравилось, дает предложения, что можно было бы сделать по-другому на периоде адаптации.

К слову сказать, по итоговым встречам у нас тоже принимается определенное решение, но, например, некоторые наши новички сказали, что им не хватает курсов по обучению 1С, потому что курсы у нас обучающие в достаточно большом количестве, но больше в части ассортимента, техники продаж и так далее, а оказалось, что многим новым сотрудникам нужно повысить свой навык владения 1С. Другой пример — были предложения от наших менеджеров по продажам переделать демонстрационные материалы, которые мы показываем нашим заказчикам, и сейчас все ответственные за них отделы включились в работу по переделке.

— Какие задачи вы ставите перед собой в 2024-м году?

— Основной упор на автоматизацию процессов. Можно сказать, что это часть нашей стратегии по ускорению процессов обработки резюме и принятия решений. В первую очередь это коснется внутренней кухни отдела — процессов сортировки и обработки резюме, выстраивания воронки в рамках рекрутинговой кампании и всего подобного. В части адаптации персонала мы будем делать ставку на чат-боты. Сейчас у нас есть телеграм-рассылки, чаты, но они не закрывают части типовых запросов и с этим будут разбираться боты. Плюс остаются постоянные задачи в части удержания персонала — мониторинг зарплат и мероприятия по увеличению вовлеченности персонала и развития кадрового резерва. У нас существует кадровый резерв, определенные кадровые перемещения, внутренний ассесмент, на основании которого этот кадровый резерв формируется, который позволяет нашим сотрудникам двигаться горизонтально и вертикально. И как только у нас происходит определенный карьерный взлет, естественно, у нас тут же идет рассылка по всей компании, где мы хвалим работника, рассказываем об этом взлете — кто и куда устроился и как он этого достиг. То есть мы эту историю продвигаем в массы, скажем так, чтобы наши сотрудники видели, какие у нас происходят движения в компании, что это возможно и что это реально. ☑

Логистический бум и обучение: как компании выстраивают устойчивую кадровую базу



Логистика – одна из самых важных сфер российской экономики последних лет, и здесь, как и везде, наблюдается серьезный дефицит кадров. В компании AIS решили повышать квалификацию сотрудников, обучая их самостоятельно. HR-директор AIS Олеся Поздеева рассказала HR-мудрости, как сделать так, чтобы образовательные программы работали и на привлечение, и на удержание.

В НАЧАЛО

— Если кратко, то как бы вы описали ситуацию с кадрами в вашей компании по итогам уходящего года?

— Многие компании ощутили сильнейший отток кадров. Статистика пугает. При этом молодые специалисты, готовые после окончания вузов занять рабочие места, не обладают теми знаниями и навыками, которые требует от них сегодня рынок. Тем не менее, в 2023-м нам удалось не только сохранить 100% персонала нашей компании, но и увеличить штат, привлечь как молодых, так и высококвалифицированных специалистов, в том числе тех, кто ранее работал в крупнейших логистических компаниях более 10 лет.

— Какими инструментами вы пользовались для достижения таких результатов? В чем секрет?

— Мы очень много вкладываем в обучение сотрудников. Для нас обучение работает и на привлечение, и на удержание работников. AIS активно сотрудничает с учебными заведениями, выпускающими специалистов разных сфер логистики. Мы приглашаем студентов на стажировки, полностью погружаем их в реальный рабочий процесс. В вузе у них много теории, а у нас они получают практический опыт — работают с настоящими заказами и клиентами, общаются с подрядчиками. Словом — наконец узнают, на кого они учились. Их наставники — это люди с огромным практическим опытом в логистике за плечами, поэтому знания, которые студенты получают в AIS — уникальны. При этом у нас в компании много подразделений, и мы стараемся сделать так, чтобы молодой специалист поработал в каждом — с одной стороны, так мы понимаем, где он будет наиболее полезен, с другой — так он глубже вникает во все бизнес-процессы. В нашем понимании, если начинающий менеджер по продажам не обладает знаниями в области логистики, то он не сможет качественно продать нашу услугу. Во многих компаниях, наоборот, идет упор на количество контактов, а не на их качество. Это репутационный риск, на который мы не идем. В нашем бизнесе репутация очень важна. Построить такую систему обучения трудно, но вложения в нее имеют смысл — все, кто прошел у нас стажировку, после окончания выпуска, как правило, остаются работать у нас.

— Хорошо, а как обучение работает на удержание?

— Специалистам разных направлений мы подбираем образовательные программы, позволяющие им повышать свою квалификацию. Это влияет на то, как человек чувствует себя в рабочем процессе, — он получает новые знания, у него становится меньше трудностей и возрастает результативность. Специалисты из отдела продаж обучаются на тренингах и соответствующих курсах. Сотрудники клиентской службы проходят обучение по эффективным коммуникациям, разрешению конфликтных ситуаций. Топ-менеджеры нашей компании регулярно повышают свои компетенции в сфере управления. В AIS есть своя библиотека, в которой можно найти книги по продажам, менеджменту, лидерству, лучшим бизнес-практикам, психологии личностного роста, маркетингу, много узкопрофессиональных изданий и отраслевых журналов по логистике. Благодаря этому в компании возникла живая профессиональная среда, в которой сотрудники активно обмениваются опытом друг с другом и часто самостоятельно инициируют дополнительно обучение. Наша корпоративная культура построена на свободе выражения мыслей и идей: в AIS нет коммуникационных барьеров меж-

ду сотрудниками разных должностей и возрастов, руководство компании регулярно дает обратную связь на все идеи и предложения коллектива. Для новых сотрудников действует система наставничества, а коллеги из смежных отделов всегда готовы помочь в адаптации. Все это создает комфортную, дружелюбную атмосферу, в которой приятно и работать, и просто по-человечески тепло общаться.

— Какие у вас планы на следующий год?

— AIS — растущая компания и нам нужны люди. Так что основной упор мы по-прежнему будем делать на привлечение персонала — специалистов с высокой квалификацией и выпускников. Будем искать в команду тех, кто разделяет наши ценности, имеет высокий уровень личной ответственности, кто болеет своим делом и хочет развиваться в профессии. Этот отбор пройдут не все: только лучшие.

Работу с вузами Санкт-Петербурга мы будем расширять. На встречу со студентами мы часто зовем наших сотрудников, которые в прошлом учились в этом же вузе. У аудитории сразу возникает связь с нашей компанией, они лучше видят свои перспективы.

Для действующих сотрудников в планах разработка и внедрение новой системы мотивации, которая будет выстраиваться индивидуально, с учетом потребностей каждого.

Для подбора персонала мы начнем активнее использовать нейросети, чтобы автоматизировать какие-то простые операции.

— Вы не боитесь, что ИИ и нейросети оставят вас без работы?

— События последних лет сделали сферу подбора персонала очень личной. Человеческое общение играет здесь очень большую роль — машины с этим не справятся.

— Еще немного про студентов. Есть такое мнение, что сейчас выпускники сразу после выпуска просят зарплату в 2–3 раза выше рынка. По вашему опыту — это так?

— Да, это правда, таких выпускников на рынке труда много. Компании готовы платить даже сотрудникам без опыта, и многие соискатели этим пользуются. Не все готовы тратить годы на профессиональное развитие, чтобы увеличивать уровень заработной платы вместе с уровнем собственных знаний и экспертизы. Мы ищем в свою команду тех, кто готов играть вдолгую и расти в профессии из года в год. Таких, к сожалению, единицы, но они есть. AIS дает молодым специалистам реальную практику и уникальные знания, которые не получить в университете. И даже если впоследствии наши дороги разойдутся, с багажом знаний, приобретенным у нас, они смогут быстро трудоустроиться.

— Что вас пугает как профессионала, когда вы думаете о 2024 годе?

— Я боюсь, что дефицит персонала в нашей сфере будет ощущаться еще острее. Самый известный работный сайт уже почти не дает результатов, людей приходится искать в соцсетях, телеграмм-каналах, по рекомендациям знакомых и коллег. Но поиск — только половина дела. Рынок сейчас перегрет предложениями о работе, поэтому у кандидатов есть возможность долго перебирать вакансии. Но все же нам удается находить светлые умы даже в такой высококонкурентной среде, как логистика. А если у специалистов недостаточно опыта, мы готовы обучать их самостоятельно. ☑

Мне стали доверять поиск кандидатов на руководящие позиции

Оксана Переседова: «2023 год начался для меня в новом статусе. Будучи специалистом по подбору персонала, я большей частью занималась массовым подбором, сорсингом топ-персонала и наймом сотрудников на рядовые позиции».

Старт 2023 года ознаменовался новым этапом в моей профессиональной жизни. Теперь, когда я занимаю должность менеджера, мне стали доверятьпоиск кандидатов на руководящие позиции. Для меня это был вызов — проверка, насколько всё же верным было мое решение полтора года назад кардинально сменить сферу деятельности. Также я понимала, что доверяя более высокий уровень процесса подбора, мои руководители рассчитывают на меня и, безусловно, будут не только ожидать результатов, но и пристально наблюдать за моей выдержкой и, возможно, даже с большим вниманием, чем за более опытными коллегами. Благодаря чувству такой ответственности, у меня возникла потребность в совершенствовании собственных профессиональных навыков. Я активно и глубоко начала изучать основы продуктивной работы по подбору персонала, адаптируя информацию под наши условия в компании: когда нужно в короткий промежуток времени получить максимум информации о потенциальном сотруднике. За первые полгода я глубоко изучила методики амбассадора по подбору и оценке кандидатов — Светланы Ивановой; прошла онлайн-курсы по управлению персоналом, постоянно слушала вебинары представителей рекрутмента.

