

**Groteck**

Business Media

На рынке СМИ с 1992 года

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАШИНОСТРОЕНИЕ, МЕТАЛЛУРГИЯ, НЕФТЕГАЗОВЫЙ КОМПЛЕКС, ЭНЕРГЕТИКА, ТРАНСПОРТ, ЖКХ,  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, БЕЗОПАСНОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО, ПИЩЕВАЯ ИНДУСТРИЯ, МЕДИЦИНА,  
ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР, ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА, ИНДУСТРИЯ СЕРВИСА, ТОРГОВЛЯ, СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «МОНИТОР»  
**iCenter.Ru**



# № 4 (76) апрель 2016

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ЗАКОНОПРОЕКТЫ  
ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСЫ ИНВЕСТИЦИИ ФОНДОВЫЙ РЫНОК БАНКРОТСТВО  
СЕРТИФИКАЦИЯ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ СТАНДАРТЫ АУДИТ КАЧЕСТВО  
СОГЛАШЕНИЯ ПАРТНЕРСТВО СЛИЯНИЯ ПОГЛОЩЕНИЯ РЕОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВЫЕ  
НАЗНАЧЕНИЯ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОБЛЕМЫ  
КОНФЛИКТЫ ИНЦИДЕНТЫ АРБИТРАЖНАЯ ПРАКТИКА ПРОЕКТЫ КОМПЛЕКСНЫЕ  
РЕШЕНИЯ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ОБОРУДОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
МАТЕРИАЛЫ ПРОДУКТЫ УСЛУГИ ОБЗОРЫ ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ  
АНАЛИТИКА ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ КАЛЕНДАРЬ ВЫСТАВКИ ФОРУМЫ

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для получения издания  
во 2-м полугодии 2016

**ПРОДЛИТЕ  
ПОДПИСКУ**

2 способа:

1. В вашем  
подписном  
агентстве

2. В редакции  
подробнее  
на iCenter.Ru

## ГЛАВНЫЕ НОВОСТИ

В "Единой России" предложили ограничить бонусы начальства	4
Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга	20
Как распознать талантливого сотрудника? Пять советов руководителю	23
Qualcomm позволит монетизировать физическую активность в офисе	24
Четыре компании, работающие без менеджера по персоналу, рассказали, как они обходятся без этой должности	30
Как нам пережить 2016 год: Планы работодателей по сокращению трат на персонал	31
Почему в кризис россияне ищут новых работодателей	44
Для чего компании проходят добровольную сертификацию как работодатели	51

## СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА:

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

- Правительство РФ одобрило законопроект о предельных соотношениях зарплат руководителей и работников госпредприятий	1
- Депутаты хотят страховать офисных работников	1
- Хранить документы по сотрудникам теперь можно на 25 лет меньше	1
- Россияне смогут ставить цифровую подпись под трудовыми документами	1
- В России планируется ввести почасовой минимальный размер оплаты труда	2
- ГД в I чтении приняла законопроект об увеличении штрафов за задержку зарплаты	2
- Госдума РФ повышает штрафы для работодателей за невыплату зарплат	3
- Минтруд России предложил проводить экзамены трудящихся на профпригодность	3
- В "Единой России" предложили ограничить бонусы начальства	4
- Перечень оснований для внеплановых проверок работодателей будет расширен	4
- МРОТ с 1 июля 2016 года увеличится	4

### ПАРТНЕРСТВО. СОГЛАШЕНИЯ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА

- Сотрудникам АвтоВАЗа предложат потрудиться на общественных работах	5
- Ульяновский моторный завод «Группы ГАЗ» увеличивает финансирование социальных программ	5
- В Башкирии предприятия получают помощь на временную занятость работников	5
- «АльфаСтрахование Медицина» запускает проект HR Lab	6
- ВлГУ подписал соглашение с фармацевтической компанией ВЕРОФАРМ	6
- Общественная палата составит рекомендации по сотрудничеству предприятий с вузами	6

### КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ

#### Опыт компаний

- На воронежской площадке продолжается программа "Открытый СИБУР"	7
- Слежка за сотрудниками: Крупные компании стали шпионскими бюро	8
- В филиале «Азот» АО «ОХК «Уралхим» вышло учебное пособие для электромонтеров	9
- Twitter старается удержать сотрудников премиями и акциями компании	10
- «Тинькофф банк» передаст 4% акций компании общей стоимостью почти в \$22 млн «своим лучшим и самым лояльным сотрудникам»	10
- «Важно. Новое страхование» проанализировало гендерную ситуацию в компании	10
- Сбербанк открыл студенческий центр в Самаре	11
- SCA инвестирует в развитие персонала	11
- В Центре оценки мониторинга персонала и молодежной политики Забайкальской дороги определяют уровень корпоративной культуры	12
- Обзор: Обучение персонала в компаниях	12
- Вице-президент Google по персоналу рассказал о корпоративных принципах компании	13
- На КУМЗе среди работников и их детей-школьников объявлен конкурс «150 пятерок в дневнике»	15
- Пенсия от корпорации. Уралвагонзавод заботится о будущем своих работников	15
- «Норильский никель» был и остается качественной кузницей кадров	16

- Новая система управления рацпредложениями на новосибирском авиазаводе «Сухого» 16
- Обзор: кадровый опыт КАМАЗа 17

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

### **Технологии управления персоналом**

- Подбор и мотивация персонала: все ли кадровые проблемы решают деньги 17
- Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше 18
- 7 вопросов, которые помогут определить профессионала на собеседовании 19
- Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга 20
- Важные аспекты сотрудничества рекрутера и заказчика услуг 22
- «Вовлечённость персонала в изменения на практике», – консультант Михаил Гольдберг 23
- Как распознать талантливого сотрудника? Пять советов руководителю 23

### **Информационное обеспечение**

- Компания Lwcom представила актуальные видеоконференц-решения для бизнеса 24
- Qualcomm позволит монетизировать физическую активность в офисе 24
- Аэрофлот ввел управление персоналом на базе SAP HCM 25
- Роструд об автоматизированной системе контроля СОУТ 25
- Пример системы учета рабочего времени на базе 1С в Thyssenkrupp Industrial Solutions 26
- Биометрический учет рабочего времени в сотовом ритейле: система BioLink BioTime внедрена в группе компаний «Тренд Телеком» 27
- МойГрафик - сервис для составления графика работы сотрудников 28
- НСС внедрило систему автоматизации управления эффективностью сотрудников 28
- «Швабе» разработал компьютерную программу для управления персоналом 28
- На "КАМАЗе" стартовала эксплуатация системы SAP HCM 29

### **Организация работы HR-службы**

- Как стать отличным рекрутером... от других 29
- Четыре компании, работающие без менеджера по персоналу, рассказали, как они обходятся без этой должности 30

## **ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ: ТЕНДЕНЦИИ, АНАЛИТИКА, ОБЗОРЫ В России**

- Как нам пережить 2016 год: Планы работодателей по сокращению трат на персонал 31
- Российские компании засекречивают оклады сотрудников 32
- «Замена неэффективных сотрудников – одна из главных бизнес-стратегий» 34
- Ценные кадры: круглый стол Atsearch IT HR Academy 34
- Большинство российских компаний тратят на обучение сотрудников от 2% до 10% общих расходов на персонал 36
- «HR – это правая рука генерального директора по стратегии» 36
- Эксперты: 9 из 10 российских компаний развивают корпоративное волонтерство 37
- Где кончается контроль и начинается слежка 37
- Международные компании повышают зарплаты вдвое чаще российских 38
- Профессионалы или лояльные? Эффективные! «Сити-XXI век» об опыте HR в недвижимости 38

- PwC: компании в РФ оптимизируют расходы на персонал	39
- Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис	40
- В Краснодаре при поддержке «АльфаСтрахование» состоялась конференция «HR-будущее: технологии, которые изменят всё!»	41
- Увольнения и снижение зарплат позади	41

## За рубежом

- Норвегия тратится на внедрение своих стандартов в трудовое право 13 стран	42
- В Чехии недостаток работников со знанием иностранных языков	42
- Латвия: социальные сети помогают работодателям поймать симулянтов, взявших больничный	43
- Первый Наверняка HR-Марафон разрушает стереотипы	43
- На рынке труда Литвы ожидаются большие изменения	44
- Правительство Южной Кореи изменит систему оплаты труда в частном секторе	44

## Экспертные мнения

- Почему в кризис россияне ищут новых работодателей	44
- Любимые вопросы российских топ-менеджеров на собеседованиях	45
- Дмитрий Волошин: «Стоимость переключения с сотрудника на сотрудника составляет четверть годовых издержек на оплату его труда»	46
- Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах	48
- Антикризисный HR и тренды мирового рынка труда	50
- Для чего компании проходят добровольную сертификацию как работодатели	51

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

### Правительство РФ одобрило законопроект о предельных соотношениях зарплат руководителей и работников госпредприятий

02 марта 2016, Россия, Москва, expert.ru. Правительство России одобрило законопроект о предельных соотношениях среднемесячных заработных плат руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и среднемесячной заработной платы работников учреждений.

Как пояснила пресс-служба Минтруда, предельные размеры соотношений для данных работников будут устанавливаться: по федеральным организациям – правительством РФ, а по организациям субъектов и муниципальным – нормативными правовыми актами соответственно субъектов и органов местного самоуправления.

В рамках этих размеров конкретный предельный уровень соотношений по организациям будет устанавливаться государственным органом, органом местного самоуправления, организацией, осуществляющими функции и полномочия учредителя соответствующих учреждений, унитарных предприятий и фондов.

### Депутаты хотят страховать офисных работников

09 марта 2016, Россия, Москва, 711.ru. Интересный проект внесен в Госдуму главой конституционного комитета Совета федерации Андреем Клишасом. Он предлагает узаконить в России новый вид обязательного страхования, а именно страхование работников на случай банкротства работодателя. Предполагается, что в случае банкротства работодателя сотрудник обязательно получит зарплату. Данный законопроект поднимается в связи с вопросом дополнительных гарантий для работающего населения.

В пояснительной записке к законопроекту Клишас пишет, что в настоящее время работающее население не всегда защищено законом. Постоянно наблюдаются случаи, когда уволенный работник не получает должные выплаты. Клишас подчеркивает, что страховой случай наступает тогда, когда имеется задолженность перед работником из-за банкротства.

В пояснительной записке речь также идет о страховом возмещении. По мнению Андрея Клишаса, им станет единовременная компенсация задолженности по зарплате за три календарных месяца.

### Хранить документы по сотрудникам теперь можно на 25 лет меньше

11 марта 2016, Россия, Москва, glavbukh.ru. Сократился срок хранения документов с информацией о персональных данных работников (Федеральный закон от 2 марта 2016 г. № 43-ФЗ).

Трудовые договоры, договоры ГПХ, личные карточки, оставленные уволенными трудовые книжки и другие документы, созданные после 2003 года, надо хранить 50 лет.

Документы, оформленные раньше, храним минимум 75 лет.

### Россияне смогут ставить цифровую подпись под трудовыми документами

11 марта 2016, Россия, Москва, tass.ru. Сотрудники компаний по всей России в скором времени смогут оставлять под относящимися к трудовой деятельности документами цифровую подпись. Проект федерального закона, вносящий соответствующие поправки в Трудовой кодекс, подготовило Министерство экономического развития РФ.

Как считают в ведомстве, изменения помогут устранить нарушения, связанные с практикой ознакомления с документами задним числом. В компаниях с высокой ротацией кадров рутинная работа по получению подписей сотрудников зачастую не выполняется в срок. Предлагаемые же поправки помогут сэкономить время руководству и кадровым службам компаний.

"Минэкономразвития данным законопроектом предлагает альтернативу для более удобного согласования и подписания документов без нарушения законодательных сроков", - пояснила газете пресс-секретарь ведомства Елена Лашкина.

Однако, по ее словам, некоторые документы все же придется подписывать вручную - их перечень будет разработан позднее. Вдобавок ко всему, ручка сотруднику потребуется еще и для того, чтобы подписать акты, связанные с порядком использования электронной подписи.

Сейчас законом предусмотрены два типа электронных подписей: простая и усиленная, отмечает газета. Простая электронная подпись представляет собой обычную комбинацию логина и пароля пользователя, которая подтверждает, что пользователь получил, отправил и утвердил документ. В отличие от простой усиленная подпись не только идентифицирует отправителя, но и подтверждает, что с момента подписания документ не менялся.

По оценкам Минэкономразвития, расписываться в цифровом формате сотрудники смогут с января 2018 года.

## **В России планируется ввести почасовой минимальный размер оплаты труда**

18 марта 2016, Россия, Москва, [elex.ru](#). Группа депутатов во главе с Сергеем Миронов выступила с инициативой о закреплении в трудовом законодательстве минимальной почасовой оплаты труда в размере 100 руб. в час. При этом предполагается, что системы оплаты труда не смогут устанавливать более низкий размер оплаты труда, чем определяемый исходя из данного положения. Документ также предусматривает возможность установления повышающих коэффициентов по территориальному, отраслевому и профессиональному критериям, которое будет регулироваться Правительством РФ.

Напомним, что с 1 января 2016 года минимальный размер оплаты труда установлен в размере 6204 руб. в месяц (ст. 1 Федерального закон от 19 июня 2000 года № 82-ФЗ "О минимальном размере оплаты труда").

В документе подчеркивается, что применение почасового минимального размера оплаты труда помимо исчисления оплаты труда работника недопустимо. Так, для расчета размеров пособий для целей обязательного социального страхования, планируется применять ежемесячный МРОТ не ниже величины прожиточного минимума для трудоспособного населения в целом по России. Эта величина, к слову, в IV квартале 2015 года понизилась на 2,4% по сравнению с предыдущим кварталом и составила 10 187 руб.

Помимо этого, парламентарии считают необходимым закрепить, что ежегодная индексация заработной платы работника должна осуществляться работодателем в размере не ниже прогнозируемого уровня инфляции, положенного в основу формирования основных характеристик федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

В действующем законодательстве отсутствуют механизмы, устанавливающие ограничения и правила такой индексации.

Согласно законопроекту, производить индексацию заработной платы госорганы, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения по-прежнему будут в порядке, установленном трудовым законодательством и иными НПА, содержащими нормы трудового права. А другие работодатели в данном случае будут руководствоваться порядком, установленным коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Яна Анциферова

## **ГД в I чтении приняла законопроект об увеличении штрафов за задержку зарплаты**

23 марта 2016, Россия, Москва, [interfax.ru](#). Госдума на заседании приняла в первом чтении законопроект, ужесточающий ответственность работодателей за нарушения при оплате труда работников.

"Законопроектом предлагается в Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях выделить в отдельный состав административных правонарушений частичную или полную невыплату в установленный срок заработной платы и установить повышенный размер штрафа для должностных лиц за такое правонарушение", - говорится в сопроводительных документах.

Вводится дополнительное наказание за повторное нарушение трудового законодательства. В частности, предлагается наказывать штрафом должностных лиц в размере от 10 тысяч до 20 тысяч рублей или дисквалификацией на срок от 1 года до 3 лет; индивидуальных предпринимателей штрафовать на сумму от 10 тысяч до 20 тысяч рублей, юридических лиц - на сумму от 50 тысяч до 70 тысяч рублей.

Законопроектом устанавливается, что частичная или полная невыплата в установленный срок причитающейся работнику заработной платы может наказываться наложением штрафа на должностных лиц в размере от 10 тысяч до 20 тысяч рублей; на индивидуальных предпринимателей - от 1 тысячи до 5 тысяч рублей; на юридических лиц - от 30 тысяч до 50 тысяч рублей.

При повторной невыплате штраф на должностных лиц устанавливается в размере от 20 тысяч до 30 тысяч рублей или дисквалификацию на срок от 1 года до 3 лет; на индивидуальных предпринимателей - от 10 тысяч до 30 тысяч рублей, на юрлиц - от 50 тысяч до 100 тысяч рублей.

Также предусматриваются изменения в Гражданский процессуальный кодекс о праве сотрудника подавать иск о защите своих трудовых прав по месту жительства.

В сопроводительных документах отмечается, что предложенные меры "направлены на стимулирование работодателей к своевременной выплате работникам заработанной выплаты в полном объеме и в размере не ниже предусмотренного трудовым законодательством".

Заместитель министра труда Любовь Ельцова, представляя законопроект на пленарном заседании Госдумы, отметила, что в Трудовом кодексе предлагается закрепить обязанность работодателя выплачивать зарплату не позже 10 календарных дней со дня окончания периода за который она начислена. Также вводится прогрессивная шкала для исчисления размера денежной компенсации работнику за задержку зарплаты. Так, если задержка зарплаты составит более полугода, то размер денежной компенсации за каждый день задержки увеличивается вдвое, отметила она.

Ельцова отметила, что в настоящее время задолженность работодателей составляет 3,33 млрд рублей перед 72 тысячами работников.

Проект закона разработан Минтрудом РФ "во исполнение поручения президента России от 20 октября 2013 года".



## Госдума РФ повышает штрафы для работодателей за невыплату зарплат

23 марта 2016, Россия, Москва, tass.ru. Госдума приняла в первом чтении правительственный законопроект, повышающий штрафы для работодателей за невыплату либо задержку зарплаты. Инициатива вносит изменения в Кодекс об административных правонарушениях (КоАП), Трудовой кодекс (ТК), Гражданский процессуальный кодекс (ГПК).

Авторы выделяют в отдельный состав административных правонарушений частичную или полную невыплату в установленный срок зарплаты работнику, если эти действия не содержат уголовно наказуемого деяния. За такое правонарушение предлагается увеличить штраф для должностных лиц (установив его в размере от 10 тысяч до 20 тысяч рублей) по сравнению со штрафом, который может быть применен в настоящее время (от 1 тысячи до 5 тысяч рублей).

Кроме того, законопроект предлагает установить повышенные меры административной ответственности в отношении уже подвергавшихся наказанию за аналогичное правонарушение. Вводится административный штраф для должностных лиц в размере от 20 тысяч до 30 тысяч рублей (в настоящее время - от 10 тысяч до 20 тысяч рублей); для лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, - от 10 тысяч до 30 тысяч рублей (в настоящее время - от 10 тысяч до 20 тысяч рублей), для юридических лиц - от 50 тысяч до 100 тысяч рублей (в настоящее время - от 50 тысяч до 70 тысяч рублей).

В Трудовом кодексе дополнительно прописывается обязанность работодателя выплачивать зарплату не позднее 10 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена.

Авторы также предлагают ввести прогрессивную шкалу для исчисления размера денежной компенсации работникам за задержку выплаты зарплаты и других причитающихся работнику выплат. В случае если продолжительность задержки зарплаты превысит 180 дней, то работодатель обязан будет, согласно законопроекту, выплатить ее с учетом процентов в размере не ниже 1/150 ключевой ставки Центрального банка (сейчас предусмотрена 1/300 независимо от срока задержки).

Профильный думский комитет по труду и соцполитике поддержал законопроект. "В целом предлагаемые изменения должны быть поддержаны, поскольку они позволяют более последовательно отстаивать право работников на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы", - говорится в заключении комитета. В то же время депутаты рекомендовали учесть при доработке ко второму чтению целый ряд моментов. "Так, требование о выплате зарплаты в срок не позднее 10 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена, не может быть в ряде случаев выполнено по не зависящим от работодателя причинам (например, если на этот срок приходятся новогодние каникулы). В связи с этим целесообразно либо увеличить этот срок, либо перейти в исчислении этого срока к рабочим дням", - предложили парламентарии.