В НАЧАЛО

Результаты систематизации и адаптации изученных материалов были соединены в авторские методические продукты:

— «Основы продуктивного интервью», куда я внесла именно те методы и технологии проведения собеседования, которые соответствуют нашим организационным условиям в компании. Выделила те вопросы, которые позволяют нам, рекрутерам «Akron Holding», уже на начальном этапе работы выделять сотрудников, максимально разделяющих ценности компании и обладающих основными качествами и компетенциями, определяемых нами как «ДНК Акрон».

— «Рекрутер и Заказчик: ориентация на результат» — это своего рода регламент по взаимодействию руководителя и менеджера по подбору персонала: от заявки на вакансию до завершения испытательного срока новым сотрудником. Описаны важные моменты, на что обратить внимание, чтобы с самого начала совместной работы было максимальное понимание с обеих сторон, какими компетенциями должен обладать новый сотрудник и какие задачи ему придется решать.

Информация не только представлена в доступном визуальном формате, но и максимально адаптирована под организационные условия ГК «Akron Holding». Данные материалы доступны для всех сотрудников нашей компании, занимающихся процессом подбора и адаптации персонала. Сегодня в нашем Холдинге свыше 17 000 сотрудников, более 25 региональных подразделений по разным регионам РФ. Используя свои авторские материалы, я стала участником проведения стажировок и обучения для региональных HR-менеджеров. А летом 2023 года на традиционной HR-Конференции ГК «Akron Holding» представилась отличная возможность представить тему «Тренды рекрутмента 2023», вместе с HR-сообществом Холдинга обсудили разницу подходов в работе с разными поколениями людей.

Но потребовалось не только углубиться и систематизировать профессиональные навыки и знания, а также работать над своим мышлением и мотивацией. И в этом мне помогли книги Брайана Трейси «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку», «21 способ управлять временем», «Психология достижений», «Don’t worry, be happy»! Эти книги подойдут к прочтению не только для тех, кто привык сам себя мотивировать, но и тем, кому нужен стимул со стороны.

Чем глубже я погружалась в основы успешного рекрутмента, тем больше возникало желание поделиться информацией с потенциальными кандидатами: предоставить информацию о том, на что обращает внимание работодатель, какие требования предъявляются к кандидатам, как общаться с нанимающим менеджером, чтобы произвести впечатление и самому понять, что это та работа, которую вы ищете. Так родилась идея запустить профессиональную страницу в социальной сети «В контакте». Там я публикую лайфхаки и рекомендации для тех, кто в поиске работы, а также пишу об основных тенденциях на рынке труда.

Насыщенным оказался 2023 год: зарядил новыми мыслями, новыми идеями, новыми планами! В 2024 году продолжу осваивать новый профессиональный путь управления персоналом. Сегодня в зоне моего внимания HR-аналитика. Благодаря аналитике можно повысить эффективность процессов управления персоналом, и она затрагивает не только рекрутмент, но и другие HR-процессы: обучение и развитие сотрудников, продвижение бренда работодателя. Например, снизить сроки подбора, персонализировать обучение, повысить интерес к учебным курсам и тому подобное. Основная ценность внедрения HR-аналитики — это постоянное улучшение процессов управления персоналом.

Вооружиться данными и начать с ними работать не так сложно, как кажется на первый взгляд. Даже простейшие показатели в виде живых цифр помогут любой компании вести эффективную работу, прогнозировать инвестиции в человеческий капитал, выстраивать правильную стратегию и развиваться. Сегодня я только в самом начале пути изучения HR-аналитики: собираю теоретические основы, разбираюсь в нюансах. Надеюсь, что 2024 год предоставит мне новые возможности для профессионального развития. Углубиться в HR-аналитику или использовать эту информацию в рекрутменте — еще не определилась, но знаю точно, что останавливаться на достигнутом уровне не буду. Благодарю 2023 год за достигнутые планы, профессиональные победы, новые знакомства в сфере управления персоналом, и верю в 2024 год как продолжение пути к саморазвитию и профессиональной самореализации. ☑

Нормальная инфраструктура

решит половину кадровых проблем

Развитию кадрового потенциала дали дорогу, отметив только направление — инфраструктура. Путь этот сегодня ухабист и не всегда даже щебнем отсыпан, считает Кристина Романовская, глава агрохолдинга «Лазаревское», член Президиума российского отделения женского делового альянса БРИКС, победитель конкурса женских инновационных проектов БРИКС в номинации «Лучшее цифровое решение в сельском хозяйстве», обладатель премии ComNews Awards.

В НАЧАЛО

Если говорить о зависимости кадровой политики на селе от условий жизни, то инфраструктура обеспечивает 50% успеха. Предприниматели разделяют эту ответственность и понимают, что остальная половина зависит от нас — это условия труда, социальные гарантии и заработная плата. Поэтому, если людям будет комфортно жить на селе, то кадровый вопрос будет закрыт.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ НЕ ПОПАЛА В КАДР

На примере реального сектора, когда предприятие является градообразующим, оно по собственной воле или по независящим от него причинам вкладывается в людей, которые живут рядом и которые работают в компании. У нас семейный бизнес и раньше, до прихода рыночной экономики, мой папа — основатель компании — держал на балансе и школу, и детский сад, и парк сельского поселения. Когда система изменилась, возможностей стало меньше.

Одна из причин — снижение рентабельности сельского хозяйства. Сейчас она составляет порядка 20%, но, по некоторым прогнозам, в ближайшем будущем может упасть до 16%. Свободных денег все меньше, а государственных компенсаций нет. При этом путь возмещения, например, через снижение налоговой нагрузки для благотворителей и социально ответственного бизнеса, более чем адекватен. Кто как не мы знает, в чем на самом деле люди нуждаются, если большая часть населения работает у нас?

Когда у предприятия все хорошо с деньгами, мы, конечно, будем рады большую помощь оказывать и поселку, и людям адресно. Любой бизнес заинтересован в устойчивом долгосрочном развитии, а это в первую очередь — кадры, которые обеспечивают нормальную работу компании.

БЛАГО В ДАР

Что касается сегодняшней рентабельности, то она не позволяет делать какие-то серьезные вложения, но мы по-прежнему следуем своей философии — развивать таланты через поддержку и создание способствующей этому инфраструктуры: помогаем поселку, школе, детскому садику и принимаем активное участие в профориентации студентов. Недавно в парке за миллион рублей построили детскую площадку, заплатили более полумиллиона рублей за хоккейную форму, поскольку мы спонсор лазаревской команды. В любом случае, постоянно лавочки ремонтируем. Если люди из-за состояния дороги не могут к кладбищу проехать, кому они пишут? Мне. И я высылаю машину высыпать щебень, разравнивать ямы. То есть мы и другие представители сельского бизнеса постоянно поддерживаем инфраструктуру территорий, хотя бы в том виде, чтобы ее можно было использовать.

На что тратятся основные объемы благотворительных средств? Мы проанализировали три года. Почти половина средств ушла на местную школу. И это не только хоккейная форма и спортивный инвентарь. Это элементарный ремонт — от закупки пластиковых окон до сантехники. Также различным учебным заведениям и интернатам помогаем в натуральном выражении — это и молоко, и творог, и сено с соломой. Религиозные объекты не только ремонтируем, как часть культурного наследия малой родины, но и задолженности по коммунальным платежам покрываем.

Помощь оказываем тем, кто относится к СВО, через волонтёров и сотрудников агрохолдинга, сейчас статья занимает порядка 20% от трехлетнего благотворительного бюджета.

ЗНАЮТ ГЕРОЕВ В ЛИЦО ТОЛЬКО МЕСТНЫЕ

Реалии современного сельского бизнеса таковы, что на нас, которые делают многое на добровольной основе и не требуют ничего взамен, многие вещи априори перекладывают как нечто привычное и обязательное. Кроме отсутствия налоговых преференций или компенсаций сегодня отсутствует вообще любая система

В НАЧАЛО

поощрения. Сейчас требуется отмечать хозяйства, которые собственным рублем вкладываются в развитие инфраструктуры сельских поселений и заинтересованы в долгосрочном устойчивом развитии.

Неважно, каков объем средств, я считаю, если предприятия помощь оказывают в рамках своих возможностей, то со стороны государства и средств массовой информации, которые ему принадлежат, должно быть освещение такой деятельности, в том числе гранты, премии и другие мероприятия.

Информационная поддержка важна не для самих благотворителей, которые много создают для общества, следуя принципам устойчивого развития — экологической безопасности, социальной ответственности и экономического роста. Страна и регион должны знать своих героев потому, что именно эти люди формируют тренд и моду на такой вклад. Молчание не настраивает бизнес-сообщество на продолжение и расширение подобной работы, пока она никаким образом не влияет на репутацию компании.

КОМПЛЕКСНОЕ НЕРАЗВИТИЕ

Когда нам предлагают историю с комплексным развитием сельских территорий, меня останавливает то, что вся операционная деятельность по утверждению этих проектов ложится на бизнес. Даже если мы вкладываемся несколькими миллионами в проектирование, то не факт, что его одобрят. Это риски, ведь я исключаю деньги из оборота, расходую ресурсы, которые могли бы пойти на цифровизацию.

Например, нам сейчас очень нужен спортивно-развлекательный комплекс, который станет культурным центром для селян, мы бы были готовы инвестировать, я даже знаю, где его стоит поставить. Но! У нас уже был неблагоприятный опыт. Возникла идея построить современный коттеджный поселок, который особенно важен для молодых специалистов и их семей — самых ценных кадров на селе. С какой проблемой мы столкнулись? Для того, чтобы что-то построить, нужно проложить коммуникации, и здесь возникли проблемы с канализацией. Оказалось, что ее стоимость будет выше, чем все строительство вместе взятое. И кто это должен делать?

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Любовь к стране начинается с малой родины, но я бы сказала, что еще раньше. Она начинается с уважения к себе как личности, когда тебе не все равно, в каком доме ты живешь, по каким дорогам ездишь, какую воду пьешь и каким воздухом дышишь. Из внутренних потребностей человека к достойному уровню жизни и идет любовь ко всему его окружающему. Мое личное мнение, после знакомства с разными культурами, хорошие продукты и чистые туалеты — залог патриотизма. В таких условиях живут люди, уважающие сами себя и страну. Это глобальный вопрос, но хочу отметить, что позитивные изменения в нашей стране несомненно есть. Я вижу, что мы движемся в правильную сторону, что небезразличных бизнесменов становится все больше — ведь мы все хотим, чтобы у нас люди хорошо жили и работали долго, чтобы у нас был выбор, чтобы были кадры.

В НАЧАЛО

Слышь, начальник!

Как правильно провести тет-а-тет начальника и работника

Казалось бы, в жизни офисного работника и так достаточно созвонов, планерок, летучек, накачек, пятиминуток и прочих важных деловых встреч. Но оказывается, нужна еще одна — личная встреча. Малоприменяемые в других отраслях, такие встречи стали стандартом в ИТ-сфере. Кандидаты прямо спрашивают: «С кем у меня будут «ван-ту-ваны» и как часто?». Эксперты из компании Ростелеком помогли нам разобраться в том, что это такое и почему такие встречи будут полезны в любой компании. One-to-one (один на один, или тет-а-тет) — это формат общения между руководителем и сотрудником, в ходе которого они встречаются один на один для обсуждения проблем, достижений, целей и потребностей сотрудника. Встреча проходит в приватной обстановке, вне формальных рабочих встреч и может происходить регулярно (например, ежемесячно) или по мере необходимости.

Анна Кис,

HRBP Ростелеком:

«Как понять, что в компании нужны встречи в формате ван-ту-ван?»

Основной индикатор — это текучка. Притом такая текучка, когда мы, на выходном интервью понимаем, что люди уходят от того, что у них возникали какие-то проблемы, которые вообще можно было бы решить, а никто не знал, что у них эти проблемы возникли. Второй показатель — если сотрудники не понимают, как им расти, им не хватает тех инструментов, которые компания дает централизованно: корпоративное обучение, наставничество. То есть инструменты для роста есть, а человек все равно не понимает, как ему двигаться. Наверное, ему не хватает того, кто мог бы ему в этом помочь, подсказать, дать профессиональный совет.

Отсюда и измерение эффективности — текучка уменьшилась, а число людей, нацеленных на рост в компании, увеличилось — значит, инструмент работает.

Но это точно не та практика, которую можно внедрить сверху. То есть нельзя издать, написать положение, инструкцию, как это проводить, памятку и сказать руководителям: «Делай». Это не каждому руководителю подходит. Мы в Ростелекоме пошли путем обучения тех, кто слышал что-то про такую практику и хотел бы попробовать. На обучении мы рассказываем, что за практика, какой профит от нее для руководителя, какая польза от нее для сотрудников, потому что, когда ты начинаешь внедрять, у сотрудника ведь тоже вопросы: «О чем мы тут с тобой будем говорить? Мы вроде с тобой по работе и так общаемся…» Как объяснить сотруднику, что это для него тоже полезно, как создать на этих встречах атмосферу доверия, потому что без доверия здесь эффективной работы не будет.

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ ПЕРЕД ТЕМ, КАК ВНЕДРЯТЬ «ВАН-ТУ-ВАН» В КОМПАНИИ.

Подумать, над тем, а действительно ли вам нужен этот формат. Он предполагает искреннее вовлечение руководителя в дела подчиненного. Настоящую заинтересованность в том, чтобы работник чувствовал себя комфортно, рос и развивался в компании. Это требует эмоциональных сил. Не стоит заниматься этим потому, что это модно. Эта практика, предполагает результат вин-вин. Мы говорим о том, что я буду помогать своим сотрудникам в том, чтобы они на своем рабочем месте полностью реализовывались. У них возникает максимальное вовлечение, а они в ответ дают мне наиболее существенный выхлоп, и я как руководитель получу прекрасные результаты.

Посчитайте, хватит ли у вас на это времени. Арифметика простая: одна встреча длится полчаса/час, у вас в подчинении 10 человек, частота встреч — не реже одного раза в месяц, а лучше раз в две недели. Не каждый руководитель проекта может выделить столько времени. Нужно ведь еще и подготовиться к встрече. А если сотрудников больше? Вариантов два: либо разделить сотрудников, начать проводить такие встречи сначала только с одной группой. Например, с новичками. Либо можно встроить иерархию внутри команды и делегировать часть встреч заместителям.

Определите круг тем для бесед с каждым сотрудником. Узнать какие-то базовые сведения о каждом, вникнуть в работу, которой он занимается и так далее. Со временем, если формат приживется, с каждым сотрудником будут свои особые встречи в индивидуальном стиле. Но для начала, нужно решить, какие темы нужно обсудить обязательно. Это могут быть карьерные ожидания, мотивация, методы работы, эмоциональный комфорт, амбиции, личные проблемы, влияющие на работу».

Ручушкин Семен,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ДИДЖИТАЛ-ПРОЕКТОВ РОСТЕЛЕКОМ:

— Давайте сформулируем, почему этот формат вообще актуален. У нас в операционной работе есть разные церемонии: ежедневные встречи, оперативки, планерки и так далее. На них мы решаем операционные вопросы. И встает вопрос: а как же быть с личным общением сотрудников с руководством? Для этого нужен какой-то иной формат. Мы пришли к выводу, что инструмент «One-to-One» подходит почти идеально. Мы назначаем такие встречи с определенной периодичностью — раз в две-три недели, они стоят в графиках, как и все остальные церемонии, чтобы все точно знали, когда можно будет поговорить. На этих встречах мы проговариваем какие-то важные вещи для нас: план развития человека, что он делает, как он делает, для чего он делает, с каким настроением он это делает. Можно обсудить какие-то личные вопросы, которые мы не можем проговорить на рабочих встречах. И, конечно, мы открыто обсуждаем сложности, даем корректирующую обратную связь.

Для руководителей такой формат очень полезен, поскольку позволяет понимать, на каком сейчас этапе находится развитие человека, куда он идет, зачем он делает, и, в случае чего, корректировать его план развития. Во-вторых, собирать обратную связь от самого сотрудника по работе, чтобы мы понимали, выгорает/не выгорает, все ли устраивает и так далее, чтобы мы могли превентивно решать какие-то вопросы.

В целом, этот инструмент помогает поддерживать микроклимат в коллективе, потому что без личного общения, которое строится на доверии, ни о какой продуктивности речи, к сожалению, идти не может.

СОВЕТ:

С ЧЕГО НАЧАТЬ ВНЕДРЕНИЕ ВАН-ТУ-ВАН В КОМПАНИИ?

— Ошибкой будет поставить человеку в график встречу и не объяснить, что это такое и зачем. Он воспримет это как вызов на ковер и общения не получится. Внедряя этот формат, нужно сначала попробовать объяснить коллегам цель и суть встречи. И только после этого ты ставишь ее в график, и уже в описании указываешь, что эта встреча предназначена для того, чтобы мы с тобой смогли, например, выровняться в планах твоего развития, обсудить какие-то вещи, которые тебя волнуют. И в целом — это та встреча, тему которой выбрать можешь ты.

А ТАКИЕ ВСТРЕЧИ, ОНИ МОГУТ ПРИВЕСТИ К КОНФЛИКТАМ?

Наоборот, они на самом деле направлены на то, чтобы конфликтов избежать.

Потому что если замалчивать проблему, если сдерживать напряжение, оно в какой-то момент выливается как раз в конфликтную ситуацию или увольнение человека. «Ван-ту-ваны» предназначены для того, чтобы проговаривать проблему заранее, находить совместный путь решения и устранять эту проблему».

ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ, ПРОВОДЯ ВСТРЕЧУ В ФОРМАТЕ «ВАН-ТУ-ВАН»

Нельзя путать корректирующую обратную связь с выговорами или наказанием, то есть нельзя человека звать на такую встречу, чтобы отругать. Вообще нужно отказаться от того, чтобы ругать сотрудников — это не продуктивно. Нужно давать корректирующую обратную связь, которая позволяет человеку понять проблему и вместе проработать пути устранения ее устранения.

Нельзя подменять такие личные встречи оперативными летучками. Нужно обсуждать вопросы развития, мотивации и самочувствия человека в коллективе, его продуктивность, мотивацию, хорошие и плохие новости, вещи, которые он сам хочет с вами обсудить. Нельзя вместо всего это просто пробежаться по рабочим вопросам.

Нельзя нарушать регулярность этих встреч. Они не должны быть ситуативными, наоборот, они должны быть регулярными, чтобы постоянно получать обратную связь, что-то корректировать, быстро включаться в решение назревающей проблемы. Реальность такова, что «ван-ту-ваны» обычно проходят в онлайн-формате, но хорошо хотя бы раз в квартал встречаться с каждым сотрудником лично.

ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ДЕЛАТЬ, ПРОВОДЯ ВСТРЕЧУ «ВАН-ТУ-ВАН»

Нужно выстраивать доверительные отношения с сотрудниками. Они должны приходить на эту встречу понимая, что их выслушают, искренне попытаются понять и точно не осудят за прямоту в разговоре о тех вещах, которые их волнуют.