## Минтруд России предложил проводить экзамены трудящихся на профпригодность

25 марта 2016, Россия, Москва, 1prime.ru. Минтруд предложил законопроект о независимой оценке квалификации сотрудников. Предполагается, что оценка будет добровольной, исключая сферы деятельности, где она и без того проводится в силу специфики, и не повлечет никаких обязательных требований, в том числе, для работников.

Оценка предполагается проводить на основании профессиональных стандартов, которые сейчас разрабатываются, а уже с июля 2016 года станут обязательными для организаций с госучастием, бюджетных и унитарных учреждений. Для коммерческих структур, согласно законопроекту, она будет введена в добровольном порядке.

Реализовываться идея станет через специальные центры оценки компетентности, которые и будут проводить тестирование. Для объективности этой оценки, чтобы не пострадали работники, к делу привлекаются профсоюзы. Работодатели должны будут направлять туда сотрудников с гарантией оплаты труда за период аттестации или обучения, если оно необходимо.

Главная цель новации - усилить взаимодействие между образовательными учреждениями, чьи программы далеко не всегда соответствуют предъявляемым работодателями требованиям, отмечают эксперты.

Однако при всей правильности и необходимости этой работы далеко не факт, что профаттестация в ее предлагаемом виде принесет желаемый эффект, полагают эксперты. По мнению руководителя аудиторско-консалтинговой группы "АИП" Сергея Елина, поскольку программы переобучения по новым стандартам платные и нет никаких гарантий, что после их прохождения ценность работника на рынке труда повысится, желающих проходить их добровольно вряд ли будет много.

По его словам, комиссия и профсоюзы не всегда могут достаточно профессионально оценить компетенцию работника, особенно если речь идет о специфической сфере вроде аудита. Поэтому работодатели предпочтут проверенные способы оценки сотрудника, невзирая на пройденные им программы.

Те же, для кого переобучение станет обязательным, будут вынуждены платить за это из своего кармана в том или ином виде. Таким образом, возникнет новый рынок образовательных и оценочных услуг, который аккумулирует потоки денег.

Одно лишь переобучение с обязательным лицензированием по новым стандартам всех охранников Москвы стоило 150-200 млн рублей, при этом каждому желающему получить лицензию пришлось заплатить около 15 тысяч рублей, напомнил Тимур Кармазин. Поэтому очень важно, чтобы переобучение и оценка квалификации оставались добровольными в тех сферах, где для этого нет объективной необходимости (врачи, учителя, сотрудники спецслужб и т.п.), считает он.

Наталья Карнова

**КОМПЕТЕНТНО: Тимур Кармазин, Институт МИРБИС, эксперт по карьерному менеджменту**

<<< Нынешние требования устарели, поэтому нужны другие, на основании которых вузы могли бы разрабатывать новые методики. Работа ведется совместно представителями бизнеса и сотрудниками образовательных учреждений. >>>

## **В "Единой России" предложили ограничить бонусы начальства**

25 марта 2016, Россия, Санкт-Петербург, tvs.ru. В "Единой России" предложили привязать зарплаты руководителей государственных учреждений к зарплатам рядовых сотрудников и ввести жесткие ограничения на начисление бонусов высшему руководству. Об этом сообщил вице-спикер Госдумы, заместитель секретаря Генерального совета "ЕР" Андрей Исаев.

В "Единой России" предложили законодательно закрепить предельное соотношение зарплат руководителей госкомпаний к зарплате рядовых сотрудников и ввести жесткие ограничения на начисление бонусов начальству.

Эту инициативу озвучил 25 марта вице-спикер Госдумы, замсекретаря Генсовета "ЕР" Андрей Исаев на форуме "Эффективная социальная политика: новые решения" в Санкт-Петербурге. По его словам, эти предложения будут включены в предвыборную программу партии. При этом Исаев подчеркнул, что премии топ-менеджеров госкорпораций также жестко привяжут к показателям их эффективности. Депутат также добавил, что партия предлагает ввести ограничения и в тех компаниях, которые не являются государственными, но в которых государственный или муниципальный капитал составляет 50%.

Парламентарий отметил, что известны случаи, когда некие госкорпорации ничего особенно выдающегося для страны не делают, но, несмотря на это, начисляют себе огромные бонусы.

## **Перечень оснований для внеплановых проверок работодателей будет расширен**

25 марта 2016, Россия, Москва, kontur.ru. В первом чтении Госдумой утвержден правительственный законопроект, который увеличивает перечень оснований для внеплановых проверок бизнесменов, у которых есть наемные работники.

Согласно действующим нормам, Роструд может проводить внеплановые проверки работодателей с извещением прокуратуры в том случае, если была получена информация о нарушениях трудового права, в том числе требований охраны труда, которые повлекли за собой возникновение угрозы причинения вреда жизни и здоровью сотрудников. В остальных случаях на проведение внеплановой проверки необходимо разрешение прокуратуры.

Проект закона предполагает внесение изменений в ТК. Новая редакция ст. 360 Трудового кодекса наделяет инспекторов труда правом проводить внеплановые проверки без дополнительного согласования с прокуратурой, если были получены жалобы на следующие обстоятельства: задержка или неполная выплата зарплаты; выплата зарплаты ниже МРОТ.

Также в Комитете по труду, социальной политике и делам ветеранов обсуждается законопроект о проверках ПФР. В соответствии с ним Пенсионному фонду предлагается разрешить проводить выездные проверки на основании информации Роструда о задолженностях по зарплате или отказе от официального оформления работников.

Парламентарии, помимо предоставления больших полномочий контролирующим органам, готовы увеличить общий срок обращения в суд по индивидуальным трудовым спорам, в том числе о задолженностях по заработной плате. Сейчас это срок равен трем месяцам, предлагается увеличить его до одного года. Кроме того, россияне могут получить право подавать иски о восстановлении трудовых прав по месту их жительства, а не по месту нахождения компании-работодателя.

## **МРОТ с 1 июля 2016 года увеличится**

28 марта 2016, Россия, Москва, kontur.ru. Дмитрий Медведев во время выступления на форуме «Единой России» сообщил о решении увеличить минимальный размер оплаты труда (МРОТ). С 1 июля он будет увеличен на 21% – до 7500 руб. По словам заместителя секретаря Генсовета «Единой России» Ольги Баталиной, соответствующий законопроект будет внесен в Госдуму.

Увеличение МРОТ станет причиной роста страховых платежей, которые выплачивают ИП, поскольку платежи в ПФР и ФОМС рассчитываются, исходя из размера минимальной зарплаты. За каждый месяц в ПФР индивидуальные предприниматели должны заплатить 26% от МРОТ, в ФОМС – 5,1%. Сейчас этот платеж составляет 1929,5 руб., а после повышения он составит 2332,5 руб. За второе полугодие ИП будут вынуждены заплатить сверху 2400 руб.

Наиболее чувствительным этот рост будет для предпринимателей с небольшим оборотом. Поскольку существует возможность на сумму уплаченных страховых взносов уменьшить налог по УСН, ИП с маленьким оборотом не смогут зачесть всю сумму полностью.

По мнению экспертов, увеличение МРОТ станет причиной закрытия или ухода в тень маленьких бизнесов. Кроме того, большое количество маленьких компаний платят зарплату в размере МРОТ, минимизируя тем самым оплату по НДФЛ и страховых взносов. После увеличения МРОТ вырастет зарплата и выплаты по НДФЛ.

## **ПАРТНЕРСТВО. СОГЛАШЕНИЯ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА**

### **Сотрудникам АвтоВАЗа предложат потрудиться на общественных работах**

04 марта 2016, Россия, Самарская обл., dr.ru. Губернатор Самарской области Николай Меркушкин заявил, что региональные власти уже к концу марта определятся с вопросом об организации общественных работ для сотрудников "АвтоВАЗа". "Ситуация на "АвтоВАЗе" непростая: они перешли на 4-дневную неделю и зарплата уменьшилась на 20%. Мы попытаемся компенсировать это уменьшение средствами, которые придут по линии Минтруда РФ на организацию общественных работ", - цитирует ТАСС его слова.

Глава области также добавил, что сегодня плата за общественные работы крайне мала, особенно для тех, кто занят на них всего один день в неделю. Поэтому местные власти ведут переговоры с Минтрудом о том, чтобы сотрудникам "АвтоВАЗа" максимально подняли плату за такие работы.

"Сейчас эта тема активно обсуждается, думаю, что в течение марта мы придем с Минтруда к какому-то результату. Может, на "АвтоВАЗе" пойдут навстречу, чтобы рабочий график был по отношению к людям частично изменен", - отметил губернатор.

"АвтоВАЗ" с 15 февраля 2016 года перешел на четырехдневную рабочую неделю. Согласно законодательству, такой режим может вводиться не более, чем на полгода.

После введения четырехдневной недели зарплата работников снизилась примерно на 20%. Однако эта мера гарантирует сохранение рабочих мест - по закону, во время действия режима сокращенной рабочей недели нельзя проводить массовые сокращения персонала.

### **Ульяновский моторный завод «Группы ГАЗ» увеличивает финансирование социальных программ**

09 марта 2016, Россия, Ульяновская обл., arms-expro.ru. Ульяновский моторный завод (УМЗ) «Группы ГАЗ», входящей в состав одной из крупнейших в России диверсифицированных промышленных групп (ДПГ) «Базовый Элемент», продлил на 2016 год коллективный договор.

«В рамках которого предприятие продолжит в 2016 году реализацию программ по материальной поддержке работников, их оздоровлению, обучению, созданию комфортных и безопасных условий труда, а объем социального финансирования в этом году составит 14,3 млн рублей, что на 46% больше показателей 2015 года»

В трехстороннем соглашении между работодателями, работниками и профсоюзным комитетом закреплены все действующие льготы и гарантии для сотрудников. УМЗ продолжает реализацию социальных программ и в 2016 году планирует увеличить их финансирование на 46%, в 2,5 раза больше средств намечено направить на улучшение производственных и бытовых условий труда.

Так, в 2016 году в рамках коллективного договора почти на 30% увеличится финансирование программ отдыха и оздоровления сотрудников и их детей. Работникам и членам их семей традиционно будут предоставлены льготные путевки на отдых в лечебно-оздоровительные учреждения (сотрудник оплачивает 5-20% стоимости) и детские лагеря (сотрудник оплачивает 5% стоимости).

Вдвое больше средств по сравнению с 2015 годом – более 2 млн руб. – УМЗ направит на обучение и профессиональное развитие персонала. В 2016 году повысят квалификацию, получат новые знания и навыки 50% сотрудников предприятия.

С 2016 года на 12,5% увеличена компенсация стоимости горячего питания в столовых моторного завода. За каждый обед работнику компенсируется 75 рублей в смену, что в месяц составляет около 1500 руб. В 2015 году моторостроителям за горячее питание было выплачено 4,4 млн руб.

Коллективным договором предусмотрены мероприятия по улучшению условий и охране труда, на эти цели в этом году завод выделит 17,8 млн рублей – в 2,5 раза больше, чем в 2015 году. В частности, планируется реконструировать действующие и установить новые вентиляционные системы во всех цехах. Провести ремонт кровли производственных корпусов, капитальный ремонт санитарно-бытовых помещений. В целях улучшения условий труда на сборочных операциях будут внедряться инструменты и приспособления, снижающие уровень вибрации.

### **В Башкирии предприятия получают помощь на временную занятость работников**

14 марта 2016, Россия, Башкортостан респ., resbash.ru. Список предприятий для участия в программе дополнительных мер по снижению напряженности на рынке труда начал формировать минтруд республики, сообщает пресс-служба ведомства.

Субсидии из федерального бюджета можно получить на четыре мероприятия: опережающее профессиональное обучение, частичную оплату труда, временную занятость работников, трудоустройство инвалидов, уточнила министр труда и социальной защиты населения республики Ленара Иванова. Предполагаемая сумма господомощи – 224 млн рублей, еще 30 процентов к ней в порядке софинансирования добавят республиканские власти.

Потенциальные участники должны удовлетворять ряду требований. Прежде всего они должны иметь «точки роста» и программы развития предприятий - импортозамещения, инноваций или развития персонала. Приоритетом при поддержке должны пользоваться слабозащищенные категории: инвалиды, выпускники колледжей и вузов, семейные люди с низкими доходами, работники, воспитывающие детей.

Региональная программа должна быть представлена в Минтруд России до 1 апреля. Средства будут распределены до 1 мая. Общая сумма субсидий регионам составит 10 млрд рублей.

## «АльфаСтрахование Медицина» запускает проект HR Lab

16 марта 2016, Россия, Москва, finmagazine.ru. «АльфаСтрахование Медицина» продолжает активную работу в сфере HR и запускает проект HR Lab. – лабораторию HR Инноваций, ориентированную на HR-директоров, специалистов в области управления персоналом, собственников и генеральных директоров российских и международных компаний.

Задачей нового проекта станет поиск и аккумуляция всех необходимых инструментов и компетенций, а также лучших практик для успешной работы с персоналом в условиях турбулентного рынка. Проект HR Lab. будет развиваться в партнерстве с бизнес-журналом Harvard Business Review Россия, Ассоциацией менеджеров России и порталом HeadHunter, для которого «АльфаСтрахование Медицина» стала стратегическим партнером в 2016 году.

HR Lab. стала логическим продолжением проекта «АльфаСтрахование Медицина» 2014-2015 гг. «Здоровье персонала», миссия которого заключалась в выявлении и распространении лучшего опыта и инновационных HR практик социально ответственного ведения бизнеса для повышения прозрачности и конкурентоспособности российских компаний, а также укрепления общественного доверия к бизнесу и распространении практик управления здоровьем среди массовой аудитории.

### КОМПЕТЕНТНО: Егор Сафрыгин, «АльфаСтрахование Медицина», директор департамента маркетинга

<<< Наш новый проект HR Lab. носит максимально прикладной характер. Мы находимся в плотном контакте с ведущими специалистами в области HR технологий, и это позволяет нам накапливать и тиражировать наиболее эффективные практики управления человеческими ресурсами в условиях кризиса. При этом мы делаем акцент не только на коллектив в общем, но и на каждого сотрудника в отдельности, мыслим, отталкиваясь от того, как можно помочь и отдельному человеку, и компании в целом. >>>

## ВлГУ подписал соглашение с фармацевтической компанией ВЕРОФАРМ

17 марта 2016, Россия, Владимирская обл., start33.ru. Владимирский государственный университет и фармацевтическая компания «ВЕРОФАРМ» подписали соглашение о сотрудничестве.

В рамках договоренности студенты ВлГУ будут проходить практику на заводе «ВЕРОФАРМ» в поселке Вольгинский Петушинского района с возможностью последующего трудоустройства на предприятии. Заводу в первую очередь необходимы химики, технологи, сотрудники службы главного инженера и службы контроля и обеспечения качества.

Специалисты ВлГУ и фармкомпания разработают учебный план курсов и лекций, необходимых студентам для дальнейшей работы в фармацевтической отрасли. Проводить лекции будут международные и российские эксперты Abbott и «ВЕРОФАРМ».

Кроме того, «ВЕРОФАРМ» и Abbott продолжают обмен научной информацией с ВлГУ о достижениях науки, наиболее важных конференциях и симпозиумах.

По словам ректора ВлГУ Анзора Саралидзе, сотрудничество позволит студентам вуза получить практические навыки и знания на реальном фармацевтическом производстве, а в дальнейшем – получить работу в профессиональной сфере. В свою очередь «ВЕРОФАРМ» намерен уделить значительное внимание работе с российскими вузами, чтобы вырастить новое поколение профессионалов, которые станут основой для будущего развития отечественной фармацевтической промышленности», – отметила генеральный директор компании Елена Бушберг.

## Общественная палата составит рекомендации по сотрудничеству предприятий с вузами

22 марта 2016, Россия, Москва, orgf.ru. 22 марта в Общественной палате РФ обсудили вопросы эффективного взаимодействия высших учебных заведений и предприятий. Комиссия ОП РФ по развитию науки и образования подготовит рекомендации по организационным и финансово-экономическим аспектам сотрудничества предприятий с вузами.

Ректор Национального исследовательского Томского политехнического университета Петр Чубик считает, что работа по профориентации и привлечению выпускников старших классов в вуз должна начинаться со школьной скамьи.

«При нашем университете открыты специализированные профильные лицеи, мы работаем с отдельными школами, для нас важно сформировать интерес к профессии, к образованию на самых ранних этапах подготовки, чтобы повысить мотивацию детей. Таким образом, из стен Томского политехнического университета выходят специалисты, которые в дальнейшем возглавляют атомные электростанции», – рассказал Чубик.

Руководитель направления по профессионально-общественной аккредитации Департамента развития персонала ГК «Роскосмос» Инна Кузьмина отметила существенный разрыв между запросом работодателей и компетенциями выпускников: «Помимо профессиональных навыков, работодателям нужны такие личные качества, как умение принимать решения в рамках своего поля деятельности, умение работать в команде и стремление к профессиональному самосовершенствованию. Эти качества могут быть заложены в школе и вузе».

**Помимо профессиональных навыков, работодателям нужны такие личные качества, как умение принимать решения в рамках своего поля деятельности**

Проректор по интеграции с производством Казанского государственного энергетического университета Дамир Губаев объяснил разрыв в потребностях производства и компетенциях выпускников тем, что производство по своей экономической природе ориентировано на прогресс, тогда как для вузов важно сохранение традиций, что и вызывает естественную консервативность образовательных программ.

Заместитель директора Департамента государственной политики в сфере высшего образования Александр Сорокин подчеркнул, что ведомство ведет активную работу по устранению бюрократических барьеров для реализации профессиональных программ в университетах.

Председатель Комиссии ОП РФ по развитию науки и образования Любовь Духанина предложила представителю ведомства провести «нулевое чтение» готовящихся нормативных документов, чтобы предупредить риски ошибок в правоприменительной практике.

Член Комиссии ОП РФ по развитию науки и образования Виктор Власов подчеркнул, что на «нулевых чтениях» должны участвовать все заинтересованные стороны – и вузы, и представители реального сектора экономики, – для того, чтобы оптимизировать нормативную базу для максимально конструктивного сотрудничества по профориентации выпускников.

## КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ Опыт компаний

### На воронежской площадке продолжается программа "Открытый СИБУР"

03 марта 2016, Россия, Воронежская обл., mashportal.ru. На воронежской площадке СИБУРа стартовала программа экскурсий текущего года. В рамках корпоративного проекта "Открытый СИБУР" направленного на популяризацию профессий химического производства, профориентацию и трудоустройство выпускников вузов, первыми в этом году площадку посетили 17 студентов университета инженерных технологий – ВГУИТ.

В ходе экскурсии студенты побывали на производствах по выпуску синтетического каучука и термоэластопластов, посетили цех очистки промышленных сточных вод предприятия, а также познакомились с технологическими процессами и правилами промышленной безопасности.