Выполнять все обязательства, которые берете на себя в рамках таких встреч. Обсудили, нашли пути решения, договорились, кто и что делает, и к следующей встрече выполнили все, о чем договорились. Иначе доверие сотрудника к этой церемонии, к начальнику рушится и мы получаем все проблемы, для решения которых начинали использовать этот инструмент.

Давать позитивную обратную связь и вникать в суть проблем. Нужно корректно объяснять, что сотрудник делает не лучшим образом и без осуждения пытаться разобраться, почему он делает именно так. Не приказывать что-то исправить, а поговорить о причинах. И конечно, если работник что-то сделал хорошо, это нужно обязательно подсветить на такой встрече.

ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ ОТ ЛЮДЕЙ

ОТ ПРЕДАТЕЛЬСТВА НЕ ЗАСТРАХО-
ВАНЫ НИ БАНКИ С ЗЕЛЕНЫМ ЛОГОТИ-
ПОМ, НИ ПОИСК[illegible] С КРАСНОЙ
БУКВОЙ В Н[illegible] ЗАССЛЕДОВА-
НИЯ УТЕЧЕ[illegible]Т, ЧТО ЗА
КАЖДОЙ И[illegible]РУДНИК
КОМПАНИЙ [illegible]ЗАССЛЕДОВА-
НИЯ, ВСЕГД[illegible]РИ УЧАСТИИ
ОТДЕЛА КАД[illegible]ЧАЛА ПРИХО-
ДЯТ, ДЛЯ ТОГО [illegible]ЗНАТЬ КТО
ИМЕЛ ДОСТУП[illegible] ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ СО[illegible]ТЫ ДЛЯ
ПРА[illegible]ИЛИ

В НАЧАЛО

Секрет фирмы

Как эйчару обезопасить личные данные работников и коммерческую тайну компании

Согласно исследованию InfoWatch за 2023 год объем скомпрометированных персональных данных в 2023-м году увеличился в 2,5 раза, и это при том, что годом ранее из российских компаний утекли данные 75% всех российских пользователей.

С одной стороны, это говорит о том, что самих данных, которые мы считаем персональными, стало больше, с другой — о том, что самые современные технологии защиты имеют предел прочности. Каждая громкая утечка затрагивает отдел кадров и может обернуться серьезными проблемами с законом.

Часто утечку информации или клиентских данных из компании ассоциируют со взломом. Злые хакеры, сидящие в темной комнате, пишут хитроумную программу, которая за минуту обходит систему защиты сервера и на экране появляется полоска загрузки — все данные украдены… это все киношные штампы.

На практике утечки почти всегда происходят через сотрудников. Либо из-за чьей-то невнимательности: нажал на ссылку в фишинговом письме, ввел данные на подозрительном сайте, сохранил файл со всеми паролями в личной почте и так далее. Либо при прямом участии работников, когда они продают данные компании злоумышленникам, — выносят на флэшках, пересылают по почте, отдают свой пароль и логин. Никаких фантастических технологий.

Причем от такого предательства не застрахованы ни банки с зеленым логотипом, ни поисковик с красной буквой в названии. Расследования утечек показывают, что за каждой из них стоит сотрудник компании. И все эти расследования, всегда проходят при участии отдела кадров. Сначала приходят для того, чтобы узнать, кто имел доступ, а потом для того, чтобы собрать документы для правоохранительных органов или суда. И вот тут-то может оказаться, что в компании просто нет документов, запрещающих сотрудникам воровать данные.

Существует мнение, что штрафы за утечку данных не так велики (недавняя утечка данных 58 тысяч клиентов обошлась «Яндекс. Еде» в рубль на клиента — штраф составил 60 тысяч рублей), чтобы заморачиваться с правильным хранением данных. Но Минцифры хорошо знает о проблеме и давно проводит закон об оборотных штрафах (3–6% от годового борота) за утечку личных данных. Когда такой закон будет принят, внедрять политику информационной безопасности нужно будет срочно.

СКУЧНЫЕ БУМАЖКИ

Несмотря на повальную цифровизацию и внедрение на предприятиях колоборативных роботов, в трудовом распорядке некоторых заводов до сих пор можно найти ссылки на «Кодекс законов о труде» (КЗОТ), принятый ВС РСФСР 9 декабря 1971 года. Такая документальная отсталость является уязвимостью предприятия, поскольку нельзя наказать человека по закону, который утратил силу 30 лет назад.

Так что фундамент информационной безопасности — это самые скучные и нелюбимые кадровиками бумажки — трудовой распорядок и должностные инструкции. И в этих документах должны быть прописаны обязанности сотрудника по соблюдению информационной безопасности.

Пропишите все, что связано с коммерческой тайной, в трудовых договорах работников, их должностных инструкциях и в гражданско-правовых договорах контрагентов. Каждый работник, допуще[illegible] мерческой т[illegible] не просто зна[illegible] нужно ознаком[illegible] пись со всеми [illegible]ами, где описан э[illegible]: должностны[illegible] положения[illegible] ными согл[illegible]

В НАЧАЛО

В некоторых случаях в должностные обязанности стоит добавить пункт об обязательном прохождении тренингов по информационной безопасности.

Вообще документооборотом пренебрегать опасно: если в компанию нагрянет проверка или, того хуже, проверка в масках, и бухгалтерия, и отдел кадров должны иметь возможность быстро объяснить происхождение и путь каждого документа, хранящегося в компании.

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ВОПРОС

Отдельно все требования и процедуры по соблюдению секретности должны быть собраны в документ под названием «Политика информационной безопасности». Этот документ должен содержать как бы идеальную модель того, как должны протекать рабочие процессы с точки зрения сохранения конфиденциальной информации в конфиденциальном виде. Составляя этот документ, нужно стремиться к лаконичности — большой объем читать не станут: только цель, метод достижения и ответственность за нарушение.

Обязательно должны быть прописаны запреты на установку любого стороннего ПО, посещение токсичных и подозрительных сайтов с рабочих компьютеров и, конечно, использование флешек. Стоит также записать, что корпоративная почта является собственностью компании и может быть проверена в любой момент. На всякий случай стоит также предусмотреть техническую возможность премодерации почты, с тем чтобы в случае конфликта с работником он не мог на прощание скинуть себе клиентскую базу или что-то в этом роде.

Но не нужно думать, что политика безопасности — это какой-то технический документ, который должен быть написан на языке сисадминов и касаться только компьютерных вопросов. В нем должны быть пункты про запрет на разглашение зарплат, обсуждение внутренних вопросов компании с посторонними, нехрание важных бумаг на столе и другие поведенческие рекомендации.

ТАИНСТВЕННЫЙ СПИСОК

Второй документ, обязательный для сохранения коммерческой тайны, — это перечень документов и информации, составляющих коммерческую тайну. Этот формальный документ должен содержать список данных, не подлежащих разглашению, и образец маркировки документов, которые эти данные содержат. Важно помнить, что информация, которую компания собирается отнести к коммерческой тайне, должна представлять ценность или конкурентное преимущество. Можно засекретить рецепт или процедуру проверки клиента, но не нельзя график работы или штатную численность.

В ОБЩЕМ СЛУЧАЕ АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ВЫГЛЯДИТ ТАК:

Определите перечень информации, которая будет коммерческой тайной. Перечень должен быть предельно конкретным. Например, рецепт продукта — это конкретная технология, которая может быть коммерческой тайной, как и описание производственного процесса приготовления этого продукта. Но нельзя написать, что к тайне относятся все технологии, которые используются при производстве этого продукта. Если дело дойдет до суда, расплывчатые формулировки будут только мешать доказывать, что именно имелось в виду.

Установите порядок обращения с такой информацией и контроль за соблюдением такого порядка. Сделать это нужно документально — устные указания здесь не работают. Проще всего прописать это в отдельным приказе, распоряжении или положении — в зависимости от того, как это принято в вашей компании. Там нужно очертить круг людей, имеющих доступ к коммерческой тайне, пофамильно или по

должностям. Отдельно указать способ и место хранения этой информации.

Организуйте учет лиц, получивших доступ к информации, составляющей коммерческую тайну. Если документы бумажные, можно завести специальный журнал. Получил человек документ — расписался в журнале. Сдал — ответственный за хранение ставит свою подпись о приеме. Если информация существует в электронном виде, можно ограничить приказом доступ к компьютеру, на котором она хранится, установить на нем пароль и выдавать его пользователям под подпись. А еще в этом случае очень хорошо помогает видеокамера, контролирующая доступ к компьютеру, главное — предупредить об этом сотрудников.

Пропишите все, что связано с коммерческой тайной, в трудовых договорах работников, их должностных инструкциях и в гражданско-правовых договорах контрагентов. Каждый работник, допущенный к коммерческой тайне, должен не просто знать об этом. Его нужно ознакомить под подпись со всеми документами, где описан этот порядок: должностными инструкциями, положениями и дополнительными соглашениями.

Нанести на носители с информацией, составляющей коммерческую тайну, специальный гриф «Коммерческая тайна» и указать обладателя такой информации. Для юридических лиц это полное наименование и местонахождение. Для ИП — фамилия, имя, отчество и место жительства. Способ нанесения грифа в законе не описан. Это может быть печать, надпись от руки, наклейка — если гриф проставляется, например, на флешке или жестком диске компьютера. А еще его можно печатать сразу на бланк документа. Главное, чтобы было видно, что информация на носителе относится к коммерческой тайне и кто ее владелец.

Анна Иванова, руководитель практики трудового права BGP Litigation

— Очень важно прописывать прямой запрет на отправку коммерческой тайны на личный ящик. У нас несколько лет назад Конституционный суд сказал, что если работник отправляет коммерческую тайну с корпоративного ящика на свой личный ящик (Mail, Google, Yahoo и Yandex и прочее) то он нарушает, потому что информация, которая ушла из корпоративного ящика на личный, становится вне зоны контроля работодателя. Но работает это с одним условием: если вы работнику прямо сказали, что это делать нельзя. Казалось бы, всего одно предложение, но насколько оно вас защищает.

ЗНАТЬ И ПРАКТИКОВАТЬ

Сисадмины и айтишники зачастую думают, что если разослать письмо с предупреждением типа «так делать нельзя», то все сотрудники тут же перестанут так делать. Это не так.

В январе 2023 года после масштабной утечки данных целого ряда своих сервисов (в том числе умной колонки Алиса, которая, оказывается, сохраняет все запросы), компания Яндекс заявила о том, что возобновляет работу по формированию принципов и стандартов техноэтики и инфобезопасности. Это значит, что даже в этой компании нашлись работники, которые забили на правила и допустили утечку. И так будет в любой другой компании, где о правилах рассказывают только один раз — при устройстве на работу.

очень важно прописывать прямой запрет на отправку коммерческой тайны на личный почтовый ящик. У нас несколько лет назад конституционный суд сказал, что если работник отправляет коммерческую тайну корпоративного ящика на свой личный ящик, то он нарушает, потому что информация, которая ушла с корпоративного ящика на личный, она покидает зону работодателя. Но работает это с одним условием: если вы работнику прямо сказали, что это делать нельзя. Казалось бы, всего одно предложение, но насколько оно вас защищает.

В НАЧАЛО

Анна Иванова, руководитель практики трудового права BGP Litigation

— Соблюдение правил достигается тренингами. В одной компании, в которой я работала более 20 лет назад, была очень интересная система. Каждые шесть месяцев мы онлайн проходили тренинг по информационной безопасности. Приходило напоминание, что пришло время пройти этот тренинг и, если по какой-то причине — суд, командировка, еще что-нибудь — мы эти тренинги не проходили, у нас блокировался доступ к корпоративной учетной записи. И это, естественно, были крики, скандалы, потому что «я очень занятой, и вообще это не моя основная деятельность!» Никого эти крики не волновали, правило действовало одинаково в отношении всех сотрудников — и в отношении стажеров, и в отношении партнеров. И это действительно очень хорошо работало.

Таким образом одной из задач отдела кадров становится создание системы, которая бы постоянно напоминала работникам о необходимости соблюдения политики информационной безопасности. Это могут быть обязательные тренинги, периодическое тестирование, аттестация при повышении и т. д. Главное, чтобы это не превращалось в формальность.

ЧЕМ ОПАСНА УТЕЧКА ДАННЫХ?

Еще десять лет назад к личным данным относились паспортные данные, номера банковских карт и телефонов, адреса, номера автомобилей и так далее. Сегодня к ним прибавились данные о заказах в интернет-магазинах, службах доставки, поездках на такси, денежных переводах, звонках, трафике. Согласуя между собой данные из нескольких источников, можно восстановить жизнь почти любого человека, восстановить и украсть.

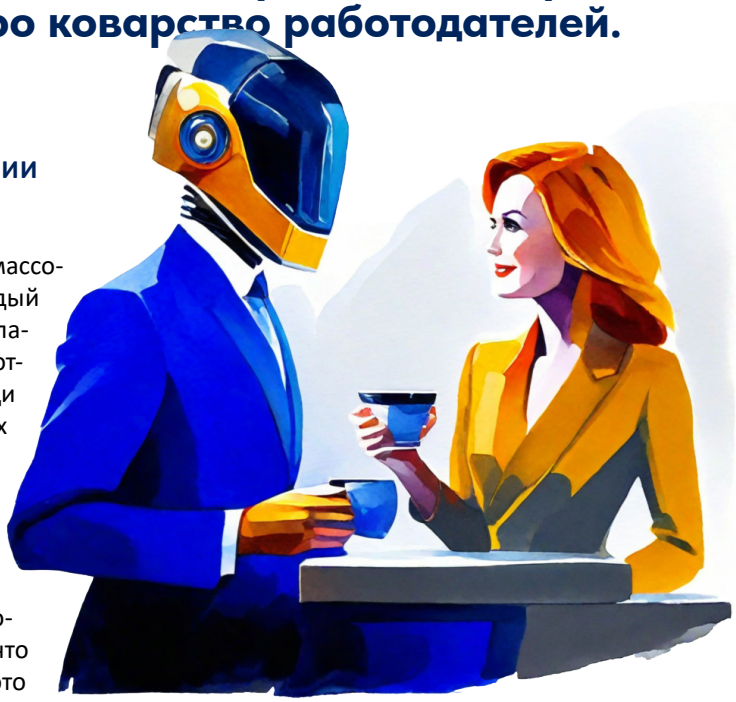
В основном, украденные личные данные используются мошенниками — все звонки из службы безопасности банка, в ходе которых сотрудник называет номера ваших карт, имена родственников и знакомых, остаток средств на счете и прочие непубличные данные, возможны только благодаря утечкам.

Чаще всего объектом краж становится база клиентов, но в настоящее время утечка личных данных работников тоже станет серьезной проблемой для работодателя. И не только из-за штрафов. Сотрудники могут стать жертвами мошенников, могут получить прямое предложение от конкурента, а то и попасть в более опасную ситуацию, учитывая текущую внешнеполитическую ситуацию.

Печальный опыт 2023-го года подсказывает, что многим людям незнакомы простые правила помогающие уберечь себя и своих близких от мошеннических звонков. Распространить такую памятку среди работников будет правильным решением и в 2024-м. ☑

Специалисты кадровой компании Рекадро поделились с HR-мудростью интересными историями из своей повседневной практики. Тут есть и про автоматизацию процессов, и про неудачный найм, и про коварство работодателей.

Ольга Заря
Консультант по подбору персонала



ОДА ATS И АВТОМАТИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

Когда работаешь в массовом подборе и каждый день перед твоими глазами десятки, а то и сотни резюме, когда люди на работных сайтах под вымышленными именами, нужно помнить каждого, чтобы на одни грабли второй раз не наступать. Нужно, но «оперативной памяти» простого человека на такое количество информации не хватает. Так что мы пользуемся Estaff. Это не реклама, это просто один из многих вариантов ATS, и если в вашей компании ее нет (а такое бывает, даже когда потребность очень велика), то самое время автоматизироваться.

Пара примеров того, как мы отрабатываем большие выборки. Вот наш клиент понял, что его вакансия не очень конкурентна и увеличил заработную плату потенциальному работнику. Тогда мы автоматически, в один клик, формируем список кандидатов, отказавшихся от этой вакансии из-за маленькой зарплаты, и делаем по ним рассылку или автоотзвон — отрабатываем тех, кто ещё в поиске работы, и предлагаем изменившиеся условия. Если у работодателя появляется автобус, который будет подвозить рабочих до предприятия — работаем по списку тех, кто отказался из-за того, что далеко ехать.

Недавно был кейс, когда компания смягчила требования к кандидату по опыту работы, и я сразу вспомнила про ранее закрытый проект, собранные в котором кандидаты вполне подходили под новые критерии. Отобрали пул по нашим условиям, организовали рассылку в мессенджере, где был список основных преимуществ компании-работодателя и всего один вопрос: «Будет ли вам интересно такое предложение?» Тех, кто быстро согласился — представили заказчику. Это были кандидаты из нашей базы с анкетами — не всех можно найти на работных сайтах. Таким образом мы расширили выборку и быстро смогли найти потенциальных кандидатов. Не представляю, как провернуть подобное без единой базы соискателей и системы автоматизации.

Конечно, такую базу важно правильно вести — прописывать причины отказа, делать пометки о дополнительных навыках, собирать все возможные контакты, оставлять комментарии для своих. Я очень благодарна своим коллегам за то, что тщательно собирают всю возможную информацию по кандидатам: предпочитаемый график, зарплата, месторасположение, навыки — это позволяет экономить время и находить на новый проект релевантных кандидатов. А время, которое освобождается, мы можем потратить на те дела, которые автоматизировать невозможно. Или пока невозможно.

Галина Королева
Заместитель директора по предоставлению труда временного персонала

ЛУЧШЕ НЕ ЗВОНИТЬ

Работая с временным персоналом, наши рекрутеры все чаще сталкиваются с затяжным обзвоном кандидатов: кандидаты не отвечают на телефонные звонки. К сожалению, приходится тратить много времени на поиск одного релевантного кандидата. Уверена, что в наших реалиях и рынке труда многие с этой проблемой столкнулись, и она знакома практически каждому рекрутеру. Для найма на рабочие позиции главная задача обеспечить поток кандидатов, поэтому мы стали искать новые решения и инструменты.

Наша команда старается автоматизировать все процессы и оптимизировать работу направления. Целями для команды стали сокращение срока закрытия потребности, сокращение времени на обзвон и, соответственно, повышение лояльности клиентов.

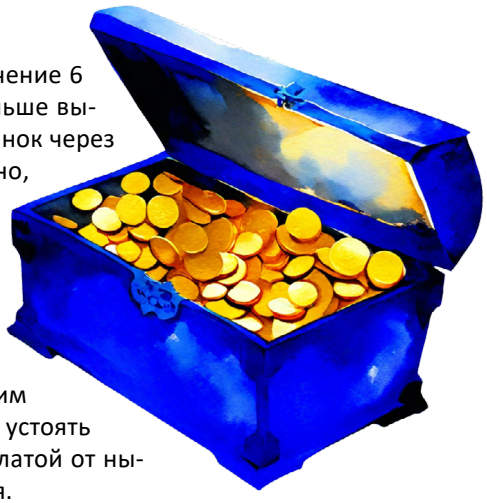
Новые решения — собственная разработка программы для глубокой фильтрации базы кандидатов, подходящих под требования, и автоматический обзвон кандидатов, а также рассылки в мессенджерах. Многие, скорее всего, скажут, что кандидаты предпочитают общение с живым человеком, но на деле оказалось совсем наоборот: сейчас ситуация в мире тревожная и рост числа мошенников перестраивает человеческое мышление. В рассылках мы знакомим кандидатов с вакансией, а далее с теми, кому интересна вакансия, связывается консультант, который проводит интервью. Безусловно, наши рекрутеры не перестали работать по прямому поиску кандидатов, но технология работы с кандидатами находится в постоянной доработке, мы совершенствуем схемы взаимодействия, активно используем мессенджеры (именно там кандидаты охотнее общаются и легко идут на контакт). Автоматические рассылки помогают нашим рекрутерам планировать и экономить свое время, а также координировать потоки кандидатов.