Как отметили гости, учащиеся второго курса факультета "Экология и химическая технология" ВГУИТ, приобретенные знания будут полезны для построения карьеры на крупнейшем промышленном предприятии области.

По словам директора по управлению персоналом воронежской площадки СИБУРа Наталии Салий, в текущем году планируется расширить список городских вузов, студенты которых смогут побывать с ознакомительной экскурсией на площадке.

"В связи с интеграцией ремонтного подразделения в состав предприятия появилась потребность в специалистах по ремонту оборудования и других технических профессий. На протяжении года на площадке будут организованы дни посещения для учащихся специализированных школ и ключевых вузов региона. Крайне важно, чтобы будущие студенты и выпускники представляли, как выглядит реальное производство, какое оборудование используется в тех или иных технологических процессах", - сообщила Наталия Салий.

В апреле на площадке СИБУРа в Воронеже пройдет "Неделя открытых дверей", в рамках которой с экскурсиями на производство будут приглашены учащиеся и преподаватели профильных вузов, школ и классов, а также представители общественности.

В 2015 году в рамках программы "Открытый СИБУР" на воронежской площадке было проведено более 50 экскурсий, участниками которых стало порядка 650 человек. В рамках взаимодействия с вузами практику на предприятии прошли 89 студентов.

## Слежка за сотрудниками: Крупные компании стали шпионскими бюро

09 марта 2016, США, secretmag.ru. Современные технологии позволяют работодателям не только контролировать продуктивность сотрудников, но и предсказывать важные события и решения в жизни подчинённых — и использовать эту информацию. В феврале стало известно, что крупные корпорации вроде Walmart и Time Warner используют большие данные, чтобы узнавать о серьёзных болезнях или беременности сотрудников.

Новость восприняли неоднозначно, эксперты по интернет-безопасности, исследователи корпоративной культуры и другие специалисты спорили, этично ли контролировать не только производительность, но и частную жизнь сотрудников.

Работодатели оправдывались, ссылаясь на экономию и возможность повысить эффективность производства.

### Состояние здоровья и беременность

Чтобы оптимизировать затраты на медицинские страховки, компании нанимают подрядчиков, которые анализируют большие объёмы данных. В результате появляется возможность определить, чем рискуют заболеть сотрудники, и, возможно, предотвратить недуг.

Например, если система решает, что вы потребляете слишком много сладкого и у вас есть риск заболеть диабетом, она будет отправлять вам сообщения, подталкивающие записаться в программу для похудения. Раннее предотвращение заболеваний позволяет фирмам не тратить деньги на дорогостоящее лечение в будущем.

Благодаря недавнему репортажу The Wall Street Journal выяснилось, что аналитические инструменты компаний вроде Castlight Healthcare Inc. позволяют узнать о планируемой беременности сотрудниц или о беременности на раннем сроке до того, как работники сами сообщают об этом в отдел кадров.

Программа анализирует обращения к врачу, выписанные рецепты, поисковые запросы и другие данные. Среди клиентов Castlight множество крупных американских компаний — Walmart и Time Warner.

Услуги Castlight кажутся грубым вторжением в личное пространство, но у компании есть оправдание: она не раскрывает имена конкретных сотрудников. Аналитика лишь показывает, сколько членов команды пытаются забеременеть или рискуют заболеть диабетом, и выявляет тренды, которые затрагивают минимум 40 человек (иначе можно вычислить личности людей с определённым заболеванием).

**Услуги Castlight кажутся грубым вторжением в личное пространство, но у компании есть оправдание: она не раскрывает имена конкретных сотрудников**

По мнению экспертов, даже при соблюдении анонимности слежка может нанести вред сотрудникам: если работодатель думал, что только 15% сотрудниц могут забеременеть, а на деле их 30%, это может привести к тому, что компания, например, откажется от найма женщин.

Даже не называя конкретных имён, организация может дискриминировать часть работников. Николас Терри, профессор школы права Индианского университета в Блумингтоне, говорит, что пока люди практически бесправны перед такими программами, потому что нет законов, которые контролируют, какие данные могут получить компании. «Работодатели должны стремиться к максимальной прозрачности и доказать, что это делается только для выгоды сотрудников», — заключает он.

### Продуктивность фрилансеров и удалённых сотрудников

Компания oDesk работает для фрилансеров, которые получают почасовую оплату. Один из продуктов компании называется Work Diary — чтобы получить гонорар, работники должны согласиться на то, что работодатель будет следить за их продуктивностью. Раз в 10 минут программа делает снимок рабочего стола.

Кроме того, она собирает информацию о скорости ударов по клавиатуре и движениях мышки. На случай если скриншот сделан как раз в тот момент, когда вы зашли проверить соцсети или получили сообщение от бойфренда, есть возможность просмотреть полученный снимок и, если нужно, удалить его. Правда, если вы удаляете снимок, то не получаете деньги за проработанный отрезок времени.

По просьбе репортёра Harper's Magazine одна из самых продуктивных пользовательниц oDesk Work Diary рассказала, как ей удаётся постоянно получать высокие баллы. Оказалось, что она придумала изощрённую систему обхода правил. Работая над расшифровкой для статьи, женщина всегда удаляет первый скриншот.

Когда расшифровка закончена, она вычитывает текст, не заходя в oDesk, потому что в это время не нужна клавиатура, а система учитывает число ударов по клавишам. Получается, чтобы получить обещанный заработок, нужно работать больше, чем предполагают заказчики, но это помогает конкурировать с менее находчивыми фрилансерами.

Некоторые учёные уверены, что слежка может негативно влиять на продуктивность. Профессор социальной психологии Ратгерского университета Джон Айелло исследовал электронные инструменты для слежки за работниками на протяжении многих лет и пришёл к выводу, что часто программы вредят сотрудникам: «Если вы следите за кем-то очень пристально, они могут решить, что раньше вы доверяли им, а теперь доверие потеряно; это может привести к ухудшению работоспособности, потому что часть внимания людей тратится на мысли о том, что кто-то смотрит за ними».

### Слежка за нелояльными работниками

Сеть супермаркетов Walmart — одна из самых передовых компаний в области сбора и использования больших данных.

У ритейлера есть специальное подразделение, которое отвечает за эту работу, – центр аналитических исследований (The Analytical Research Center или ARC). Его возглавляет Кен Сенсер, бывший сотрудник ФБР. Начальник Сенсера – экс-директор полиции штата Арканзас Стив Дозьер.

Среди компаний, сотрудничающих с Walmart, – Lockheed Martin, которая известна как один из крупнейших оборонных подрядчиков в мире: она делает ракетные установки, военные самолёты и разрабатывает цифровые сервисы для спецслужб. Теперь программы шпионской организации нужны и крупным работодателям – так они надеются взять под контроль многотысячный штат работников.

В прошлом году сотрудники крупной сети супермаркетов Walmart обвинили работодателя в использовании технологий Lockheed Martin. Специальная программа следила за социальными сетями и блогами работников перед забастовками, которые профсоюз Walmart устроил в «чёрную пятницу» 2012 года. Суд пока не завершился, однако действия профсоюза вынудили сеть повысить минимальную зарплату с \$9 до \$10 в час.

Walmart (а также банк Credit Suisse, стартап Vox Inc. и многие другие крупные компании) использует программы, позволяющие предсказывать, кто из сотрудников собирается уволиться. Сервис VoloMetrix анализирует информацию, полученную HR-департаментом, а также анонимизированные данные из переписки и календарей сотрудников. Софт может предсказать увольнение даже за год: если сотрудник меньше взаимодействует с определёнными коллегами и меньше посещает собрания (если это не обязательные встречи), он, скорее всего, готовится покинуть компанию.

Клиенты VoloMetrix Inc. утверждают, что такой софт нужен, чтобы предотвратить текучку, а не для того, чтобы наказывать тех, кто решил найти другую работу. Кроме того, программа помогает заменять сотрудников, которых скоро повысят. В Walmart 160 000 – 170 000 человек получают повышение ежегодно, поэтому компания использует большие данные, чтобы выяснить, кто большей вероятностью продвинется по службе, и найти работника на открывшуюся позицию.

Умная электроника для отслеживания передвижений

Некоторые компании предлагают своим клиентам не только ПО для слежки за действиями сотрудников в интернете и на их компьютерах, но и устройства, позволяющие определить, как работник двигается.

Например, такое оборудование производит компания Sociometric Solutions – она использует RFID-чипы, которые вставляют в бейджи каждого сотрудника. Чипы не записывают разговоры, но считывают и анализируют тон и интонацию бесед.

Звучит как устройство, воспроизводящее Паноптикон английского философа и юриста XVIII века Иеремии Бентама.

В своей одноимённой работе он описал идеальную тюрьму, где стражник может видеть каждого заключённого. Однако создатели разработчики Sociometric Solutions не считают, что их технологии превращают сотрудников в рабов. По их мнению, собранная информация может быть полезна как для топ-менеджеров, так и для их подчинённых.

С помощью чипов многие компании выяснили, что возможность общаться с коллегами положительно влияет на продуктивность: люди обмениваются идеями и дают друг другу полезные советы по привлечению клиентов.

Благодаря слежке некоторые организации – например, кол-центр Bank of America – ввели 15-минутные кофе-брейки, а одна фармацевтическая компания увеличила площадь комнаты для перекуса. Это помогло сократить текучку кадров и повысить продажи.

Распространение дешёвых чипов помогает компаниям, занимающимся доставкой: с помощью трекинга машин им удалось значительно повысить свою продуктивность. Телематика (или спутниковый мониторинг транспорта) позволяет следить за каждым движением водителя, причём менеджеры видят не только его маршрут, количество и длительность остановок, но и могут проверить, пристёгнут ли ремень безопасности, как часто открывается дверь багажника и так далее.

После начала использования телематики компания UPS встроила в каждый свой автомобиль около 200 сенсоров, и теперь продуктивность доставки значительно увеличилась: всего десять лет назад водитель обычно делал около 85 остановок в день, а сейчас – больше сотни.

UPS утверждает, что чипы помогают экономить топливо, но у системы есть и недостатки: чтобы сделать 110 остановок и доставить 400 посылок, работник UPS должен работать с 7 утра до 9 вечера, причём из-за устройств для слежения водители сильно переутомляются и часто даже нарушают правила безопасности, чтобы успеть выполнить все задачи в срок.

По словам очевидцев, на базах UPS во время пересменки нередко можно встретить людей с повреждениями шеи, плеч, колен и других частей тела – в спешке перенося коробки и стараясь выполнить цели, продиктованные новыми требованиями, они наносят себе увечья.

## **В филиале «Азот» АО «ОХК «Уралхим» вышло учебное пособие для электромонтеров**

09 марта 2016, Россия, Пермский край, fedpress.ru. Новая книга обобщает теоретические данные и содержит раздел, раскрывающий практические особенности работы электрооборудования на «Азоте».

«В первом томе этого учебного пособия описаны основы электротехники, материаловедения, безопасности производства. Во втором томе раскрываются особенности работы и условия эксплуатации оборудования, а также методы испытаний», – уточняет один из авторов учебника – начальник цеха электроснабжения филиала «Азот» Алексей Журавлев. По его признанию, результат превзошел все ожидания. Над двухтомным изданием на протяжении года трудились ведущие специалисты предприятия. Свой вклад в подготовку учебника внес Соликамский институт промышленной безопасности и охраны труда.

«Тонкая и сложная специфика химического производства подразумевает и подготовку персонала на высоком уровне, поэтому руководством филиала было принято решение о создании современной, отвечающей потребностям бизнеса, базы для подготовки сотрудников. Это большой, серьезный проект, над которым трудилась рабочая группа, состоящая из экспертов и профессионалов», – говорит Жанна Кирпичева, замдиректора филиала «Азот» АО «ОХК «Уралхим» по персоналу.

Напомним, что в 2015 году «Азот» получил лицензию на осуществление образовательной деятельности. В филиале оборудованы специализированные учебные классы, тренажеры и полигон. Это пособие – третье по счету, подготовленное специалистами «Азота». Цель программы обучения – помочь новым сотрудникам в минимальные сроки достичь высокого профессионального и экспертного уровня.

## **Twitter старается удержать сотрудников премиями и акциями компании**

10 марта 2016, США, lenizdat.ru. Руководство Twitter обращается к своим сотрудникам и предлагает им премии и акции компании в обмен на то, что они останутся, а не будут переходить в другие IT-компании.

Такое решение, как утверждается, принято в связи с тем, что за год акции компании упали в цене на 60%.

Как сообщается, идея о бонусах и дополнительных акциях направлена на то, чтобы компенсировать потери сотрудников и поддержать их. Некоторым разработчикам якобы предлагаются премии в размере 50 – 200 тысяч долларов. В обмен на то, что они проработают еще полгода.

Напомним, в январе 2016 года стало известно об уходе ряда топ-менеджеров Twitter из компании. Свои посты тогда оставили глава медиаотдела Кэти Джейкобс, директор по продуктам Кевин Вайль, руководитель инженерно-технического подразделения Алекс Реттер и глава HR Брайан Шиппер.

## **«Тинькофф банк» передаст 4% акций компании общей стоимостью почти в \$22 млн «своим лучшим и самым лояльным сотрудникам»**

15 марта 2016, Россия, Москва, rusbase.com. Об этом основатель «Тинькофф банка» Олег Тиньков сообщил на своей странице в Facebook.

«Это награда моим коллегам за добросовестную и креативную работу, за удовлетворение всё возрастающих требований и нужд наших клиентов», – написал Тиньков. Он упомянул, что банк уже раздавал таким образом 3% акций перед своим IPO, поэтому «теперь топ-50 сотрудников владеют 7% акций компании».

В «Тинькофф банке» сообщили, что текущая программа лояльности призвана повысить мотивацию работников и распространяется на 50 человек. «В дальнейшем мы планируем расширить эту программу до 100 человек», – написал Тиньков на своей странице.

Также в банке отметили, что ранее в программе участвовало меньшее количество сотрудников, однако с тех пор в компанию пришли новые работники, а кто-то успел подняться до ключевых постов. Сама программа, сообщили изданию в банке, является «инвестицией в долгосрочный рост компании».

Отметим, что оценку в \$22 млн можно получить, если исходить из последних данных о капитализации «Тинькофф банка» в \$547,9 млн.

Напомним, в декабре 2015 года Тиньков раздал восьми сотрудникам «Тинькофф банка», работающим в компании со дня её основания, автомобили BMW 5 серии. По словам предпринимателя, машины были приобретены на собственные средства Тинькова.

## **«Важно. Новое страхование» проанализировало гендерную ситуацию в компании**

16 марта 2016, Россия, Москва, 711.ru. В текущем году в компании «Важно. Новое страхование» появилась программа «Важные люди», организованная hr-департаментом. Кадровый департамент провел анализ текущей ситуации, определил кадровые резервы и подготовил новые методы, направленные на развитие компании.

HR-департамент гордится, что в компании «Важно. Новое страхование» соблюден гендерный баланс. Так, в компании работают 57% мужчин и 43% женщин. Среди руководителей среднего звена процент женщин составляет 44%.

Генеральный директор компании «Важно. Новое страхование» Валерия Скороходова отмечает, что при найме нового сотрудника нет задачи выбирать его по гендерному признаку. Впрочем, если рассматривать те или иные подразделения в данной страховой компании, можно заметить, что в отдельных департаментах преобладают тот или иной пол.

Финансово-экономический блок и управление сопровождения договоров страхования представлено в основном женщинами (впрочем, как и в других страховых компаниях), а блоки урегулирования убытков, безопасности и IT – являются традиционно мужскими.

Учитывая, что в последнее время офисное пространство чаще всего представляет собой опенспейс, гендерный вопрос сотрудников имеет важное значение.



## Сбербанк открыл студенческий центр в Самаре

21 марта 2016, Россия, Самарская обл., bigvill.ru. В ближайшее время Сбербанк открывает в Самаре сразу несколько крупных подразделений, которые будут работать на межрегиональном уровне. В их числе, например, колл-центр на 1000 человек. Чтобы привлечь внимание молодежи к работе на своих площадках, банк готов предоставить бесплатное обучение и погружение в корпоративную культуру.

Офис #Sberlab – это попытка найти общий язык с поколением Y и ноу-хау регионального отделения банка.

В лаборатории с самарскими студентами будут работать ведущие тренеры банка и приглашенные бизнес-эксперты, здесь будут проходить мастер-классы, деловые квесты и конкурсы.

Главная цель – вырастить лидеров, которые готовы брать на себя ответственность и работать в команде. «В дальнейшем мы ждем, что молодые специалисты придут на работу в банк, уже погруженные в корпоративную культуру и ценности», – признается Галина Егорова (HR).

**Главная цель – вырастить лидеров, которые готовы брать на себя ответственность и работать в команде**

Занятия будут проходить дважды в неделю, на первом этапе попасть на них можно через кураторов проекта в вузах. Сейчас банк заинтересован не столько в будущих экономистах, но по большей части в сотрудниках it-сферы и гуманитариях.

Приглашения на события сообщества его участники будут получать через закрытую группу #SberLab ВКонтакте.

Егорова Галина, директор управления кадрового сопровождения и мотивации Поволжского отделения Сбербанка:

Идея молодежного офиса родилась у нас в прошлом году, когда мы поняли, что действующие практики работы со студентами себя изживают. Поколение Y имеет другие ожидания по отношению к работодателям и к своей будущей работе. Сейчас ребята ищут для работы не просто компанию, а место, где им будет интересно, комфортно и которое будет соответствовать их ценностям.

В результате мозгового штурма родилась идея создать образовательный центр, который будет работать без привязки к вузам – это будет прямой контакт со студентами, в котором мы сможем предложить им мероприятия разного формата, направленные на развитие профессиональных и корпоративных компетенций.

Владимир Ситнов, председатель Поволжского банка ПАО Сбербанк:

Одна из целей работы студенческой лаборатории #Sberlab – это обмен мнениями с талантливой молодежью. Ранние инвестиции в команду будущего – важная составляющая успеха компании. Мы готовы обучать и поддерживать студентов, ведь это не только потенциальные сотрудники и клиенты банка – это наше будущее.

### **КОМПЕТЕНТНО: Габидулла Хасаев, СГЭУ, ректор**

<<< Молодежный офис Сбербанка открывает качественно новые возможности для наших студентов: узнать стратегию развития и корпоративной культуры Сбербанка, новые банковские технологии работы, развить лидерские качества, повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. >>>

## SCA инвестирует в развитие персонала

21 марта 2016, Швеция, bumprom.ru. Компания SCA (бренды TENA, Zewa, Tork, Libero, Libresse) рассказала о ближайших планах компании, направленных на укрепление кадрового потенциала и корпоративных политик в области управления персоналом.

Так, компания планирует развивать программу участия в отраслевых профильных конференциях, семинарах и форумах, которые позволяют сотрудникам совершенствовать свои навыки и расширять возможности для дальнейшего роста внутри компании.

Для потенциальных сотрудников компании также предусмотрен целый комплекс специальных внешних и внутренних мероприятий.

Весной 2016 представители SCA будут участвовать в карьерном форуме TechnoCareer в Санкт-Петербурге, который ориентирован на молодых специалистов технических направлений. Участники мероприятия смогут узнать о работе в компании SCA, ее корпоративных традициях, миссии и ценностях, а также принять участие в конкурсном отборе по нескольким программам стажировок в компании.

Кроме того, компания планирует участвовать в Дне Карьеры Экономического факультета МГУ «Недостающее звено», где будет презентовать свои корпоративные проекты, а также расскажет заинтересованным студентам о работе в компании и ее социальной и корпоративной ответственности.

В частности, представители SCA расскажут о своих проектах в области экологии, направленных на борьбу с изменением климата и сведение к минимуму воздействия на окружающую среду за счет сочетания инноваций и новых технологий.

Компания заботится о безопасном, ресурсосберегающем и экологически безвредном снабжении, производстве и развитии.

**КОМПЕТЕНТНО: Мария Шеламова, SCA, Россия и СНГ, директор по работе с персоналом**

<<< Развитие кадрового потенциала – одно из ключевых направлений компании. Мы стремимся предоставлять сотрудникам максимально широкий спектр возможностей для профессионального развития, а также привлекать новые таланты. Мы уделяем большое внимание долгосрочному благополучию сотрудников и стремимся к здоровой атмосфере, которая способствует профессиональному и личностному развитию, помогает максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника. По итогам весенней сессии мероприятий для студентов и молодых специалистов мы планируем привлечь новые таланты на каждую из наших трех фабрик в России – в Светогорске Ленинградской области, а также Вене и Советске Тульской области. Мы всегда рады находить и раскрывать новые таланты, помогать сотрудникам в достижении долгосрочных целей и развиваться вместе с нашими коллегами. >>>

**В Центре оценки мониторинга персонала и молодёжной политики Забайкальской дороги определяют уровень корпоративной культуры**

21 марта 2016, Россия, Забайкальский край, gudok.ru. Светлана Казанцева, заместитель начальника Центра оценки мониторинга персонала и молодёжной политики Забайкальской дороги.

– Светлана Витальевна, на дороге стартовало исследование, направленное на развитие корпоративной культуры. Что оно собой представляет?

– Его проводит группа экспертов, подобранная департаментом управления персоналом ОАО «Российские железные дороги». В составе – семь человек.

Это представители департамента, центра молодёжных проектов, а также молодые руководители разных дорог, дирекций, обученные проведению социологического исследования в формате интервью.

Они проводят мониторинг текущего состояния корпоративной культуры.

– Кого интервьюируют эксперты, каков характер вопросов?

– На вопросы отвечают руководители первого и второго уровня из РЦКУ, служб, дирекций, территориальных подразделений и функциональных филиалов. Это 42 человека.

Используя метод социометрии, эксперты изучают межличностные и межгрупповые отношения, сплочённость-разобщённость, выявляют симпатию-антипатию, неформальных лидеров.

Также эксперты изучают установки, способы поведения и мышления руководителей, отражающие уровень корпоративной культуры.

Причём черпают информацию не только через прямые вопросы, но и косвенные, проективные.

– Чему будет способствовать исследование?

– После обработки информации группа увидит наши проблемные места, и на основании этого специально для нашей дороги будет разработана программа по развитию корпоративной культуры. Результатом должно стать повышение уровня сплочённости в коллективах, удовлетворённости работой и взаимоотношениями на всех уровнях – по вертикали и по горизонтали.

Разумеется, улучшится психологический климат в коллективах, повысится эффективность труда в целом. Работники будут лучше мотивированы.

**Обзор: Обучение персонала в компаниях**

04.03.2016, Россия, Челябинская обл., uralpolit.ru: «Карабашмедь» продолжает обучение сотрудников

На предприятии «Карабашмедь» (входит в Группу Русская медная компания) продолжается обучение и повышение квалификации сотрудников. Начались занятия в двух группах по подготовке стропальщиков для цехов предприятия. В общей сложности обучение пройдут 44 человека, сообщает пресс-служба РМК.

В соответствии с требованиями Ростехнадзора на участке комплекса «Аусметл» (Auslmet) была организована мини-лаборатория, и 24 февраля началось обучение работников участка профессии «аппаратчик химводоочистки». Отбор проб и проведение анализа технической воды, используемой в газоохладителе, позволит улучшить ее качество, что, в конечном итоге, позволит сделать работу оборудования стабильнее.

Напомним, в феврале 2016 года более 20 сотрудников «Карабашмеди» прошли обучение и повышение квалификации. С 16 по 20 февраля девятнадцать рабочих участка хранения и отгрузки серной кислоты сернокислотного цеха предприятия прошли обучение и успешно сдали экзамены по курсу «Организация погрузочно-разгрузочной деятельности применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте».

14.03.2016, Нидерланды, [buyingbusinessstravel.com.ru](http://buyingbusinessstravel.com.ru): **Skyteam инвестирует средства в обучение сотрудников авиакомпаний-партнеров**

Авиационный альянс Skyteam инвестирует значительные средства в дополнительное обучение сотрудников 20 авиакомпаний-партнеров. «Путешественников, пересекающих воздушные границы, с каждым годом все больше. В случае возникновения любых проблем у них должна быть возможность получить высококвалифицированную поддержку вне зависимости от того, услугами какого перевозчика они пользуются и каким классом путешествуют», – считает исполнительный директор Skyteam Перри Кантарутти.

Зачастую, говорит эксперт, в случае отмены или задержки рейса, утери багажа и других сложностей пассажиров отправляют в офис авиакомпании, которая продала им билет. Это может быть очень неудобно, поскольку представителей нужного перевозчика в некоторых странах может не быть. «Справиться с возникшими проблемами путешественнику должен помочь специалист любого члена альянса», – считает г-н Кантарутти. Вдобавок, о том, какие дополнительные сервисы может предложить авиационное объединение, знают далеко не все сотрудники авиакомпаний-партнеров Skyteam, добавил эксперт.

«Свести количество недовольных пассажиров к минимуму можно только в том случае, если сотрудники авиалиний действительно компетентны и пользуются новейшими технологиями», – резюмировал директор Skyteam.

18.03.2016, Россия, Санкт-Петербург, [portnews.ru](http://portnews.ru): **«Морское кадровое агентство» запустило программу дистанционного обучения профессии «береговой матрос»**

ООО «Морское кадровое агентство» (МКА) запустило программу дистанционного обучения профессии «Береговой матрос (швартовщик)». Как сообщает пресс-служба ОАО «Морской порт Санкт-Петербург», программа позволяет осуществлять подготовку рабочих морской специальности без привязки к местоположению обучающихся.

Процесс обучения проходит в два этапа. На первом – студенты самостоятельно знакомятся с методическими материалами, пособиями и инструкциями, после чего выполняют контрольное тестирование (указанный теоретический курс программы рассчитан на 16 академических часов). На втором этапе – учащиеся проходят производственную практику по месту работы или, в случае отсутствия такой возможности, в ООО «Морское кадровое агентство». Практический курс составляет 24 академических часа.

В настоящее время учебным центром МКА завершено тестирование процесса дистанционного обучения профессии «Береговой матрос (швартовщик)». Первая группа уже прошла программу и получила соответствующие свидетельства.

В дальнейшем МКА планирует расширить список профессий, которые можно будет освоить дистанционно.

ООО «Морское кадровое агентство» – кадровая компания, представляющая интересы транспортно-логистических, строительных и других компаний Северо-Западного региона в сфере подбора персонала, обучения и предоставления временного персонала. МКА работает с 2001 года и является дочерней компанией ОАО «Морской порт Санкт-Петербург».

С 1 января 2016 года МКА аккредитовано Федеральной службой по труду и занятости на право осуществления деятельности по предоставлению персонала.

В структуре агентства отдельное место занимает учебный центр с собственной технической базой. Его функциями являются первичная подготовка, переподготовка и повышение квалификации по различным образовательным программам.

21.03.2016, Россия, Коми респ., [ruscable.ru](http://ruscable.ru): **Каждый третий сотрудник Комизнерго пройдет обучение или повышение квалификации в 2016 году**

В 2016 году филиал МРСК «Северо-Запада» «Комизнерго» планирует провести подготовку, переподготовку и повышение квалификации 1092 сотрудников – это 36% от штата предприятия. Из них 1040 работников – это производственный персонал. На обучение своих работников Комизнерго направит около 10 млн. рублей.

Обучение персонала проводится как с отрывом от производства в образовательных учреждениях, имеющих необходимые лицензии и государственную аккредитацию, так и без отрыва от производства в рамках технико-экономического обучения. Все виды обучения проходят на плановой основе.

С целью оптимизации затрат на подготовку персонала используются возможности имеющихся на территории Республики Коми учебных центров и институтов. С 2016 года филиал сотрудничает с ГПОУ «Печорский промышленно-экономический колледж». Год назад на его базе при поддержке Комизнерго был открыт Учебный центр профессиональных квалификаций по подготовке энергетиков. Со своей стороны филиал оказал посильную помощь в оснащении необходимым электрооборудованием в качестве наглядных пособий. Новый центр позволит Комизнерго не только готовить профессиональных специалистов, но и проводить переподготовку и повышать квалификацию тех, кто уже работает в сфере электроэнергетики.

Филиал продолжит сотрудничество с Сыктывкарским лесным институтом (филиалом) ГБОУ высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова», Сыктывкарским государственным университетом, Северным научным учебно-методическим центром в Воркуте, ГАУ ДПО РК «РУЦ Минархстрой» и др.

## **Вице-президент Google по персоналу рассказал о корпоративных принципах компании**

23 марта 2016, США, [bykvu.com](http://bykvu.com). Слова представителя Google передает AIN.UA со ссылкой на Business Insider.

В своей новой книге *Work Rules!* вице-президент Google по персоналу Ласло Бока пролил свет на корпоративные принципы Интернет-гиганта. В частности, на процесс рекрутинга, оценку кандидатов и сотрудников, а также на определение размера зарплаты. Подборка самых интересных фактов представляет собой некий гайд для тех, кто желает устроиться и проявить себя в одной из крупнейших компаний мира.

#### GOOGLE ЗАВЫШАЕТ ПЛАНКУ

Ласло Бок отмечает, что миссия Google состоит в том, чтобы "организовывать информацию, делать ее доступной и полезной". Данную цель преследуют скорее не ради бизнеса, а ради морали, так как она отражает культуру, над созданием которой трудится руководство Интернет-гиганта.

Вице-президент Google по персоналу сразу пояснил, что эта цель изначально недостижима. Он считает, что в мире "всегда будет еще больше информации, которую требуется организовать, и больше способов извлечь из этого выгоду".

#### КАНДИДАТАМ ЗАДАЮТ ДВА ТИПА ВОПРОСОВ: СИТУАТИВНЫЕ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ

В компании прибегают к услугам внутреннего инструмента *qDroid*, подбирающего вопросы в зависимости от должности, на которую претендует кандидат. Вопросы делятся на два типа: ситуативные – о различных гипотетических сценариях, и поведенческие – о личном опыте. К примеру, рекрутер может задать следующий вопрос, относящийся к поведенческому типу: "На последнем месте работы как вы собирали и объединяли отзывы пользователей в единые стандарты планирования и сервиса компании? Приведите примеры".

Автор книги признался, что выступает против неструктурированных интервью, на которых могут прозвучать вопросы вроде "Какой костюм вы одели на прошлый Хэллоуин?". Свою позицию Ласло Бок объясняет результатами исследования, согласно которым структурированные интервью со специфическими для конкретной должности вопросами позволяют компании получить наилучшее представление о производительности кандидата.

Для тех, кому требуется больше идей для различных специфических вопросов, Лесли Бок советует изучить вопросы в разделе "Карьера", расположенном на сайте Департамента США по делам ветеранов.

#### ИТОВОЕ РЕШЕНИЕ О НАЙМЕ ПРИНИМАЮТ НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА

Аналогичную ситуацию можно увидеть в фильме "Стажеры", когда после собеседования группа незаинтересованных людей получает отчет и принимает решение о приеме кандидата на работу. Такие меры позволяют удостовериться, что на рекрутинговый процесс не влияют предубеждения интервьюера и его результат является беспристрастным.

#### СОТРУДНИКОВ ПООЩРЯЮТ СТАВИТЬ БОЛЬШИЕ ЦЕЛИ И НЕ ЖДУТ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ

В Google существует внутренняя оценочная система OKR (Objectives and Key Results) – цели и ключевые результаты. Ежеквартально все сотрудники должны поставить перед собой цель и определить три результата, исходящие из достижения конкретной цели. В конце квартала каждый из результатов оценивается по шкале от 0 до 1 балла.

Компания не требует от сотрудников максимальных результатов. Для Google ожидаемый результат находится на уровне 0,6-0,7 балла. Те, кто получит 1 балл, по мнению руководства изначально поставили слишком легкую цель. В случае с ожидаемым результатом, отмечает Ласло Бок, сотрудник мыслил масштабно и установил себе нечто действительно большое или "цель полететь на Луну".

#### МНЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ПРИ ОЦЕНКЕ СОТРУДНИКОВ ЦЕНИТСЯ МЕНЬШЕ, ЧЕМ МНЕНИЕ КОЛЛЕГ

Нередко впечатление о подчиненных у менеджеров искажено, ведь люди стараются показывать себя боссам только с лучшей стороны. В связи с этим именно отзывы коллег играют главную роль в характеристиках о сотрудниках.

К примеру, менеджеры компании и сотрудники выбирают группу, включая в нее и младших коллег, и предлагают им назвать одну вещь, которую они могли бы сделать иначе. Также членов группы просят назвать нечто, что им бы следовало бы сделать помимо текущих задач.

#### МЕНЕДЖЕРЫ УДЕЛЯЮТ ОДИНАКОВОЕ КОЛИЧЕСТВО ВРЕМЕНИ ОБСУЖДЕНИЮ УСПЕХОВ И НЕУДАЧ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Руководители проектов в Google выделяют на обсуждение неудач со своими подчиненными столько же времени, сколько и на успехам. Менеджмент стремится разобраться в том, что конкретно пошло не так и в чем причина.

"Когда обсуждение неудач воспринимается сотрудниками как норма, это приводит к большому количеству улучшений", - уверяет Лесли Бок.

#### СОТРУДНИКОВ ОЦЕНИВАЮТ ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ ОТ "НУЖНО ЛУЧШЕ" ДО "ПРЕВОСХОДНО"

Система OKR представляет собой лишь часть оценки эффективности конкретного гуглера. В компании существует и оценивание по шкале от 1 до 5 баллов, которую конкретному лицу дают его руководители при участии коллег. Все предварительные оценки своих сотрудников суммируются, после чего группа подводит итог. Благодаря этому оценка становится беспристрастной, потому что перед подведением итогов менеджеры советуются со своими коллегами.

#### В GOOGLE "НЕСПРАВЕДЛИВО" ВЫПЛАЧИВАЮТ ЗАРПЛАТЫ

Неоднократно случалось так, что занимающие одинаковые должности сотрудники получали зарплаты, отличающиеся друг от друга в 10 раз. По словам Бока, сотрудник получал 100 тысяч вместо 10 тысяч долларов потому, что "лучше справлялся" (речь идет об исключительной ситуации).

Вице-президент считает справедливым платить существенно больше человеку, который лучше справляется со своими задачами, чем мотивировать его наравне с менее ценным сотрудником. Такой подход Бок называет "неравноценным".

#### СОВЕЩАНИЯ НАЧИНАЮТСЯ И ЗАКАНЧИВАЮТСЯ С ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И РАЗБОРА ПОЛЕТОВ

Для достижения максимальной пользы из совещаний автор книги предлагает менеджерам спрашивать у своих подчиненных перед совещанием, что они хотели бы вынести для себя из встречи. После завершения менеджер должен поинтересоваться у подопечного, что он получил в итоге.

Рядовым сотрудникам рекомендуется задавать эти вопросы самому себе, поясняет Бок, чтобы не потерять фокус.

#### ПОДЧИНЕННЫЕ ОЦЕНИВАЮТ БОССОВ ПО ДЕВЯТИ ПОВЕДЕНЧЕСКИМ ПРИЗНАКАМ

В течение последних лет сотрудники Google получают анонимный опросник, где оставляют отзывы о своих менеджерах. Один из пунктов, по которому оцениваются боссы, – склонность к микроменеджменту. Речь идет об умении руководителя «вникать в детали, которые нужно решать на других уровнях ответственности». Также боссы оцениваются по качеству обратной связи, четкости поставленных целей и обмену информацией с командой.

Бока уверяет, что такие опросы подстегнули начальство к самосовершенствованию. Об этом говорят и цифры: в 2012 году средняя оценка выросла с 83% до 88%, а нижний предел – с 70% до 77%.

### **На КУМЗе среди работников и их детей-школьников объявлен конкурс «150 пятерок в дневнике»**

23 марта 2016, Россия, Свердловская обл., k-ur.ru. Весьма необычным способом на Каменск-Уральском металлургическом заводе решили поддержать интерес к учебе у детей своих работников.

Отдел управления персонала предприятия объявил конкурс «150 пятерок в дневнике». Из названия суть понятна. Поощряет тех ребят и их родителей, кто в этом учебном году наберет больше 150 самых положительных отметок. И результат радует. Из 139 детей сотрудников завода, которые подали заявки, 43 участника уже набрали свыше 150 пятёрок.

И во всех номинация в фаворитах ребята из школы № 34. Чему совершенно не удивлены.

– В рейтинге лидеров конкурса дети, которые не только учатся на пятёрки, но и активны во внеурочной деятельности. Они участвуют в школьных, городских, областных олимпиадах, школьных и городских конкурсах чтецов, изучают иностранные языки, посещают детскую школу искусств, занимаются в музыкальной школе, имеют взрослые разряды по художественной гимнастике, по легкой атлетике, по шахматам, по академической гребле, – отметили в тридцать четвертой.

Впереди еще одна четверть. Уверены, количество претендентов на победу станет больше.

### **Пенсия от корпорации. Уралвагонзавод заботится о будущем своих работников**

23 марта 2016, Россия, Свердловская обл., eburg.mk.ru. На Уралвагонзаводе принята программа развития Корпоративной пенсионной системы на 2016-2018 годы. Она направлена на обеспечение достойного уровня жизни работников головного предприятия корпорации «УВЗ» в пенсионном возрасте, создание условий для эффективного решения кадровых вопросов, связанных с мотивацией персонала.

Корпоративная пенсионная система (КПС) действует на предприятии уже 10 лет и включает в себя несколько программ: «Заслуженный ветеран» – Уралвагонзавод финансирует корпоративные пенсии заслуженным работникам; «Паритет» – работники, которым осталось 3-5 лет до пенсии, заключают с негосударственным пенсионным фондом (НПФ) индивидуальные пенсионные договоры; «Поддержка софинансирования» для работников, желающих уплачивать дополнительные страховые взносы на накопительную часть пенсии.

В 2016 году развитие КПС будет осуществляться по направлениям: совершенствование действующей пенсионной программы «Паритет», разработка и внедрение пенсионной программы «Наставник». Также будет вестись разработка программ на последующие годы.

Изменения действующей программы «Паритет» направлены на увеличение размеров пенсионных взносов, уплачиваемых в пользу новых участников проекта, вступивших в него с 2016 года. Минимальный личный взнос работника увеличивается с 250 до 500 рублей, паритетный взнос Уралвагонзавода – с 1000 до 2000 рублей. Следовательно, ежемесячные пенсионные выплаты увеличатся в два раза и составят 2 400 – 2 800 рублей. Эта сумма будет выплачиваться в течение 5 лет после назначения работнику государственной пенсии.