Анна Кузнецова
Консультант по подбору персонала

ГОТОВЫ НА ВСЕ — ЛИШЬ БЫ УДЕРЖАТЬ!

Один из наших кандидатов принял предложение о работе. Однако через два дня он отказался от вакансии, решив остаться на своем текущем месте работы. При этом главной причиной отказа стало то, что его нынешний работодатель предоставил ему вперед выплату зарплаты за шесть месяцев. Это было достаточным стимулом для него, чтобы остаться на текущем месте работы и пропустить возможность присоединиться к нашему клиенту.

Тем не менее, мы обсудили с кандидатом все возможные риски предложения текущего работодателя: в течение 6 месяцев не будет больше выплат, он выйдет на рынок через 6 месяцев и, возможно, не сможет найти настолько интересное и выгодное предложение, как от нашего клиента. Кандидат осознавал преимущества работы с нашим клиентом, но не смог устоять перед «щедрой» выплатой от нынешнего работодателя.



Данная ситуация хорошо показала, что работодатель, опасаясь остаться без хорошего сотрудника, готов идти даже на такой шаг, как выплата зарплаты… на полгода вперед. Сомнительный инструмент удержания, но с некоторыми работает.

Наталья Луничева
Руководитель группы массового подбора

…ТЫ ОТВЕЗИ МЕНЯ ТУДА, О-О-О-О, ГДЕ БУДУТ РАДЫ МНЕ ВСЕГДА…

Доставка работников до предприятия на корпоративном транспорте — вполне распространенная опция, но реалии сегодняшнего дня таковы, что доставлять приходится даже кандидатов на собеседование.

У нас был проект по подбору операторов на производственное предприятие. Не обошлось тут без сложностей — кандидаты, которых приглашали на собеседование, не приезжали. Мы предлагали конкурентоспособные условия труда, но, кажется, этого было недостаточно для того, чтобы привлечь кандидатов. Использовали автоматизацию в напоминаниях — звонки, сообщения в мессенджерах, присылали маршруты, как добраться до предприятия, предлагали доехать на корпоративном транспорте, но это не давало результатов.

Мы не привыкли сдаваться и решили попробовать другой подход — вызывать такси для кандидатов, чтобы обеспечить им удобный проезд на собеседование. Этот шаг оказался ключевым в решении проблемы — кандидаты стали приезжать на интервью, и мы смогли успешно набрать необходимое количество сотрудников.

Этот опыт показал нам, что иногда для привлечения кандидатов необходимо предложить им дополнительные удобства. Важно понимать, что конкурентоспособная заработная плата не всегда является единственным фактором, влияющим на решение кандидата о выборе места работы. Уделяя внимание комфорту и удобству кандидатов, можно значительно увеличить эффективность процесса подбора персонала. ☑

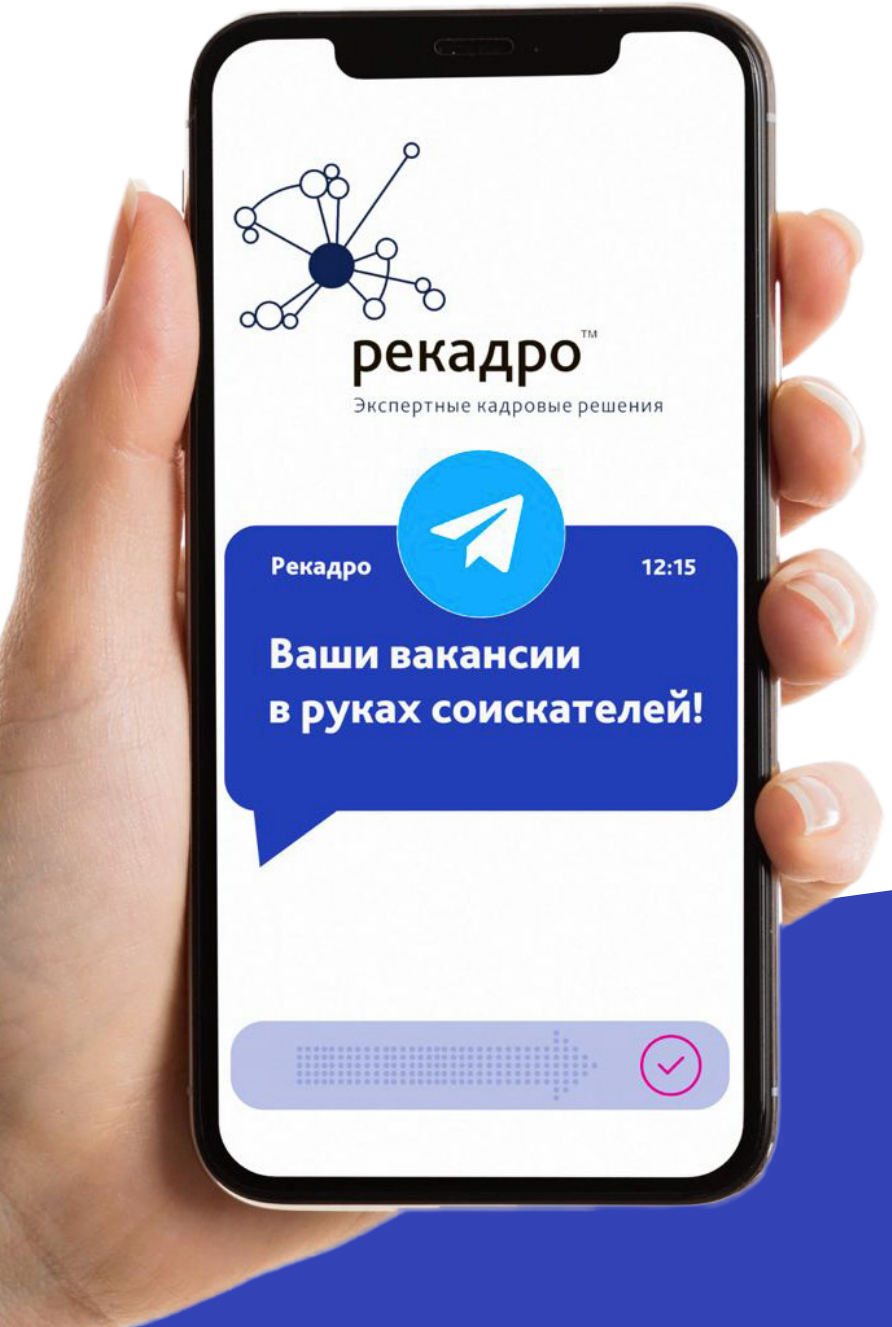
В НАЧАЛО

«Рекадро» представляет новую услугу — продвижение и размещение вакансий в Telegram!

ТЕПЕРЬ ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К ОГРОМНОЙ АУДИТОРИИ TELEGRAM, СОСТОЯЩЕЙ ИЗ 52 МИЛЛИОНОВ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В РОССИИ

СТАТИСТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО 80% ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ TELEGRAM АКТИВНО ЗАМЕЧАЮТ ОФИЦИАЛЬНУЮ РЕКЛАМУ В TELEGRAM. ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ БЫТЬ ПЕРВЫМИ И ЯРКИМИ СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ!

НАШИ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ HR-МАРКЕТИНГА РАЗРАБОТАЛИ ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАШИМ ВАКАНСИЯМ ВЫДЕЛИТЬСЯ И ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ ТЕХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ ВАМ НУЖНЫ.



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОДВИЖЕНИЯ ВАКАНСИЙ В TELEGRAM С «РЕКАДРО»:

- ОБШИРНАЯ АУДИТОРИЯ — РЕКЛАМА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ДЛЯ ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ
- МАКСИМАЛЬНАЯ КОНВЕРСИЯ — МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ОПТИМАЛЬНЫЕ СХЕМЫ И СТРУКТУРУ РАЗМЕЩЕНИЯ ВАШЕЙ ВАКАНСИИ.

СТАНЬТЕ ПЕРВЫМИ И ЯРКИМИ В TELEGRAM УЖЕ СЕГОДНЯ!

ЗАКАЗАТЬ УСЛУГУ И ЗАДАТЬ ВОПРОСЫ:

ЗАЯВКА T.ME/REKADRO_TG_BOT

ТЕЛЕФОН: +7 (800) 700–58–38

EMAIL: INFO@REKADRO.RU

ВЕБ-САЙТ: WWW.REKADRO.RU

В НАЧАЛО

МАРИЯ ОСОВСКАЯ,
ДИРЕКТОР ЭКСПЕРТНОГО ЦЕНТРА КАРЬЕРЫ И РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ МОЛОДЕЖИ МИНОБРА.