Еще одно изменение касается сроков участия в данной программе. С 2010 года действовало положение, что человек строго за 5 лет до наступления права выхода на пенсию может поучаствовать в программе негосударственного пенсионного обеспечения. Если по каким-то причинам работник не успевал вовремя подать заявление, то дальнейшее его участие было невозможным. Сейчас все желающие могут вступить в программу за 4 или 3 года до наступления пенсионного возраста. Но при этом установлен повышенный размер личного пенсионного взноса: для вступивших в программу за 48 месяцев до пенсии – 1 000 рублей, для вступивших за 36 месяцев – 2 000 рублей.

Это обусловлено тем, что каждый участник должен накопить единую для всех сумму. При желании можно написать заявление на удержание денежных средств выше заявленного минимума, а значит, размер накоплений будет больше. Кроме того, разрешено варьировать сумму выплат в течение всего действия программы. При оформлении пакета документов работник заключает индивидуальный договор с корпоративным негосударственным пенсионным фондом «Благосостояние».

На предприятии действует система наставничества, в которой задействовано большое количество работников. Сейчас ведется разработка программы «Наставник». Планируется, что Уралвагонзавод будет ежемесячно выплачивать в пользу работника пенсионные взносы в размере части вознаграждения за наставничество в течение всего периода его работы инструктором-наставником (срок программы 3-5 лет).

В этой программе будут участвовать только средства предприятия, наставники не будут вносить денежные взносы. Выплата корпоративной пенсии при достижении пенсионного возраста будет вестись в течение 5 лет.

Михаил Маерский

## **«Норильский никель» был и остается качественной кузницей кадров**

25 марта 2016, Россия, Москва, 24rus.ru. Кадровая политика, человеческий капитал, сохранение кадрового потенциала, подготовка молодых специалистов – задачи, которые стоят сегодня перед многими компаниями, и особенно остро – в период экономического кризиса.

Компания «Норильский никель», отметившая в 2015 году свое 80-летие, всегда уделяла и уделяет кадровым вопросам большое значение. Сегодня, обладая уникальными запасами полезных ископаемых, «Норникель» не просто сохраняет человеческий капитал, но и продолжает активно развивать это направление.

В 2014 году в компании стартовала программа развития человеческого капитала, включающая новые инициативы и подходы к управлению персоналом. Наиболее важными элементами программы являются новые виды оценки и развития персонала, сегментация, грейдинг, управленческое обучение, работа с кадровым резервом, оценка результативности на основе ключевых показателей эффективности и оценка управленческих компетенций руководителей – 360о, внедрение системы SAP Human Capital Management.

Как отметила в интервью телеканалу WBC вице-президент компании «Норильский никель» Лариса Зелькова: «У «Норникеля» есть уникальные возможности по формированию профессионального опыта для человека любой специальности, естественно, в реалии того, что мы делаем. И, конечно же, «Норильский никель» всегда был кузницей кадров, всегда воспроизводил качественных инженеров, качественных управленцев. Наши «выпускники» работали в разных отраслях промышленности, советской и российской. Менеджмент, который прошел через компанию, востребован от государственной службы до самых разных компаний. Это очень важная составляющая. Если человек понимает, что он приходит на работу в компанию, например, на 10 лет для того, чтобы пройти определенный путь, научиться делать что-то, то потом с этими умениями и навыками он будет востребован, и окажется интересен как специалист, способный меняться в зависимости от запроса, от ситуации».

Сегодня, по словам Зельковой, невозможно не меняться. При этом каждый должен быть нацелен на результат, на эффективную работу. Говоря об эффективности, вице-президент «Норникеля» отметила, что «в области HR для нас было крайне важно понять, что мы должны изменить? Как сделать так, чтобы компания не занималась высасыванием всех сил из своих сотрудников, а предлагала адекватную замену за качественный труд. И этот диалог с работником должен быть не предметом торга «ты мне, я тебе», а диалогом, когда обе стороны одинаково заинтересованы в результате».

## **Новая система управления рацпредложениями на новосибирском авиазаводе «Сухого»**

25 марта 2016, Россия, Новосибирская обл., arms-expo.ru. 1104 рационализаторских (кайдзен) предложений 662-х сотрудников филиала компании «Сухой» – НАЗ им В.П. Чкалова было зарегистрировано в минувшем году. 614 из них внедрено в производство. В 2014 году 309 заводчан подали 600 рацпредложений, внедрено – 218.

К реализации системы управления рационализаторскими предложениями на заводе приступили в январе 2014 г. Она позволяет обеспечить постоянное улучшение производственной и организационной деятельности предприятия благодаря привлечению к этой работе всего коллектива и дает возможность самим сотрудникам совершенствовать методы работы, повышать эффективность организации рабочих мест, принимать участие в развитии производства. До 2014 года все внедрявшиеся на предприятии рацпредложения планировались руководителями. В настоящее время их инициируют и разрабатывают сами сотрудники.

При разработке системы НАЗ им В.П. Чкалова использовал собственные наработки и опыт других российских авиапредприятий. Она оказалась понятной и привлекательной для сотрудников. За каждое рацпредложение автор и его исполнители получают материальное вознаграждение. Информацию обо всех поступивших предложениях можно найти на специально созданном портале, здесь же есть инструкция по оформлению заявки и результат ее рассмотрения.

Главная цель внедрения системы кайдзен на предприятиях «Сухого» – получение оптимального экономического эффекта, а также воспитание мыслящих, инициативных, ответственных сотрудников, способных не только выполнять рабочие операции, но и анализировать их, совершенствовать, своевременно устранять возможные потери и ошибки.

Система подачи предложений по улучшению работы стала неотъемлемой частью программы компании по внедрению «бережливого производства». В ее рамках на новосибирском авиазаводе регулярно проводится обучение сотрудников по темам: основы и принципы бережливого производства, виды потерь и их устранение, встраивание контроля качества в производственный процесс, рационализаторская организация рабочего места и рационализаторские предложения.

## Обзор: кадровый опыт КАМАЗа

04.03.2016, Россия, Татарстан респ., kolesa.ru: **КАМАЗ будет платить своим сотрудникам за выявленные дефекты**

Об этом сообщает ТАСС со ссылкой на пресс-службу КАМАЗа. Как рассказали агентству в компании, такое решение было принято руководством автогиганта для поднятия мотивации персонала. Кроме того, оплата за каждый выявленный дефект должна послужить стимулом для рабочих тщательнее следить за качеством выпускаемой продукции.

«Новое положение о выплатах за выявленные дефекты внедряется на КАМАЗе. За каждый выявленный дефект внимательному сотруднику организации выплачивается 250 рублей, а продукция с дефектом возвращается к виновнику на устранение несоответствия», - цитирует ТАСС представителя компании.

По данным производителя, по итогам 2015 года количество дефектов на один проверенный автомобиль снизилось на 39,5% по сравнению с предыдущим годом. А коэффициент дефектности в прошлом году снизился на 62,3%. При этом уровень рекламаций на КАМАЗы снизился на 10,3%.

Ранее крупнейший российский производитель грузовиков объявил о планах по улучшению качества в 2016 году. В частности, КАМАЗ намерен добиться снижения еще на 10% уровня рекламаций от потребителей по собственной продукции и комплектующим; уменьшить коэффициент дефективности и количество дефектов на автомобиль на 10%.

23.03.2016, Россия, Татарстан респ., chelnyltd.ru: **В здравпункты "КАМАЗа" закупают медоборудование на 1.5 миллиона рублей**

Об этом было заявлено на совместном совещании «КАМАЗа» и медицинского страхового общества «Спасение», где подводились итоги работы за последние пять лет, и стало известно о том, что «Спасению» удалось сэкономить 1,5 млн. рублей. По инициативе блока заместителя генерального директора по управлению персоналом и организационному развитию «КАМАЗа» сэкономленные средства будут направлены на закупку нового оборудования. В здравпунктах Научно-технического центра, автомобильного, литейного и кузнечного заводов в ближайшее время появятся современные терапевтические аппараты для лечения заболеваний дыхательной системы, болевых состояний, возникших в результате травм и растяжений, заболеваний центральной нервной системы. Об этом сообщает пресс-служба предприятия.

28.03.2016, Россия, Татарстан респ., v-chelny.ru: **Заниматься подбором персонала на "КАМАЗе" будут с умом**

На «КАМАЗе» (входит в Госкорпорацию Ростех) заработала «Школа рекрутера» – информационная площадка для HR-специалистов, занимающихся подбором персонала, сообщает пресс-служба предприятия.

Это своеобразный профессиональный клуб, в котором сотрудники подразделений и организаций ПАО «КАМАЗ» будут обмениваться опытом, делиться лучшими практиками, а также развивать профессиональные компетенции и навыки. В этом году в рамках школы должно быть проведено более двух десятков встреч, на которых выступят камазовские рекрутеры.

Планируется, что мероприятия пройдут в разных форматах. HR-специалистов ждут дискуссии, семинары, практикумы, круглые столы, интерактивные видеоряды, лекции и тренинги. Причём, место проведения будет меняться в зависимости от подразделения, в котором работает выступающий. Предполагается, что находясь «в гостях» друг у друга, участники школы смогут лучше узнать о методах работы своих коллег в области рекрутинга.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### Технологии управления персоналом

#### Подбор и мотивация персонала: все ли кадровые проблемы решают деньги

29 февраля 2016, Россия, Владимирская обл., kontur.ru. Как создать эффективную систему подбора и мотивации персонала и научиться честно расставаться с сотрудниками?

Сейчас у меня есть несколько действующих бизнес-проектов, большинство из которых я веду вместе с партнерами. Как правило, до бизнеса мне приходилось пересекаться с партнерами по работе еще в статусе наемного менеджера: где-то это были мои бывшие работодатели, где-то конкуренты.

Сегодня штат моей компании составляет больше ста человек.

Кадровые вопросы всегда вызывают множество проблем. Разные руководители по-разному эти проблемы решают: кто-то считает, что на рынке дефицит кадров и набрать персонал очень трудно, а кто-то просто предлагает более выгодные финансовые условия и получает возможность собрать квалифицированную команду. Я считаю так: если вы ходите нанять высококвалифицированного сотрудника, то за него нужно больше платить, и не всегда речь идет только о деньгах. Проблема, скорее, в головах руководителей и в особенностях подходов.

Людей, обладающих необходимыми компетенциями, всегда найти непросто. Это реальность, в которой живет весь бизнес. Мой опыт показывает, что с рабочим персоналом дела обстоят проще, чем с управленцами. Но и здесь ситуация меняется от региона к региону.

Например, у нас во Владимирской области много людей с качественным инженерным образованием, они живут довольно компактно, поэтому проблем с закрытием вакансий разнорабочих, инженеров, механиков, как правило, не возникает. Зато есть сложности с привлечением менеджеров. Даже если удастся найти неплохого сотрудника, приходится вкладываться в его обучение, поскольку людей с опытом работы на федеральном, а не региональном уровне практически нет.

В области работы с командой я бы выделил два основных этапа. Первый – это подбор и оценка, второй – грамотная мотивация. Система мотивации сотрудников должна быть четкой и отлаженной. В нашей компании существует финансовая система мотивации, индивидуальная для каждого сотрудника. Когда человек достигает определенных задач, он получает за это вознаграждение. Кроме бонусов за результат есть ежемесячные, ежеквартальные и годовые части зарплаты. Это касается и офисного, и производственного персонала.

При работе с персоналом нужно учитывать и человеческий фактор: свадьба, декрет, уход с должности. Все это повседневные вопросы, которые приходится постоянно и системно решать.

Для каждой должности есть свои показатели ротации. Если это низкоквалифицированный рабочий труд, то люди могут работать годами, хотя определенный процент текучести персонала все же есть. Также долго с нами работают руководители отделов и ключевые сотрудники. Их мы удерживаем интересными задачами и достойной оплатой труда. Если человек нелоялен к нашей компании, то он надолго не задерживается.

За тех, кто решает уйти, я предпочитаю не цепляться. Расставаться с работником надо откровенно: вызвать его на разговор и честно все объяснить. Самый плохой вариант – придумывать причины увольнения, это вызывает взаимные обиды. В нашей компании все прозрачно: есть конкретные системы мотивации и показатели эффективности. Если человек не выполняет эти показатели, мы начинаем диалог и либо помогаем достичь ему требуемых результатов, либо расстаемся. В такой системе даже в случае увольнения нам удается сохранить с человеком хорошие отношения и избежать взаимных претензий.

Павел Спичаков, основатель, управляющий партнер ООО «КИТ», ООО «РОУМА», бренды TOREX, ЛАТИО, победитель национального конкурса «Бизнес-успех» в номинации «Лучший проект в производственной сфере». Сопредседатель Комитета по промышленности, Член Совета Владимирского областного отделения «ОПОРА РОССИИ».

## Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше

01 марта 2016, Россия, Москва, hr-portal.ru. В современных реалиях борьба за сотрудников растет с каждым днем. Компании вынуждены прибегать к новым более эффективным способам подбора, обучения и мотивации персонала. И одним из таких методов является геймификация.

Об использовании игровых методов в HR рассказала Екатерина Стародубцева, директор и совладелец агентства HURMA Recruitment.

Геймификация представляет собой использование наработок из игровой индустрии (игровые механики) для вовлечения, удержания пользователей и многого другого. Это попытка создания HR-а будущего, адаптация под новых людей и их новый образ жизни. Успешно конкурировать, быть эффективным, быть интересным, быть достойным внимания, а это имидж компании.

Геймификация представляет собой использование наработок из игровой индустрии (игровые механики) для вовлечения, удержания пользователей и многого другого

Основная цель геймификации цинична и проста – это изменение поведения человека в зависимости от вашей цели. Ключевые слова – это «изменение поведения». Манипуляция.

Одними из первых в России попробовала внедрить геймификацию в работу с сотрудниками сеть ресторанов «Шоколадница». Этим проектом занималась компания GameTrek. Они сделали апгрейд R-кеере, где сотрудники, помимо своего рабочего стола, получили доступ к онлайн-игре. Основная мотивация сотрудников – получение бонусов за продажи определенных блюд и напитков. Цели модерировались администратором.

Результаты были ошеломляющие.

Почему геймификация работает?

Поколение Y, или поколение Питера Пена, – а это те, кто родился после 1981 года, – характеризуется вовлеченностью в цифровые технологии и нежеланием взрослеть. Дети, у которых с раннего возраста был дома компьютер и, конечно же, игры, не просто выросли, но и уже управляют серьезными компаниями, в том числе – ресторанными. Мотивация этих людей с раннего детства строилась не на долге и правильности, а на увлеченности и вознаграждении.

Дело в том, что поколение Y отлично представляет, что такое уровни, прокачка, задания (quests), награды, достижения (achievements). При этом могут совершенно не понимать, что от них ждет босс (из поколения X).

Люди из поколения Y инстинктивно прокачивают свой уровень, развивают навыки, выполняют задания и ставят рекорды. Этим можно и нужно пользоваться.

Кроме «Шоколадницы» в пример можно привести Burger King, Компания создала специальную программу с игрой в виде фермы, где каждый участник выращивает составляющие меню, таким образом увеличивая продажи. Мониторы видят продавцы-кассиры, повара и менеджеры. Руководитель каждый час может подбрасывать ту или иную задачу в «огород» каждого сотрудника. Результат исчислялся в росте в 1,5 раза (по сравнению с продажами без игровых методов).



1. Что вызывает у нас игра, какие чувства, и какие потребности удовлетворяет? Победы, признание – чувство превосходства;
2. Решение проблем – преодоление препятствий, делает тебя лучше;
3. Открытия – любопытство, обучение, новый опыт;
4. Отдых – мы играем, чтобы отвлечься и отдохнуть;
5. Командная работа, помощь другим или, наоборот, доминирование – социальная значимость;
6. Коллекционирование – жадность, чувство «законченности дела»;
7. Сюрприз – неожиданная позитивная эмоция, азарт;
8. Самовыражение – показ своей оригинальности, фантазии, протеста и т.д. (особенно характерно для онлайн-игр).

Это не все, но основные причины, почему человек играет. И зная, какие элементы используются в играх, чтобы вызвать нужные эмоции и смоделировать необходимое поведение, можно постепенно внедрять их в бизнес-процессы компании.

Посмотрите, как за последние 10 лет изменились игры

Они стали намного разнообразнее. Они захватывают умы. Пришло время измениться и работе HR-специалистов.

«Империя кадров» провела исследование, посвященное вопросу эффективности использования компаниями геймификации, и 81% респондентов согласились, что развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала. Они убеждены, что игра повышает вовлеченность, а это, в свою очередь, влияет на рост производительности и качества работы. Сотрудники лучше понимают поставленные перед ними цели и задачи, рабочие ситуации решаются быстрее и эффективнее, без дополнительного контроля со стороны руководителя.

Вместе с тем 19% опрошенных считают, что геймификация притупляет чувство ответственности, отвлекает от выполнения основных задач и расслабляет.

Геймификация в обучении часто основывается на принципах мгновенной обратной связи: Смотри, ты стал немного лучше знать меню – ты выучил 20 блюд. Большая цель дробится на множество маленьких (пусть даже виртуальных), пользователь всегда замечает свой прогресс, даже самый маленький.

Геймификация при мотивации поколения Y очень важна: в игре на первое место выходит драйв, самоорганизация. Игрофикация для сотрудников часто является способом снять эффект рутины и создать дополнительные смыслы в работе. Например, даже жизнь поваров можно сделать веселее, если устроить им дуэли, чекпоинты и битвы с боссами.

## **7 вопросов, которые помогут определить профессионала на собеседовании**

02 марта 2016, США, hr-portal.ru. Серийный предприниматель Митчел Харпер, на счету которого создание пяти компаний, которые принесли ему более \$200 млн, описал в своем блоге методологию рекрутинга лучших сотрудников из всех возможных. Ее начальный этап включает всего 7 вопросов, которые помогут понять какого уровня специалист пришел к вам на собеседования. Приводим перевод заметки Митчела.

За последние 15 лет я собеседовал около 1000 человек на самые разные должности. Продажников, инженеров, специалистов по работе с клиентами, менеджмент и даже CEO и членов совета директоров.

Когда я начинал работать, я оценивал свой показатель попаданий где-то в 50%. То есть всего один из двух кандидатов хорошо соответствовал должности по итогу. Спустя год, продолжая проводить собеседования и нанимать людей, я начал замечать какой реальный эффект оказывают сотрудники высшего класса, игроки класса А.

Если вы раньше не слышали термин «игрока класса А», не расстраивайтесь. Когда речь заходит о людях в контексте работы, вы можете разделить их на три категории:

- игроки класса А: топ 5% людей. Они тяжело работают, развиваются вширь и ввысь, их любят и уважают и, как правило, они быстро поднимаются по карьерной лестнице.
- игроки класса Б: большинство людей. Они работают стандартные 5 дней в неделю по 8 часов, хорошо справляются и представляют собой славных, но не выдающихся малых.
- игроки класса В: низшие 10%. Они делают не больше работы, чем нужно, не пытаются заниматься новыми проектами, любят (и создают) конфликты и отличаются невысоким уровнем личной ответственности.

Очевидно, вам хочется нанимать игроков класса А, верно? Хорошо. Сегодня я сел и подумал обо всех тех игроках уровня А, которых мне повезло нанять за годы практики в 5 моих предыдущих компаниях – большинство из них до сих пор работает в этих компаниях.

Я пытался вывести общие черты и понять, в чем секрет их успеха, а также вспоминал наши собеседования – даже те, которые проходили в начале 2000-х. Когда я спросил себя: «Что общего у всех этих людей и с чего начинается игрок класса А?» мне удалось обнаружить некоторые характерные черты и схожий опыт.

Потом я взглянул на эту ситуацию с другой стороны и вывел 7 вопросов, которые можно использовать во время собеседования, чтобы увеличить шансы найти и нанять сотрудников класса А.

Вот эти 7 вопросов.

## 1. Случалось ли у них хотя бы одно повышение на предыдущей работе?

Игроки класса А прекрасно справляются со своей работой, поэтому хорошие менеджеры быстро поручают им большую ответственность, более сложные задачи и, соответственно, высшую позицию по службе. Посмотрите на их профиль LinkedIn, повышали ли их хотя бы однажды на предыдущих местах работы. Одно повышение – хорошо, два – отлично, три – вообще не от мира сего.

## 2. Поручали ли им ведение большого проекта на прошлой работе? Как они с этим справились?

Игроки класса А любят брать на себя как можно больше ответственности, а не меньше. На прошлой работе было ли к ним достаточно доверия, чтобы поручить большой или очень важный проект под личную ответственность?

## 3. Они претендуют на ту же роль, что и на прошлой работе или на что-то совершенно другое?

Игроки класса А любят сложные задачи. Я обнаружил, что большинство игроков класса А не так часто меняют компании, как должности – потому что они любят постоянно учиться чему-то новому и находиться в новых ситуациях.

## 4. Могут ли они говорить о вашей компании и сказать, что им нравится, а что они бы изменили?

Игроки класса А делают исследование о компании, в которую идут на собеседование. Они пытаются понять вашу стратегию: что хорошо, а что плохо. Могут ли они внятно говорить о том, что им нравится в вашей компании, или конструктивно ответить на ваше предложение о переменах?

Если они понятия не имеют, чем занимается ваша компания или у них нет своего мнения (положительного или негативного) касательно нее – это явный стоп-сигнал.

## 5. Они уверены в себе, не будучи надменны?

Тут есть тонкая грань. Игроки класса А обладают отличными показателями продуктивности, но вам нужен кто-то, кто будет много говорить о классных командах, классных руководителях и менторах, а не о том, как он крут и все сделал сам.

## 6. Собираются ли они постоянно учиться? Как они это доказывают?

Игроки класса А обожают обучаться новым навыкам. Спросите у них, чему они научились на предыдущей должности. Спросите, какую книгу они сейчас читают. Спросите, чему они хотят научиться в ближайшие 6-12 месяцев и как планируют это делать.

## 7. Как бы вы оценили качество и количество вопросов, которые ОНИ задают во время собеседования?

Отличное собеседование – это всегда беседа, а не игра в одни ворота. Обратите внимание на количество и качество вопросов, которые ОНИ спрашивают. Игроки класса А переживают о том, в какой команде будут работать, о том, кто будет их начальником и где вы видите компанию в будущем.

**Игроки класса А переживают о том, в какой команде будут работать, о том, кто будет их начальником и где вы видите компанию в будущем**

Если вы хотите использовать эти 7 вопросов в следующем собеседовании, можете использовать специальный файл, который я создал по принципу 70-бальной системы. Это поможет вам отличить игроков класса А от всех остальных. Он также включает в себя еще несколько специфических вопросов, которые можно задать в ходе собеседования, если вы все еще не уверены.

Но помните, что найм игроков класса А – это не точная наука. Помимо этих 7 вопросов есть еще масса нюансов. Но мой опыт подсказывает, что это неплохое начало. Нужно также доверять своей интуиции, проверять референсы, оценивать их культурный уровень развития и, самое главное, спрашивать у людей, с которыми они должны работать, о том, хочется ли им получить такого человека в коллеги или нет.

## Как использовать Instagram в качестве инструмента для рекрутинга

17 марта 2016, Россия, Москва, hr-portal.ru. Директор по персоналу кадрового агенства делится опытом использования Инстаграмма для поиска технических специалистов.

Вы когда-нибудь думали о том, чтобы использовать Instagram в качестве рекрутингового инструмента?

Подобный способ применения этой платформы может показаться необычным, однако он действительно неплохо работает. В разговоре со мной Анжела Бортолусси, директор по персоналу компании Recruiting Social и один из авторов блога Undercover Recruiter рассказала о секретах использования Instagram для рекрутинга, построения сети профессиональных контактов и развития бренда работодателя.

Несколько слов о Recruiting Social

Компания Recruiting Social была основана Чедом Макреем в 2012 году. С тех пор она росла и развивалась, нанимала новых сотрудников (в том числе меня) и в конечном итоге переехала из Ванкувера в Лос-Анджелес. Не вдаваясь в подробности, скажу, что Recruiting Social занимается социальным рекрутингом. Многие задаются вопросом: "А что это такое?"

Прежде всего, мы стремимся привлекать правильных кандидатов и соотносим их предложения с потребностями компаний, которые и являются нашими клиентами. Мы стремимся отыскать полное культурное соответствие. Мы знаем, что в мире высоких технологий основной акцент делается на знания и опыт, однако для многих клиентов культурные предпочтения играют далеко не последнюю роль. Разумеется, мы используем в своей работе различные платформы, чтобы связываться с соискателями из разных сфер.

Одной из них является Instagram. Я занимаю должность директора по персоналу и специализируюсь на подборе разработчиков программных продуктов и других технических специалистов.

Как найти кандидатов в Instagram:

1. По местоположению. Я выбираю место, в котором недавно прошло отраслевое мероприятие, и смотрю, кто еще там отметился.
2. По хэштегам. Я просматриваю хэштеги, связанные с этим мероприятием, нахожу, кто еще их проставил, а потом связываюсь с конкретными пользователями. Даже если эта связь не пригодится мне здесь и сейчас, я смогу обратиться к потенциальному сотруднику позже, когда в компании появится нужная вакансия.

Ключи к успеху:

1. Хороший контент. На самом деле, все сводится к качеству изображений. Это вовсе не означает, что вам нужно сейчас же бежать за профессиональной камерой. Лично я снимаю на iPhone. Кроме того, необходимо следить за тем, что и как вы снимаете. Хороший контент подразумевает работу с определенной тематикой. Если вы посмотрите мой Instagram, то найдете там изображения чашек с кофе, компьютеров, профессиональных собраний, различных брендов и жизни в Recruiting Social.
2. Хэштеги. И снова хэштеги. В качестве основного тэга для Recruiting Social мы используем #RecruitingLife.
3. Думайте перед тем, как что-либо выкладывать. Если вы сомневаетесь в том, что изображение соответствует вашим целям и задачам, откажитесь от него.

Как привлечь к себе внимание:

1. Все зависит от сообщества, с которым вы связаны. Например, я вращаюсь в кругах технических специалистов и рекрутеров. Такие люди очень любят комментировать фотографии.
2. Завяжите диалог. Я всегда говорю, что Instagram больше подходит для построения связей, чем, скажем, LinkedIn, потому что фотографии позволяют запечатлеть момент и поделиться ими с окружающими, а это многого стоит. Если вы видите чью-то жизнь в снимках, и она вам нравится, обязательно выскажитесь об этом.
3. Перекрестная реклама. Если у вас есть подписчики на других ресурсах (к примеру, в Twitter или на Facebook), пригласите их подписаться на вашу страницу в Instagram, чтобы создать сплоченное сообщество.

Как набрать подписчиков:

1. Я видела, что некоторые компании принимают участие в takeover-акциях, приглашая других пользователей выкладывать фотографии от их имени. Связавшись с влиятельным представителем своей отрасли, предложите ему временное управление своим аккаунтом. Для набора достаточного количества подписчиков, как правило, хватает одного дня.
2. Проставляйте теги, отмечайте на своих фотографиях других людей.
3. Составляйте интересные описания. Описания фотографий - это ваш шанс рассказать людям, что вы видите и чувствуете. Сохраняйте профессиональный тон при размещении фотографий в общем доступе и не забывайте использовать популярные хэштеги.
4. Используйте хэштеги. Чем больше, тем лучше! Как правило, они быстро устаревают, и потом их можно удалить.

Как найти подходящих соискателей:

1. Расскажите о себе. Перед началом поисков обязательно заполните информационные поля. Когда вы попытаетесь связаться с другими людьми, они будут знать, с кем они разговаривают, и смогут предположить, с какой целью вы к ним обращаетесь.
2. Организуйте поиск по хэштегам. Если бы я искала UX-дизайнера в Ванкувере, я бы обратила внимание на тэг #YVRTech, т.к. здесь он используется чаще всего. Я бы просмотрела профили пользователей, которые его указывают, и попыталась бы оценить их местоположение. Например, этот тэг часто ставят люди, посетившие Tech Fest в Ванкувере. Не исключено, что некоторые из них в настоящий момент ищут работу.
3. Напишите сообщение. Недавно в Instagram появилась служба мгновенных сообщений, позволяющая напрямую связаться с интересующим вас пользователем. Раньше нам приходилось привлекать внимание других людей, оставляя комментарии к их фотографиям, но теперь мы можем отправлять друг другу прямые сообщения. Общаться через Instagram стало еще проще!

И какое отношение это имеет к рекрутингу?

Прямая связь позволяет без труда рассказывать о своем работодателе и предлагать вакансии потенциальным сотрудникам.

Кроме того, она обеспечивает прозрачность намерений. Люди сразу понимают, зачем я им пишу. Вернемся к примеру с UX-дизайнером. Отыскав подходящего человека, я обычно быстро представляюсь и сообщаю о своих целях. Я рассказываю, почему наша вакансия могла бы ему подойти, или предлагаю оставаться на связи с прицелом на будущее.

Распространенные ошибки, которых нужно избегать:

1. Плохое освещение. Если вы находитесь в темном помещении, не стоит делать снимок.
2. Незнание целевой аудитории. Instagram, можно использовать для любых целей - например, раскрутки бренда работодателя или рекламы себя как специалиста в своей области, однако при этом необходимо помнить, что средний возраст пользователей составляет 18-29 лет. В отличие от представителей более старшего поколения, они охотнее идут на контакт и проще относятся к социальным взаимодействиям.

Полезные приложения и инструменты:

1. FaceTune. Если у вас еще нет этого приложения, вы просто обязаны его скачать. Оно позволяет сглаживать мелкие дефекты изображений или значительно улучшает картинку. Например, если на вашем снимке изображен стол с чашкой сероватого цвета, FaceTune поможет ее отбелить.

2) Boomerang. Позволяет снимать короткие видеоролики и делиться ими. Это еще один тип визуального контента, которые приобретает все большую популярность в связи с выходом Snapchat.

Будущее Instagram:

Будущее Instagram предсказать довольно сложно, т.к. в современном мире все очень быстро меняется. В настоящее время пользователи могут покупать и продавать рекламные посты, и не исключено, что в ближайшем будущем появятся и другие сервисы.

**Будущее Instagram предсказать довольно сложно, т.к. в современном мире все очень быстро меняется**

Недавно Hootsuite заявила об интеграции с Instagram, что само по себе является большим шагом. Использование Hootsuite имеет свои преимущества и недостатки. В отличие от Instagram, Hootsuite не позволяет запечатлеть реальные моменты из жизни, однако вполне подходит для брендинга и маркетинга в том смысле, что вам не придется отвлекаться от повседневных занятий, чтобы выложить ту или иную фотографию.

## Важные аспекты сотрудничества рекрутера и заказчика услуг

19 марта 2016, Россия, Москва, mos.news. С наступлением трудных времен на кадровом рынке его участники начинают усиленно обсуждать темы «кадровые агентства должны умереть» и «профессия рекрутера изжила себя – на рынок вышли толпы кандидатов». Эти вопросы возникают достаточно регулярно и имеют очень мало общего с реальным положением дел.

О чем действительно имеет смысл говорить в ситуации уменьшения количества вакансий и возрастающих сложностей с переманиванием действительно востребованных профессионалов – это о продуктивном взаимодействии заказчика и рекрутера. Четкое, отлаженное сотрудничество здесь – залог успеха, критерии которого, как и раньше – скорость и качество подбора.

Опыт работы как на «внешней» (агентства), так и на «внутренней» стороне (собственная служба подбора крупной компании), общение с коллегами и заказчиками позволяют мне сформулировать следующие обязательные критерии успешного сотрудничества рекрутера и нанимающего менеджера (или HR-менеджера):

1. Общее понимание цели сотрудничества (для чего рекрутера или агентство подключают к поиску). Здесь все не так очевидно, как кажется на первый взгляд: иногда компании хотят исследовать рынок и конкурентов и прибегают для решения этой задачи к практически бесплатному способу – дают в работу якобы срочную вакансию и собирают информацию у кандидатов, после чего объявляют о внутреннем финалисте или отмене позиции.

2. Четкое описание позиции, максимально подробный комментарий по ситуации (внутри компании, истории возникновения вакансии, истории поиска). Здесь принцип достаточно прост: чем меньше известно о критериях поиска и важных факторах принятия решения, тем более нефокусирован поиск и неконкретны мотивации для кандидатов.

3. Договоренность о том, кого считать кандидатами от агентства и как проверять повторы. На эту тему идут бесконечные эмоциональные дискуссии между внешними рекрутерами и заказчиками-HRами, к сожалению, уже не «на берегу», а в процессе работы. Самый простой способ – оговорить проверку направляемых кандидатов и критерии их принадлежности агентству или клиенту еще до начала работы и строго следовать этому правилу со всеми привлеченными агентствами и частными рекрутерами без исключения.

4. Договоренность об обратной связи по поиску и кандидатам (частота, формат). Без своевременной обратной связи (со стороны клиента и со стороны рекрутеров) процесс подбора теряет динамику, кандидатов и весь свой смысл.

5. «Не плодите сущности!» Лучше работать с 1-2 агентствами или рекрутерами, которые понимают суть вакансии и готовы ставить ее в приоритет, чем устраивать «крысиные бега» с участием десятков поставщиков, которым тесно на узком пятачке конкретного рынка.

**Лучше работать с 1-2 агентствами или рекрутерами, которые понимают суть вакансии и готовы ставить ее в приоритет**

6. Разумные переговоры о цене. Демпинг со стороны и заказчика, и агентств размывает рынок и резко снижает качество предоставляемой услуги, не говоря уже о падении престижа рекрутерской профессии в глазах и кандидатов, и заказчиков.

7. Партнерские отношения. Это, пожалуй, ключевой пункт в разговоре о сотрудничестве. Все вышеперечисленные договоренности возможны только в ситуации общения на равных между рекрутерами и заказчиками, уважения и желания обсуждать варианты и идти навстречу друг другу.

Если все эти факторы учитываются, процесс подбора становится быстрым и эффективным, а рекрутеры обретают заслуженное уважение заказчика – ведь благодаря их совместным усилиям бизнес укрепляет свои позиции и развивается, невзирая на внешние условия.

Светлана Пороскова, эксперт в области рекрутинга

## **«Вовлечённость персонала в изменения на практике», – консультант Михаил Гольдберг**

21 марта 2016, Россия, Новосибирская обл., nsk.dk.ru. Несомненно, эти вопросы всегда волнуют абсолютное большинство разумных собственников и руководителей компаний, а тем более сегодня. Ведь, как известно, победы на поле боя планируют полководцы, но на практике их одерживают офицеры и солдаты. Так и в бизнесе: чего только стоит наша поговорка «Один в поле не воин!».

Для разбора рекомендуемых мной практических технологий сначала пропишем маленький глоссарий на эту тему.

Вовлеченность отдельного сотрудника, вовлеченность персонала компании в изменения – это их осознанный положительный психологический настрой на изменения в компании (ведь для многих сегодня, как говорил Великий Вождь пролетариата, – промедление в изменениях смерти подобно!)

Включенность сотрудников в изменения – это когда они готовы лично участвовать в изменениях, и «засучив рукава» активно и результативно участвуют в них на вверенных им «боевых постах». Всегда в компании должна проводиться работа и в отношении первого, и в отношении второго. А уж во время кризиса – активно, настойчиво, последовательно, многовекторно, результативно!

Для повышения уровня вовлеченности сотрудников (отдельных, в коллективах) я рекомендую следующие, применяемые мной самим приёмы:

1. Четкое и многократное донесения в разных формах (индивидуальные и групповые беседы, проводимые совещания, рассылаемые письма, проводимые занятия и «воркшопы»), что в бизнесе «и в мирное время» действует незыблемый принцип: «для того, чтобы хотя бы стоять на месте, нужно быстро бежать». А уж сегодня... живучесть, и тем более – развитие бизнеса, определяются верностью направлений, скоростью и результативностью вносимых изменений. Находить и пересылать сотрудникам высказывания авторитетных в бизнесе людей на этот счёт.
2. Проводить с сотрудниками – руководителями и ключевыми специалистами – стратегические сессии (желательно отдельно со «старшим комсоставом», и отдельно с руководителями среднего звена и ключевыми специалистами.
3. Разработать, обсудить (с названными в п.п. 2 сотрудниками) и утвердить в итоге Программу развития (изменений, антикризисного управления) компании. Сделать её внутренним, обязательно исполняемым, нормативным актом.
4. Подчёркивать всеми инструментами управления (в том числе и PR-технологиями), что изменения неизбежны и обязательно будут.
5. Работать на эту тему с «лидерами влияния» в компании.

Для повышения включенности сотрудников в изменения рекомендую:

1. Создавать проектные группы изменений и туда включать активных сотрудников в качестве менеджеров и руководителей проектов. Разрабатывать и применять эффективную и многоуровневую мотивацию на успехи в изменениях.
2. Настойчиво, без остановок и передышек «приделывать ноги» утверждённой Программе изменений.
3. Руководителям обучаться самим самому насущному сегодня для руководителей (и демонстрировать это всякий раз!), и вкладывать деньги в «насущное обучение» персонала.
4. Привлекать сторонних консультантов и сторонних руководителей проектов, что даст «свежие» мысли и дополнительную энергию для изменений.
5. Поощрять всячески тех, кто добился успехов на поприще изменений.

Михаил Гольдберг, Генеральный директор Центра делового обучения «Сфера»

## **Как распознать талантливого сотрудника? Пять советов руководителю**

25 марта 2016, Россия, Москва, inter-hr.ru. Во время экономического кризиса естественной реакцией был бы возврат к основам, когда речь идет об управлении талантливыми сотрудниками, но можно получить от них гораздо больше, если поощрять их оригинальные решения и желание быть более креативными.

Джулия Миддлтон, руководитель организации по развитию управленцев Common Purpose, считает, что программы по управлению талантами «душат» людей, которые «переполнены творческим потенциалом и энтузиазмом». Она утверждает, что сначала из кризиса выйдут те компании, которые первыми приносят хорошие идеи на рынок, адаптируются к новым условиям и переходят от идей к реальной жизни быстрее всех. Все это как раз характерно для талантливых сотрудников.