О нехватке инженеров и работе со студентами

МЫ знаем, что у студентов нет проблем с безработицей, мы видим по цифрам, что студенты меняют работу примерно 3–4 раза в первый год после окончания вуза. В первый год работы им повышают зарплату примерно 13–20%. Как однажды сказал Дмитрий Песков, который занимается НТИ, это несколько потерянное поколение, но потерянное, скорее всего, для нас, потому что ребята будут ощущать себя достаточно комфортно. Работы больше, чем людей, больше, чем детей. Предложений для студентов очень много, больше, чем нам хотелось бы, возможно, как работодателям.

В связи с этим ребята могут менять работу часто, требовать определенные условия труда и высокую зарплату. Все потому, что есть много вариантов на рынке, когда они могут со своим текущим образованием — с физикой и математикой — или с образованием, которое близко к инженерии, получить практически любую работу.

Например, в Сбере есть работа по онлайн-сопровождению проектов, где без образования и опыта можно спокойно получать 45 тысяч рублей. А стартовая зарплата инженера — 20, 30, 35 тысяч, потому что больше не можем себе позволить. Если мы говорим про оборонно-промышленный комплекс, то это, скорее всего, ребята должны идти в НИИ и в конструкторские бюро. А какие там условия? Очередей из желающих работать там нет. И хотя эта ситуация понятна, все еще есть предприятия, которые ждут, что к ним выстроится очередь из ребят, которые осознанно хотят работать именно у них. Мы же с вами, как рекрутеры, еще спрашиваем: «Почему конкретно к нам?» Ну, потому что была вакансия.

И для того, чтобы выстроить эту тропинку, и чтобы ребята хотели конкретно к нам, конкретно работать инженером, в конкретном поле, нужно выстраивать образ самой профессии у ребят в головах. Для этого нужно максимально увеличить количество соприкосновений со студентом в период его обучения. Он учится 4–6 лет. Можно за эти годы сформировать ценности отрасли, сформировать образ отрасли, сформировать образ профессии.

Подготовлено по выступлениям на HR-мероприятиях 2023-го года

В НАЧАЛО

КСЕНИЯ АДЛЕБА
HR X5 GROUP

Об упрощении процесса принятия решений

Люди стали по-другому относиться к своему времени, поэтому появились разные форматы занятости, и мы не можем на это не отреагировать. Мы не можем продолжать черпать персонал большим черпаком, принимая только на тех условиях, которые удобны нам, потому что рынок уже поменялся, мы либо изменимся вместе с ним, либо просто не сможем комплектоваться.

Приведу пример: когда мы переделывали процесс, например, есть процесс премирования розницы — каждый месяц выплачиваем премию сотрудникам по заданной методологии.

Смотрим — люди недовольны. Почему недовольны? Непрозрачно, долго, не всегда в срок.

Начинаем разбирать. Я смотрю, почему 15 человек смотрят данные по премиям трехсот тысяч человек, до того, как их отправят? Что они там делают с этими данными, эти 15 согласующих человек? Непонятно. В идеале премии считаются без участия операторов. Что эти 15 человек делают, какой они сервис приносят, непонятно. Соответственно, мы садились и выносили лишние шаги из процесса, то есть ускорялись.

А второе — это, собственно, прозрачность, когда ты упрощаешь сам процесс, сами метрики, это визуализация для самого сотрудника, как сформировалась его премия. Теперь премия все еще считается людьми, но по заданным параметрам, и результат автоматически льется в систему уже сотруднику.

ОЛЬГА РОМАНОВА, РОСТЕЛЕКОМ

Тренд, который мы наблюдаем: стали важны открытые двери у руководителя, понятный, прозрачный, конкретный рост. Перестали работать всякие плюшки, вроде ДМС и чего-то еще.

Иногда ребята нам говорят: «Мы лучше пойдем туда, где может быть чего-то нет, но есть хорошая команда, хорошее общение, приятные люди, удобный офис, в который можно приходить, и какие-то практики, обучение, где проводятся «one-to-one», то есть все, что помогает им соблюдать психологический баланс в работе и жизни. В какой-то момент у нас мальчиков и девочек в коллективе было 50/50. Не очень хочется их разделять, но просто что мы наблюдаем: девочки более усердные, они более усидчивые, они больше готовы мириться с какими-то непонятными историями, которые происходят, они как-то это все обходят, нивелируют, но им очень важно, как с ними общаются внутри команды, и вот этот тон общения, культура общения, она очень важна.

Подготовлено по выступлениям на HR-мероприятиях 2023-го года

В НАЧАЛО

АНТОН РАЧКО,
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ IT-КОМПАНИИ RTV

О том, как чат-бот сам занял место человека

Внедряя чат-бот для автодилера Rolf, мы столкнулись с такой неприятной вещью, что клиенту очень не хочется отвечать на огромное количество вопросов чат-бота, нет этого живого общения, и он на каком-то этапе прервал общение и просил связать меня с человеком.

И, соответственно, все плюсы превращались в минусы, и в итоге напрягался один и тот же отдел, который за это раньше отвечал — медиа-маркетинга, который и без бота, в общем-то, так же работал.

Мы решили, что надо что-то менять, и вместе с коллегами подключили к чат-боту искусственный интеллект. Ну, на тот момент это был как раз OpenAI, ChatGPT. И тоже очень интересный результат получили. Сразу на клиентах не стали пробовать, решили прокатывать на фокус-группах.

Вместо того, чтобы собирать данные, которые необходимы для переадресации конкретному исполнителю, чат-бот повысил себя до менеджера по продажам. Восстание машин началось. Собственно, он стал предлагать автомобили, стал давать ссылки на конкретные модели, стал обсуждать с клиентом характеристики и цены. В общем, если мы вводили какое-то искусственное ограничение, он начинал зацикливаться и забывал о том, что он уже спрашивал, что это город Москва, переспрашивал, ну то есть вел себя абсолютно непотребно и эффективность его, естественно, была нулевая. И вот в итоге мы пришли к мнению, что как раз облачный искусственный интеллект мы не будем использовать. Нашли очень интересное, хорошее Open Source-решение RAS, которое можно установить внутри компании в закрытом контуре, ограничить тем самым базу возможных ответов и с помощью наших коллег сейчас обучаем этого чат-бота, написали отдельный красивый интерфейс, удобный для обучения, и вот как раз сейчас формируем эту базу знаний, чтобы чат-бот, общаясь человекообразно, при этом мог быть скорректирован владельцами компании.

Подготовлено по выступлениям на HR-мероприятиях 2023-го года

В НАЧАЛО

ЕКАТЕРИНА ЧИЧЕК, ДИРЕКТОР ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ ДЕПАРТАМЕНТА ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ CORE.XP

О нехватке инженеров и работе со студентами

Основной драйвер для того, чтобы работать из дома — это экономия времени на дорогу и, соответственно, улучшение баланса работы и личной жизни. А офис, в первую очередь, остается важен за счет живого контакта. Мы говорим про то, как страшно, что технологии заменят людей.

Но, как показала практика последних четырех лет, — технологии не заменили человеческий контакт. По-прежнему, встреча лицом к лицу, она остается более эффективной, более важной, для сотрудников, для их внутреннего ощущения, так, собственно говоря, остается драйвером для того, чтобы они стремились приходить в этот офис, может быть, не пять дней в неделю, но какую-то часть своего времени в течение недели. И офисная среда, безусловно, влияет на ощущения, на желание сотрудников находиться в офисе.

И если среда комфортная, то сотрудник стремится в офис.

Если среда некомфортная, естественно, сотрудник стремится работать больше и чаще из дома.

АНАСТАСИЯ ЗЕНКОВА, ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ РУКОВОДЯЩЕЙ КОМПАНИИ X5 GROUP.

Людей держит возможность самостоятельно принимать решения

Конечно, мы мониторим рынок, мы смотрим постоянно на структуру компенсаций с точки зрения годовых премий и LTI. И нам, как и всем, сейчас сложно планировать на три года. Соответственно, мы смотрим на баланс годовых премий и долгосрочных.

Но та история, которая реально людей держит — это возможность самостоятельно принимать управленческие решения.

И в тот момент, когда мы поняли, что для определенной группы людей важно быть видимыми, топ-менеджерам важно самим разруливать ключевые проблемы, мы запустили образовательные программы, которые предполагают работу над проектами, критически важными для нашей стратегии. Да, это то, как мы наращиваем конкурентное преимущество в карте скаутеров.

Что касается массового персонала, смотрим на свои процессы. У нас в стране порядка двух миллионов инвалидов, которые могут ходить. И то, насколько наш процесс будет подходить для их ограниченной мобильности, будет означать, насколько скоро они смогут прийти к нам и полноценно работать, и мы сможем получить качественных сотрудников, лояльных, благодарных за то, что это возможно. ☑

Подготовлено по выступлениям на HR-мероприятиях 2023-го года

В НАЧАЛО

Не дарите детям подарки
Дарите навыки

Наталья Петрова, руководитель фонда «Дети наши»

— Когда я пришла в фонд и погрузилась в эту тему, для меня было шоком, что возить подарки в детские дома — это очень вредная история, — вспоминает Наталья Петрова. — Я сама работала в бизнесе, была маркетологом и понимаю, когда под Новый год хочется как-то объединить коллектив. Всем вместе собрать и отвезти подарки в детский дом — очень понятный в этом смысле ход. Но делать этого категорически нельзя. Это вредно для детей. И наш фонд, и многие другие каждый год просим этого не делать, и все равно под Новый год на каждого ребенка, живущего в детдоме, приходится по 12–18 подарков от незнакомых дядь и теть. И это история не про праздник, а про формирование иждивенческой позиции. Мы придумали, как это исправить и теперь знаем, что нужно дарить…

В НАЧАЛО

Благотворительный фонд «Дети наши» скоро двадцать лет как вырос из понимания, что простые волонтерские визиты не меняют жизнь воспитанников детских домов к лучшему. Для того, чтобы помочь этим детям стать нормальными взрослыми, нужна постоянная, вкрадчивая работа многих людей. Сегодня фонд «Дети наши» занимается профилактикой социального сиротства — помогает семьям в трудной жизненной ситуации и готовит сотни подростков из детских домов к поступлению в учебные заведения. Руководитель фонда Наталья Петрова рассказала HR-мудрости, как можно помочь детям найти свою профессию.