Вместо того чтобы нанимать на работу неизвестно кого и наблюдать, как он будет примерять на себя роль HR-менеджера, менеджера по маркетингу или финансового специалиста в течение последующих пяти лет, посмотрите лучше на него с точки зрения перспектив.

Это, конечно, звучит, как избитая истина или как профессиональный жаргон, но с самого начала вам следует понять, что же движет вашими новыми кадрами.

Чем они интересуются? К чему они демонстрируют особое отношение? В чем они с удовольствием пробуют свои силы?

Убедитесь, что это все фиксируется, и время от времени просматривайте информацию. Зачем искать на стороне дорогого специалиста с опытом работы, если у вас уже есть тот, кто бы с удовольствием использовал имеющуюся возможность попробовать свои силы в чем-то новом без риска потерять свою работу? Подумайте также о том, что было бы очень выгодно предложить должность тому сотруднику, который уже хорошо знаком с компанией и ее культурой, а также другими работниками, несмотря на то, что эта должность для него новая.

Если дать людям развиваться, в то время как недалёковидные менеджеры заставляют сотрудников концентрироваться на себе, на кризисе и его влиянии на их карьере, то это поможет создать в компании такую атмосферу, которая наиболее благоприятна для творческого подхода в работе.

Пусть ваши лучшие сотрудники мыслят в долгосрочной перспективе, так вы предоставите им пространство и вдохновение, необходимое для выработки новых идей и, возможно, продукции, которая даст вам конкурентное преимущество, как только закончатся трудные времена.

Знакомьте своих талантливых сотрудников друг с другом. Если у вас еще нет резервного фонда преемников в организации, сейчас самое время таковой создать. Поощряйте неформальные знакомства членов вашей организации друг с другом и разработку своих собственных планов действий.

Если отпустить поводья и дать сотрудникам двигаться свободно, то они будут более преданны своей компании. Особенно это актуально в свете экономического кризиса, когда сократилось рабочее время большого количества людей, и сотрудники стали бояться увольнения. Работники, которым по-прежнему дают возможность развиваться, понимают, что компания вкладывает в них средства, и что это для компании является приоритетом, в то время как повсеместно сокращаются расходы. Вряд ли они покинут организацию, когда кризис закончится.

Итак, вот 5 моментов, о которых необходимо помнить дальновидному руководителю:

Поощряйте креативное мышление;

Внедряйте его в свою культуру;

Поощряйте обмен идеями;

Создавайте межкультурные деловые связи;

Инвестируйте в свой фонд талантов.

## Информационное обеспечение

### Компания Lwcom представила актуальные видеоконференц-решения для бизнеса

29 февраля 2016, Россия, Санкт-Петербург, content-review.com. Компания Lwcom представляет актуальные видеоконференц-решения для бизнеса – проект удаленного обучения сотрудников «Умный класс».

«Умный класс» – это комплексное видеоконференц-решение для удаленного обучения торгового персонала, основанное на платформе Skype For Business. Оно легко может быть использовано не только в компаниях сегмента розничной торговли, но и в организациях, имеющих развитую филиальную сеть в пределах города, региона или страны.

Преимущества системы «Умный класс»:

- Возможность удаленного онлайн обучения сотрудников из специально оборудованного класса в головном офисе позволяет компании сократить свои расходы и сэкономить рабочее время как тренеров, так и учеников;
- В случае необходимости, к сеансам можно подключиться с любых мобильных устройств, – эта опция дает возможность участникам обучения оставаться всегда мобильными для решения важных рабочих вопросов;
- Автоматическая запись в облачное хранилище OneDrive позволяет просматривать прошедшие сеансы обучения в любое время и с любых устройств.

Благодаря гибкости решение «Умный класс» можно масштабировать для помещений различной площади от переговорной комнаты площадью 3 кв.м. до конференц-залов любых размеров.

### Qualcomm позволит монетизировать физическую активность в офисе

02 марта 2016, США, thatsmart.ru. Кажется, носимые устройства становятся все ближе к нашим рабочим местам. Компания Qualcomm, а также компания, специализирующаяся на страховании здоровья, UnitedHealthcare запускают новую корпоративную программу.

Она предназначена для компаний с 100-300 сотрудниками, имеющими страховые полисы. Работники смогут зарабатывать до 1460\$ в год, достигая ежедневных целей по количеству пройденных шагов.

При этом устройство, которое станет отслеживать активность сотрудников, разработано специально под эту задачу, компании сознательно отказались от использования Fitbit или Jawbone.

Собранные данные о количестве, интенсивности и частоте шагов будут передаваться в мобильное приложение. Кураторы программы в организациях смогут просматривать статистику и соответствующе вознаграждать самых активных.

## Аэрофлот ввел управление персоналом на базе SAP HCM

03 марта 2016, Россия, Москва, mashportal.ru. SAP Компания SAP СНГ, один из лидеров рынка бизнес-приложений, и Аэрофлот объявляют об успешном внедрении системы автоматизации учета рабочего времени и расчета заработной платы на базе SAP HCM (Human Capital Management – управление человеческим капиталом). Программа охватывает более 19 тысяч сотрудников ведущей российской авиакомпании.

Многолетнее сотрудничество Аэрофлота и SAP дало ощутимые результаты: создана единая ERP-система, в несколько раз сократилась номенклатура программного обеспечения авиакомпании, выросла прозрачность бизнес-процессов, благодаря чему экономия для бизнеса составила десятки миллионов евро.

**Многолетнее сотрудничество Аэрофлота и SAP дало ощутимые результаты**

Аэрофлот перешел к внедрению новых решений SAP, включая решение SAP HCM для более точного и эффективного учета и анализа трудозатрат.

"Наша компания является лидером в отечественной авиатранспортной отрасли по внедрению ИТ-технологий во всех сферах деятельности, – заявил заместитель генерального директора ПАО "Аэрофлот" по информационным технологиям Кирилл Богданов. – То, что мы первыми среди российских авиаперевозчиков стали рассчитывать заработную плату с помощью решения SAP HCM, позволяет Аэрофлоту перейти на новый уровень организации работы с персоналом. Это дает возможность строить эффективную и прозрачную систему отношений с людьми, органично сочетая бизнес-цели и интересы каждого работника".

В рамках проекта при поддержке экспертов SAP Service and Support были внедрены функциональности SAP PY (расчет заработной платы), SAP PT (учет рабочего времени) и SAP CM (управление вознаграждениями).

Переход к новой системе является поэтапным. На данный момент во всех бухгалтериях решение SAP HCM переведено в промышленную эксплуатацию, его используют около 700 специалистов.

Успешно завершив тиражирование SAP HCM в головной компании, Аэрофлот планирует распространить проект на четыре филиала, а также выполнить реализацию расчета летной составляющей оплаты труда летного состава.

С помощью SAP HCM заработная плата рассчитывается в сроки, указанные в коллективном договоре, а сдача отчетности проводится в периоды, соответствующие законам РФ. Это позволяет повысить степень удовлетворенности сотрудников, снизить риски штрафных санкций и увеличить привлекательность компании в глазах акционеров.

### **КОМПЕТЕНТНО: Дмитрий Красюков, SAP СНГ, заместитель генерального директора**

<<< Система эффективного управления персоналом предоставляет Аэрофлоту возможность сохранять и развивать уникальные компетенции. Курс менеджмента на развитие Аэрофлота в качестве высокотехнологичной компании, опирающейся на передовые ИТ-решения, и мощь технологий SAP дают синергетический эффект, позволяющий реализовывать самые сложные и амбициозные проекты, укрепляя лидерство среди авиаперевозчиков в России и на мировом рынке. >>>

## Роструд об автоматизированной системе контроля СОУТ

09 марта 2016, Россия, Москва, centratttek.ru. Ведомство сообщает о вступлении в действие автоматизированной системы надзора и контроля в области охраны труда и проведения специальной оценки условий труда. С 2016 года Роструд сможет получать информацию о выявленных нарушениях в автоматическом режиме.

С января 2016 года работает информационная система учета результатов СОУТ. Все итоги проведения спецоценки в отношении рабочих мест, условия труда которых признаны оптимальными или допустимыми, а также сведения о декларировании таких условий труда в обязательном порядке передаются в эту систему и подлежат учету.

В настоящее время в органах Роструда зарегистрировано свыше 14 000 таких деклараций соответствия условий труда государственным нормативным требованиям. Эти декларации охватывают более 268 тысяч рабочих мест. Всего за прошедший период спецоценка была проведена в 133 тысячах организаций.

По статистике, за 2015 год Роструд зафиксировал более 20 тысяч нарушений в области проведения специальной оценки условий труда. Общая сумма штрафов, которые обязаны выплатить компании-нарушители, неправильно проводившие СОУТ, составляет 12 миллионов рублей.

## Пример системы учета рабочего времени на базе 1С в Thyssenkrupp Industrial Solutions

15 марта 2016, Россия, Нижегородская обл., tadviser.ru. ГК "ЛАД" автоматизировала учет использования рабочего времени сотрудников в российском подразделении Thyssenkrupp Industrial Solutions. Система учета рабочего времени (СУРВ), созданная на основе "1С:Предприятия 8" с использованием "1С:Библиотеки стандартных подсистем", помогла организовать оперативный контроль времени сотрудников, затрачиваемого на выполнение проектов. Появилась возможность анализировать трудозатраты специалистов по проектам, этапам, задачам проектов, а также отдельным подразделениям и категориям сотрудников. Повысилась точность расчета себестоимости и рентабельности проектных работ. Все это помогает компании эффективно планировать проектную деятельность, гибко управлять всеми этапами работ и рационально использовать рабочее время сотрудников.

ООО "ТиссенКрупп Индастриал Солюшнс (РУС)" – региональная организация немецкой компании Thyssenkrupp Industrial Solutions, одного из лидирующих предприятий в области международного проектирования и строительства химических, нефтехимических, нефтеперерабатывающих и других промышленных установок. Компания предлагает полный пакет услуг: от разработки концепции и проектирования до строительства, ввода в эксплуатацию и сервисного обслуживания оборудования. Более 60 лет Thyssenkrupp Industrial Solutions сотрудничает с иностранными инвесторами и российскими предприятиями. За время работы в России компания спроектировала и построила более 50 установок в сфере химии и нефтехимии, часть из которых - на условиях "под ключ".

Единовременно компания ведет около 10 сложных проектов, сроки выполнения каждого из которых могут составлять 2-3 года, над каждым из них трудятся несколько десятков сотрудников. Для эффективного управления проектами предприятию необходимо рационально планировать рабочее время специалистов и контролировать их трудозатраты на каждом этапе проектных работ. Кроме того, в соответствии с квалификацией сотрудника и его ролью в конкретном проекте устанавливается стоимость часовой ставки, поэтому от точности учета рабочего времени зависит точность расчета себестоимости и рентабельности проектов.

Ранее учет рабочего времени сотрудников в компании не был полностью автоматизирован. Информация о фактических трудозатратах по контрактам, этапам контрактов и внутренним работам/проектам фиксировалась на бумаге и затем переносилась в систему учета. Данные о фактических трудозатратах специалистов были доступны для анализа только в следующем месяце после выполнения работ. Было сложно контролировать работу сотрудников и вести детализированный учет трудозатрат по видам работ внутри контракта.

Компании требовалась информационная система, которая, в дополнении к уже имеющимся средствам планирования и контроля работ, помогла бы организовать более точный учет использования рабочего времени сотрудниками; усилить контроль за эффективностью его использования.

Для оперативного и регламентированного учета в компании уже успешно используются программы 1С, поэтому систему учета рабочего времени (далее – СУРВ) было решено разработать также на платформе "1С:Предприятие 8". В качестве разработчика системы была выбрана ГК "Лад", которая оказывает компании услуги по сопровождению "1С:Бухгалтерии 8".

Для создания СУРВ было решено использовать возможности "1С:Библиотеки стандартных подсистем" (БСП), которая представляет собой набор универсальных инструментов для быстрой разработки прикладных решений на платформе "1С:Предприятие".

За шесть месяцев система была разработана и развернута на всех 350 рабочих местах инженерного состава предприятия в центральном офисе в городе Дзержинск и филиале в Нижнем Новгороде. Был налажен обмен данными СУРВ с уже используемыми в компании информационными системами: из "1С:Зарплата и управление персоналом 8" в СУРВ загружаются сведения об организационной структуре предприятия, сотрудниках, графике их работ, отпусках, больничных. Далее получаемые из СУРВ отчеты используются в "1С:Бухгалтерии" для распределения затрат и расчета себестоимости выпускаемой продукции.

Ключевые итоги проекта:

- Обеспечен оперативный учет рабочего времени сотрудников. Специалисты, занятые в работе на проектах, теперь ежедневно заносят в СУРВ данные об использовании инженерных часов. На основании этих данных в системе формируются различные отчеты, которые позволяют руководству контролировать и анализировать трудозатраты по проектам, этапам, задачам проектов, а также по отдельным подразделениям и категориям сотрудников. Данные доступны для анализа сразу же после их ввода на местах. На основе полученных данных в реальном времени анализируется соответствие фактических затрат плановым, контролируется производительность сотрудников и подразделений, рассчитываются показатели производительности компании, планируются дальнейшие работы.

- Исполнительская дисциплина на предприятии повысилась. Понимание того, что рабочий день каждого специалиста теперь полностью прозрачен для руководителей, заставляет сотрудников мобилизоваться и более эффективно использовать свое рабочее время.

- Появилась возможность объективно оценивать квалификацию исполнителей, соотнося сложность задач с фактическими затратами времени на их исполнение. Руководителю в оперативном режиме доступна информация о том, сколько времени требуется на выполнение того или иного этапа проекта, определенного вида работ по проекту, и специалисты какого уровня квалификации для этого нужны.



Это помогает более рационально планировать и контролировать выполнение каждого этапа проекта.

- Точные данные о количестве инженерных часов, затраченных на выполнение проектных работ, позволяют более точно рассчитывать себестоимость проектов и контролировать их рентабельность.

Лебедев П.В., директор по экономике и финансам: "Система учета рабочего времени на базе "1С:Предприятия 8" помогла компании исключить бумажный документооборот по учету трудозатрат на внешние и внутренние проекты, организовать более оперативный учет и контроль использования инженерных часов и в целом повысить эффективность работы на проектах. Руководство высоко оценило результаты проекта и в ближайшее время система СУРВ будет тиражирована на еще 20 рабочих мест в московском филиале".

## **Биометрический учет рабочего времени в сотовом ритейле: система BioLink BioTime внедрена в группе компаний «Тренд Телеком»**

17 марта 2016, Россия, Москва, stfw.ru. Компания BioLink Solutions объявляет о внедрении биометрической системы учета рабочего времени BioTime в группе компаний «Тренд Телеком» — одном из ведущих дилеров на рынке сотового ритейла. Сейчас BioTime ведет учет рабочего времени более тысячи сотрудников; для регистрации времени прихода на работу и ухода с нее используются 200 биометрических терминалов учета рабочего времени и контроля доступа BioLink FingerPass EX.

«Тренд Телеком» основан в 2011 году и сейчас является крупной розничную сетью. Она действует в Московском и Тверском регионе и представляет все четыре ведущих бренда — Мегафон, Билайн, МТС, Tele2. Предлагается широкий спектр услуг — от приема платежей, оплаты кредитов, приобретения/обмена сим-карт различных операторов до приобретения мобильных устройств и аксессуаров к ним и их настройке; работа ведется как с физическими, так и с юридическими лицами.

Каждого клиента в салонах «Тренд Телеком» ждет теплый прием и качественное обслуживание, и биометрическая система BioTime играет важную роль в реализации принципов корпоративной деятельности сети, среди которых — современность, высокий уровень сервиса, надежность и сплоченность.

Эффективное управление персоналом — залог успеха ГК «Тренд Телеком», и по мере развития сети значимость учета рабочего времени возрастала. На начальном этапе, когда количество салонов было невелико, учет рабочего времени еще можно было вести «по старинке». Но с расширением сети потребовался инструмент, который позволил бы эффективно и в крупных, корпоративных масштабах контролировать деятельность сотрудников. Этим инструментом и стала система BioTime: она не имеет ограничений по числу сотрудников, чье рабочее время учитывается, и поддерживает территориальную структуру компании со значительным числом офисов, филиалов, магазинов.

После внедрения биометрического учета рабочего времени резко сократилось количество опозданий и ранних уходов с рабочего места, деятельность сотрудников перешла на новый уровень ответственности и дисциплинированности. Свой приход на работу и уход с нее сотрудники отмечают, касаясь оптического сканера отпечатков пальцев в составе терминала FingerPass EX; изображение отпечатка преобразуется в цифровую модель, восстановить из которой исходную «картинку» нельзя.

Биометрический идентификатор невозможно забыть, потерять или передать другому человеку, чтобы он отметил приход на работу или уход с нее за себя и кого-то еще. Это важно и при контроле физического доступа в здания и помещения: в ГК «Тренд Телеком» биометрические терминалы защищают доступ в складские помещения магазинов. Мониторинг отклонений от графиков работы — еще одна важнейшая функция системы BioTime, которую особо оценил заказчик.

Сотовый ритейл в корне отличается от размеренной офисной жизни, и нередко сотрудникам приходится задерживаться для выполнения срочных задач. Благодаря внедрению биометрического учета рабочего времени появилась возможность объективно оценивать трудозатраты персонала с последующей их компенсацией; таким образом, зарплата начисляется сотрудникам в строгом соответствии с количеством отработанных ими часов, а в системе BioTime имеются опции для учета недоработок и переработок, работы в общевыходные и праздничные дни.

Также заказчиком отмечен простой и интуитивно понятный интерфейс системы, что особенно важно при автоматической генерации отчетов — по сети в целом, отдельному структурному или территориальному подразделению, конкретному сотруднику. В комплект поставки BioTime входит 17 готовых отчетов, но в ГК «Тренд Телеком» особенно понравилась опция составления собственных отчетных форм с помощью конструктора и дизайнера отчетов.

Отчеты BioTime используются в отделе персонала; при необходимости можно настроить автоматическую рассылку отчетов по e-mail — так, скажем, чтобы каждое утро в почтовом ящике руководителя магазина его уже дождался отчет по всем сотрудникам: кто пришел вовремя, не явился на работу или опоздал.

### **КОМПЕТЕНТНО: Михаил Корнеев, ГК «Тренд Телеком», руководитель проектов**

<<< Думаю, биометрический учет рабочего времени нужен не только в сотовом ритейле, но и в любой компании, у которой есть удаленные офисы. Система BioTime позволяет объективно оценивать дисциплину рабочего процесса, ее не обманешь, с ней не договоришься: либо ты есть на рабочем месте, либо тебя нет, и с этим не поспоришь. Безусловно, готов рекомендовать биометрическую систему BioTime для применения в других компаниях. >>>

## **МойГрафик - сервис для составления графика работы сотрудников**

21 марта 2016, Россия, Москва, livebusiness.ru. Компаниям, в которых несколько (или много) сотрудников работают посменно (например, магазины, рестораны, call-центры...), необходимо составлять график работы сотрудников. И не только составлять, но и постоянно его корректировать в связи с отпусками, больничными, отгулами, праздниками. На основании графика потом рассчитывается зарплата. Обычно такой график ведут на бумаге или в Excel, что не очень удобно.