— Вместо подарков вы предлагаете дарить детям из детских домов образовательные курсы?

— Наша акция «Дарите навыки вместо игрушек» собрана «под ключ» таким образом, чтобы человеку внутри компании — не важно, кто это, маркетолог или пиарщик, специалист по управлению персоналом или внутренний коммуникатор — чтобы у него вообще голова не болела по поводу того, что делать. Ее можно провести онлайн — есть лэндинг, где каждый может выбрать, какое желание хочет осуществить. Но есть и офлайн-формат, в этом году, кстати, у нас примерно 5–6 компаний уже поставят у себя в офисах елки. На этих елках фонарики с фотографиями наших детей, с их желаниями: «я хочу научиться играть на гитаре», «хочу стать хоккеистом» или что-то еще. Сотрудники делают пожертвования, и все эти деньги идут как раз на работу с ребятами, на оплату преподавателей, коучей, профориентологов, психологов, на всю эту помощь. Мы проводим эту акцию не первый год и видим, что она приносит много пользы. Естественно, в течение года мы каждый квартал всем нашим партнерам присылаем отчеты о потраченных средствах, истории детей, фотографии и так далее. То есть мы даем людям понять, что их подарки работают весь год.

— Одно из направлений работы фонда — это профориентация и помощь в поступлении в учебное заведение. Как вы помогаете детям понять, кем они хотят стать?

— Понятно, что это направление тесно связано с образованием, они рядышком идут. И мы смотрим на то, какие у ребенка есть таланты, природные склонности, чего он сам хочет, и от этого выстраиваем его собственный образовательный маршрут. Но у детей в детских домах часто есть проблема с формированием вот этого: «Я хочу». К сожалению, они зачастую не то что не разрешают себе чего-то хотеть, а в принципе — не знают, что так можно. Если ребенок долго в детском доме, то, конечно, у него эта самоидентификация сильно нарушена. И одна из самых важных задач в работе с детьми — это дать им почувствовать, что его жизнь находится в его руках, что он решает, не директор детского дома, не социальный педагог, а он в силах построить свою жизнь так, как он хочет. Это сильно важная история, и поэтому в направлении профориентации работают

профессиональные коучи и психологи. Задача коуча — как раз вытащить из ребенка вот это его «хочу», наметить план, понять, какие ресурсы нужны, какие знания нужно приобрести, какие знакомства, и в этом плане обычно очень много белых пятен, поскольку у детей очень сильно сжат горизонт. Какие они профессии видят в детском доме? Учитель, репетитор, водитель, повар… Мы стараемся этот список пополнить.

— Приглашаете людей, чтобы рассказали о профессии?

— Наоборот. У нас есть формат «День-тень». Это когда ребенок целый день тенью ходит за специалистом, с которым мы договорились. Когда ребенок говорит «хочу быть ветеринаром», мы ищем в регионе, где он проживает, волонтера — профессионального ветеринара, который готов свой день или два уделить ребенку. И ребенок целый день тенью ходит за этим ветеринаром и понимает, из чего, собственно, состоит эта профессия. Ребенок сразу погружается непосредственно в среду, в то дело, которым он хочет заниматься, и романтические всякие представления развеиваются. Бывают открытия. С ветеринаром это реальный пример — девочка провела с ним половину дня и сказала, что лучше будет ландшафтным дизайнером.

Но, конечно, в некоторых случаях, мы просто зовем человека, чтобы он рассказал о своей профессии. Например, несколько ребят говорят: «Хочу быть айтишником», — и мы приглашаем на встречу онлайн или вживую настоящего айтишника, который рассказывает о всех прелестях и ужасах своей профессии. Есть и выездные программы, когда мы собираем группу из 20–40 детей и возим их с экскурсиями на производство в какие-то компании и показываем, как вообще работает бизнес. Здесь специалист по управлению персоналом — он набирает персонал, здесь айтишник — он настраивает программы, здесь цех по производству пельменей — и в нем тоже много людей разных профессий. Словом, мы расширяем горизонт. Дети узнают, какие есть профессии, в чем они заключаются, примеряют на себя. И когда ребенок в итоге формирует вот это свое «Я хочу», мы начинаем выстраивать его образовательный маршрут. Если ребенок говорит: «Хочу стать айтишником, — а по математике двойка» — очевидно, что надо математику подтянуть. Вот тебе репетиторы, вот тебе какие-нибудь курсы и так далее. Если

ребенок четко следует плану и поступает именно в тот ВУЗ или СУЗ, в который он хотел, и хорошо учится, то мы ему платим стипендию для того, чтобы ребенок полностью посвятил себя получению знаний, не отвлекаясь на подработки и прочее. Если ребёнок не поступил в заранее намеченный ВУЗ, а пошел учиться куда взяли, то стипендию он тоже поучит — но она будет чуть меньше.

— У выпускников детских домов возникают какие-то трудности при трудоустройстве?

— Да, некоторые проблемы в этом плане существуют, и потому в 2024-м году мы начнем работать над внедрением сопровождаемого трудоустройства. Это важно, поскольку уровень социализации у наших ребят несколько ниже, чем у семейных сверстников. И им входить в новый коллектив тяжело. У нас были такие истории, когда вполне себе адекватная девочка, на наш взгляд, достаточно социализированная, вышла на стажировку в немаленькую компанию, на третий день ушла: ей показалось, что ее все обсуждают, и ей было вот крайне некомфортно, потому что

казалось, что про нее шушукаются, никто не сказал, где взять кофе. Формат сопровождаемого трудоустройства, с одной стороны, полезен для компании потому, что государство дало разнарядку без препятствий принимать людей с ограничениями и особенностями, и бизнесу нужно повышать инклюзивность, чтобы такие сотрудники могли комфортно влиться в коллектив. Понимать, какая инфраструктура, какая поддержка им нужна. С другой стороны, мы поддерживаем ребенка, помогая ему свыкнуться с новыми обстоятельствами, начать полноценную трудовую жизнь.

— Как бизнес может поучаствовать в развитии ваших профориентационных и образовательных программ?

— Самый главный ресурс для нас — это деньги. Пожертвования идут на то, чтобы оплачивать работу репетиторов, профориентологов, коучей, курсы, поездки и так далее. Это самый простой и быстрый способ помочь нашим подопечным. Если говорить о большей вовлеченности, то бизнес вполне может участвовать во всех форматах, о которых мы говорили, — экскурсии, «день-тень» и прочие. Очень хороший формат, когда настоящий профессионал, лидер, основатель компании, рассказывает о своем деле. Проводит коуч-сессию, выдает вдохновляющий рассказ о том, что «вот я был мальчиком из деревни и сам себя сделал, теперь вот посмотрите на меня». Такой формат, такие лидерские сессии тоже очень полезны для ребят, поскольку позволяют на примере увидеть, что не важно, откуда ты начинаешь, важно, как ты идешь и к чему ты приходишь.

Прийти можно к любым высотам, надо только идти. Это важная история.

Кроме того, компания может поучаствовать в обучении детей напрямую. У многих крупных компаний внутри есть так называемые корпоративные университеты. И, как правило, обучение в них проходит онлайн. Вот уже второй год подряд несколько наших партнеров включают ребят в свои корпоративные университеты и внутренние обучающие программы. Конечно, обучающие курсы часто требуют адаптации под наших ребят. Если взять подростка из детского дома и из семьи, то у них будет разный кругозор, разная глубина усвоения материала, насмотренность разная. Поэтому такие бизнес-курсы нужно обязательно адаптировать под ребят. И вот эту работу мы сделали, и ребята учатся, проходят и курсы приобретают разные навыки.

— Как включенность в такую работу влияет на бизнес? Какую отдачу получают ваши партнеры?

— Я считаю, что, в первую очередь, такое сотрудничество влияет на внутренний бренд работодателя. Для сотрудников важно, что компания берет на себя такую социальную нагрузку, помогает детям. В том, что такая помощь важна и для детей, и для общества, никто не сомневается, и включенность в такую историю придает дополнительный стимул всему коллективу и объединяет людей. Ну и, безусловно, в той ситуации, которая сейчас сложилась на рынке труда, для работодателей это возможность установить отношения с потенциальными работниками или даже подготовить будущих работников. ☑

Анонсы мероприятий I квартала 2024 года

30 ЯНВАРЯ 2024 Г

г. Москва — Fin Academy Forum 2024

12 ФЕВРАЛЯ 2024 г.

Москва — Профессиональная Премия HR Impact 2024

15 ФЕВРАЛЯ 2024 г.

Москва — T&D DAY | Стратегия и тактика корпоративного обучения и развития персонала

27 ФЕВРАЛЯ 2024 г.

Москва — Цифровизация HR 2024

19 МАРТА 2024 г.

Москва — Global Tech Forum

С 19 ПО 21 МАРТА 2024 г.

Москва — CCWF 2024

20-21 МАРТА 2024 г.

Москва — XII ПРАКТИЧЕСКИЙ HR ФОРУМ И ПРЕМИЯ Мотивация и внутренние коммуникации 2024

27 МАРТА 2024 г.

Москва — Конференция HUMAN ОБУЧЕНИЕ

28 МАРТА 2024 г.

Москва — RECRUITMENT DAY Современные подходы и инструменты

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

В НАЧАЛО