Сервис МойГрафик хочет это исправить. Он предоставляет удобный календарь, на котором вы мышкой рисуете рабочие дни и часы. Если нужно что-то изменить - перетаскиваете смену с одного сотрудника на другого. Можно создать несколько секций в соответствии со структурой компании (например, для каждого территориального подразделения). В скором будущем разработчики обещают добавить возможность оповещения сотрудников по SMS об их сменах и изменениях графика работы. До 10 сотрудников - сервис можно использовать бесплатно. Платная версия начинается от 490 руб/мес за 15 сотрудников.

## **НСС внедрило систему автоматизации управления эффективностью сотрудников**

22 марта 2016, Россия, Санкт-Петербург, iemag.ru. Российское подразделение международного строительного концерна НСС выбрало решение группы компаний «КОРУС Консалтинг» – программную платформу K-Point для автоматизации процессов управления эффективностью сотрудников.

«K-Point позволил нам получить удобный инструмент для точного и эффективного анализа собираемых данных, тем самым избавив наших HR-специалистов от рутинной работы по этому направлению. Система позволяет сотрудникам отслеживать процесс достижения KPI, а автоматическое формирование отчетности позволяет отслеживать текущее состояние процесса по всем отделам и сотрудникам организации. В результате мы минимизировали трудозатраты на процесс актуализации подобной информации. Мы уже начали тиражировать решение на все наши филиалы, в том числе и за рубежом», – подчеркивает Юлия Носкова, специалист по персоналу НСС.

«Гибкость настроек и короткий срок, который занимает внедрение системы, позволили НСС быстро оценить эффективность K-Point. У НСС появился единый источник информации о планах развития каждого сотрудника с прозрачной схемой определения текущего статуса их выполнения, – комментирует Алексей Свердлов, директор департамента ВІ ГК „КОРУС Консалтинг“. – Возможности K-Point, российской программной платформы, позволяют быстро автоматизировать различные процессы современной организации, а мы как производитель этой системы развиваем ее функциональность, в том числе для реализации специфических требований наших заказчиков».

В холдинге большое значение имеет система ключевых показателей эффективности, способствующая профессиональному развитию персонала за счет создания планов развития каждого сотрудника и четкого выполнения этих планов. При этом службе работы с персоналом требовалось оперативно собирать и поддерживать в актуальном состоянии и едином виде информацию о планах по выполнению задач сотрудников, оперативно согласовывать планы развития сотрудников, консолидировать информацию об уровнях развития компетенций, а также давать сотрудникам обратную связь.

В качестве инструмента для решения этих задач было выбрано специализированное решение «КОРУС Консалтинг». Система управления эффективностью сотрудников, реализованная на платформе K-Point, максимально соответствует регламенту, принятому в НСС: от форм ввода информации до процесса согласования. Сам процесс согласования, благодаря гибкости настроек, может выстраиваться согласно организационной структуре, а также по любой другой цепочке согласования. Постановка и согласование целей осуществляется с учетом роли, исполняемой сотрудником, и с учетом подразделения, в котором он работает.

K-Point позволяет централизованно хранить планы развития по каждому сотруднику и всю историю их согласования, учитывать специфику планирования в зависимости от роли и подразделения сотрудника, получать отчеты как для контроля всего процесса, так и для анализа уровней развития компетенций.

## **«Швабе» разработал компьютерную программу для управления персоналом**

22 марта 2016, Россия, Свердловская обл., arms-expo.ru. Предприятие Холдинга «Швабе» зарегистрировало компьютерную программу, позволяющую автоматизировать учет рабочего времени на предприятии. Новая разработка осуществляет мониторинг по каждому специалисту и помогает эффективнее планировать его трудовой день.

Программа, разработанная специалистами предприятия Холдинга – АО «Швабе – Приборы», предназначена для автоматизации учета рабочего времени в организации на основании данных системы контроля и управления доступом. Она фиксирует время входа/выхода в систему и общее количество часов нахождения сотрудников на предприятии.

«Наша разработка в автоматическом режиме позволяет плавно регулировать длительность рабочего времени в зависимости от баланса интересов работодателя и сотрудников предприятия. В ходе создания программы были учтены все нюансы рабочего графика и индивидуальных особенностей работников в зависимости от профиля деятельности», – сообщил генеральный директор АО «Швабе – Приборы» Василий Рассохин.

В 2015 году программа успешно прошла апробацию и была внедрена в работу в АО «Швабе – Приборы».

Напомним, что на сегодняшний день успешную модернизацию производственных мощностей реализуют на таких предприятиях Холдинга как АО «Швабе - Оборона и Защита», АО «Вологодский оптико-механический завод», ПАО «Красногорский завод им. С.А. Зверева», АО «Производственное объединение «Уральский оптико-механический завод» имени Э.С. Яламова» и других.

## На "КАМАЗе" стартовала эксплуатация системы SAP HCM

25 марта 2016, Россия, Татарстан респ., mashportal.ru. Программный продукт SAP HCM предусматривает автоматизацию процессов управления персоналом, а именно ведения организационной структуры и штатного расписания, кадрового администрирования, управления рабочим временем, расчёта зарплаты и отчётности. В реализации проекта принимали участие департамент трудовых отношений, центральная бухгалтерия, отдел методологии рекрутинга и кадрового администрирования, а также отдел по работе с персоналом гендирекции.

По словам руководителя департамента трудовых отношений Сергея Романюка, программа призвана облегчить работу кадровикам, табельщикам, экономистам по труду, бухгалтерам-расчётчикам, статистам. "Кроме того, руководителям всех уровней программа обеспечивает прямой доступ к самой свежей, полной и непротиворечивой информации в единой базе данных, – отметил Романюк. – Это позволит в более короткие сроки принимать оптимальные решения, эффективно управлять даже территориально распределённым персоналом компании".

## Организация работы HR-службы

### Как стать отличным рекрутером... от других

02 марта 2016, Россия, Москва, job.ru. Самым важным шагом для развития компании является привлечение и удержание лучших рекрутеров. Очень важно осознать, что хорошие рекрутеры не находятся на одной ступеньке со средними. Если Вы используете термин «найти рабочую лошадку», можете быть уверены, что у Вас будут работать только средние рекрутеры. Каждый ли человек, называющий себя рекрутером и работающий в агентстве, действительно таковым является? Такой диплом Вы не получите ни в одном университете. Все, чем Вы можете доказать свой статус, это визитная карточка и мнение «свидетелей», т.е. Ваших клиентов.

Chris Forman, Президент AIRS, метко подметил: «Один хороший рекрутер стоит в тысячу раз дороже, чем средний рекрутер». Например, в одной очень крупной западной компании подсчитали доход от одного профессионального рекрутера международного уровня. Этот доход составил \$20 млн. А вот очень плохой рекрутер может заметно снизить доход Вашей фирмы и мало того, нанести вред бренду Вашей компании, а также упустить или даже спугнуть лучших потенциальных сотрудников. Рекрутинг лучших рекрутеров – вот важнейшая задача предприятий-лидеров! Поэтому и клиенты, и руководители агентств, и те новички, что приходят в этот бизнес, должны четко представлять, чем отличаются хорошие рекрутеры от средних...

1. Отличные рекрутеры изучают бизнес-специфику компании-клиента и четко расставляют приоритеты в работе с заказчиком.
2. Отличные рекрутеры представляют только потрясающих кандидатов, лучших в своей области, или не представляют никаких. Заваливать заказчика кипами резюме – удел средних рекрутеров.
3. Отличный рекрутер знает, что в случае с резюме работает только один подход – чем меньше, тем лучше!
4. Отличный рекрутер выстраивает хорошие личные взаимоотношения с людьми, с которыми имеет дело в компании-заказчике.
5. Отличные рекрутеры всегда нацелены на успех, «агрессивны» и полны энтузиазма.
6. Отличный рекрутер занимается поиском людей не только в рабочее время. Он постоянно нацелен на контакт с людьми, которые могут быть или кандидатами, или работодателями, или рекомендателями (часто и тем и другим одновременно) и поддерживают контакты с профессионалами в разных отраслях бизнеса.
7. Внутренний отличный рекрутер постоянно повышает свое влияние в компании и является надежным советчиком ключевых менеджеров в вопросах подбора, планирования и удержания персонала.
8. Отличный рекрутер готовится к КАЖДОМУ интервью с кандидатами.
9. Отличные рекрутеры обладают навыками и опытом хорошего продавца, они упорны и настойчивы. Они способны убедить лучшие кадры сначала заинтересоваться предлагаемой работой, а затем и принять данное предложение о работе.
10. Отличных рекрутеров помнят и знают ваши многие ключевые менеджеры. Потому что их (хороших менеджеров) всегда преследуют какие-нибудь ОР и пытаются переманить в другую компанию.
11. Отличных рекрутеров рекомендуют, как адвокатов и врачей.
12. Отличные рекрутеры регулярно посещают профессиональные семинары, конференции и другие мероприятия. И не только в сфере HR, но и в совершенно разных сферах бизнеса. Там они завязывают контакты и собирают информацию о лучших кандидатах.

13. Отличный рекрутер не ждет, когда его объявление заметят в Интернет или прессе. Он использует базу данных также только как вспомогательный инструмент. Он понимает, что активный, прямой поиск часто эффективнее; знает, где «водятся» нужные кандидаты и ищет к ним оптимальный подход. ОР – не «собиратель резюме», а «охотник» за лучшими специалистами. ОР понимают, что хорошие кадры не сидят без работы, и для того, чтобы эти люди просто даже рассмотрели их предложения, потребуется приложить много сил и стараний.

14. Отличный рекрутер постоянно, быстро и интенсивно учится. Он всегда в курсе последних тенденций на рынке труда, персонала и зарплат, регулярно читает новинки специальной литературы и просматривает деловые журналы.

15. Отличный рекрутер регулярно работает на поддержку и развитие положительного имиджа своей компании: пишет статьи, выступает на семинарах; общается в Интернет. Он всегда оставляет приятное впечатление у кандидатов и работодателей. Зачастую он и является лицом компании.

16. Отличные рекрутеры принимают решения, основанные на фактах и точных данных, а не на основе опыта, мнений и предчувствий. Они следят за качеством источников получения информации. Использоваться должны только самые эффективные и достоверные источники.

17. Отличный рекрутер максимально долго прослеживает путь трудоустроенных кандидатов, оценивает качество их работы и соответствие должности в долгосрочной перспективе. Тем самым они проверяют свой выбор и делают выводы из ошибок.

18. Отличный рекрутер пользуется самыми последними исследованиями рынка труда. Он точно предсказывает предстоящий дефицит или избыток рабочей силы и рост спроса на тех или иных специалистов.

19. Отличный рекрутер определяет основной мотив кандидата сменить работу в самом начале общения. Рекрутеры анализируют все отклоненные предложения и определяют решающие факторы для соискателей.

20. Отличные рекрутеры ищут лучших кандидатов по всей стране, а иногда и за ее пределами.

21. Отличные рекрутеры активно используют современные технологии и Интернет. Они ищут кандидатов не только на сайтах – досках объявлений резюме, но и на корпоративных сайтах, форумах, чатах и блогах. Они используют новейшее программное обеспечение для работы.

Отличные рекрутеры постоянно экспериментируют и пробуют что-то новое: новые методы собеседований, поиска, новые тесты. Самые лучшие рекрутеры следят за конкурентами, делают выводы из их ошибок и перенимают лучшие методы.

## **Четыре компании, работающие без менеджера по персоналу, рассказали, как они обходятся без этой должности**

23 марта 2016, Россия, Новосибирская обл., [nsk.zarplata.ru](http://nsk.zarplata.ru). Скептически настроенные соискатели считают, что менеджеры по персоналу только мешают им устроиться на новую работу. Кажется, будто они не могут оценить компетентность кандидата, поскольку не обладают профильными знаниями.

Оппоненты возражают, что первый этап собеседования нужен для другого: отсеять заведомо неподходящих соискателей, не мотивированных на работу, и разгрузить руководителя. Сложно представить, чтобы директор гипермаркета читал каждое приходящее резюме. Зарплата.ру узнала, как справляются компании без менеджера по персоналу.

Александр Постаневич, руководитель отдела SMM PR-бюро Freud (Санкт-Петербург): «У нас подбором персонала занимаются руководители отделов. Мы довольно молодая фирма, на рынке присутствуем 2 года. Раздувать штат компании с самого начала – идея не лучшая: соответственно увеличиваются и издержки, а значит – и цены на наши услуги, так как в конечном итоге все расходы компании всегда ложатся на покупателя. Мы решили, что можем обойтись и без HR-специалиста.

Плюсы такого подхода: руководитель отдела, в отличие от HR-специалиста, хорошо разбирается в сфере, в которой предстоит работать кандидату. И обычно достаточно [прочитать] несколько предложений, чтобы понять уровень претендующего на работу.

Минусы: если компания очень большая и в ней высока текучка кадров, отбор кандидатов может отнимать слишком много времени, тогда целесообразнее возложить эту обязанность на HR-специалиста. Но до тех пор, пока это не слишком обременительно, по моему мнению, отбором может заниматься и руководитель отдела, в который требуется сотрудник.

Сейчас подбор персонала не отнимает у меня много времени. Сотрудник нам требуется либо под новый проект, либо взамен другого.

Актуальным вопрос поиска становится приблизительно раз в 2 месяца и требует от меня час на составление вакансии плюс несколько часов на протяжении 2-3 дней на отбор кандидатов (если кто-то понравится сразу, можно даже прекратить отбор). Такие трудозатраты необременительны. Даже наоборот, помогают немного отвлечься и разнообразить деятельность.

Когда количество персонала перейдет определенную черту и на подбор мне придется выделять время не раз в 2 месяца, а, скажем, раз в 2 недели, тогда уже точно пора делегировать эту задачу другому человеку».

Инна Алексеева, генеральный директор компании PR Partner (Москва): «В агентстве с момента его создания не было менеджера по персоналу. Подбором команды занималась я сама, используя свои профессиональные связи, приглашала коллег к себе на работу. Первые годы численность коллектива была небольшой, и содержать дополнительную административную единицу в штате не имело смысла. Со временем команда перевалила за 30 человек, но у нас все так же нет HR.

При приеме на работу мы приглашаем кандидатов и собеседуем сами. Более того, с прошлого года мы оказываем профессиональные услуги по подбору специалистов пресс-служб или PR-отделов.

За годы практики у нас сложилась эффективная система индивидуального и коллективного собеседования, в том числе на английском языке.

Для размещения вакансии мы активно используем социальные сети, особенно Facebook, информационные HR-ресурсы, на сайте компании есть специальный раздел с описанием актуальных вакансий. Подбором новых сотрудников занимаются руководители отделов и специалисты, которые подбирают себе помощников или ассистентов. Если это позиция руководящая, то собеседование проводят все руководители практик и я сама. Для определения подходящего кандидата у нас есть тестовое задание на проверку грамотности. Также мы внимательно изучаем сопроводительное письмо к резюме – в работе пиарщика важно уметь ёмко рассказать о себе и своей заинтересованности в вакансии.

Не стоит говорить о том, что профессия менеджера по персоналу изжила себя. В крупных корпорациях и холдингах такой специалист необходим. Особенно если он может умело сочетать в себе навыки ведения кадрового учета, заниматься подбором персонала, разработкой внутрикорпоративных ценностей, организацией обучения сотрудников, проведением тренингов и корпоративных мероприятий».

**Не стоит говорить о том, что профессия менеджера по персоналу изжила себя. В крупных корпорациях и холдингах такой специалист необходим.**

Евгений Михайленко, генеральный директор ассоциации экспертов системного менеджмента «МихиКо» (Москва): «Честно говоря, тут проблема одна – человек, который набирает персонал, всегда набирает его под себя. У него есть некий груз знаний, потребностей, и он экстраполирует это на тех, кого он подбирает. Поэтому у нас всегда человек сам подбирает сотрудников, с которыми ему жить в одном окопе, и будет отвечать за него полностью. Он его нашел, научил и он с ним работает. И если он облажался, то и отвечать будет сам.

Мы работаем 15 лет, у нас нет HR и никогда не будет. Есть кадровик, который заполняет документы: таблицы, трудовые книжки и т.д., но никогда не претендует на то, чтобы управлять персоналом. Это невозможно, он не может управлять никаким персоналом – никто из персонала ему не подчиняется.

Отсутствие HR – наша принципиальная позиция.

У нас работают 30 человек – это люди с мировыми именами. Мы берем только самых-самых. На подбор уходит экстремально много времени. Они годами присматриваются к тому, кто им нужен, на этом уровне все знают всех».

Татьяна Брагина, сооснователь компании GoodSellUs (Калининград): «Изначально мы работаем без менеджера по персоналу, его обязанности выполняют аккаунт-менеджеры. Это обусловлено тем, что компания у нас небольшая, и объем задач не такой большой, чтобы потребовалась помощь».

Набор соискателей у нас происходит нерегулярно. Насколько я помню, в прошлом году было всего 5 направлений по вакансиям, и через наши руки прошло порядка 500 соискателей, может, больше. В этом году еще никого не искали, хотя планы есть.

Когда у нас стартует волна собеседований, аккаунт загружен ими примерно на 80 %.

Часть занятости по этим вопросам распределяется между мной и старшим тимлидом, смотря кого ищем в конкретный момент. Благо, мы очень быстро набираем людей (получение резюме – тестовое задание – собеседование по скайпу – прием на работу), так что особого простоя нет.

Когда наша компания станет больше, мы, само собой, расширим штат. [Наем менеджера по персоналу] случится, когда у нас будет четкое разделение на отделы: например, программисты, которые занимаются только веб-разработкой, и программисты, которые занимаются только софтом. Сейчас такого разделения нет».

Мария Каргаполова

## **ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ: ТЕНДЕНЦИИ, АНАЛИТИКА, ОБЗОРЫ В России**

### **Как нам пережить 2016 год: Планы работодателей по сокращению трат на персонал**

03 марта 2016, Россия, Москва, planet-today.ru. Проект HeadHunter «Банк данных заработных плат» представляет результаты исследования о планах компаний по сокращению издержек в этом году. Аналитики проекта выяснили, за счет каких статей компании будут сокращать затраты на персонал и сколько менеджмент хочет в итоге сэкономить.

Исследование основано на онлайн-опросе 514 компаний-работодателей, участников проекта HeadHunter «Банк данных заработных плат». Опрос проходил с 25 января по 12 февраля 2016 года.

Общие настроения

Более половины опрошенных работодателей (54%) уверены, что 2016 год окажется для них тяжелее 2015 года. Среди ответивших компаний особенно негативно настроены организации с численностью персонала от 500 до 1000 человек: 63% из них уверены, что этот год окажется сложнее.

Пессимистично настроены в первую очередь компании из сферы добычи и переработки полезных ископаемых (76% из них отметили, что год будет сложнее предыдущего), медиабизнес (64%) и строительный сектор (62%).

При помощи следующих мер работодатели планируют сэкономить от 5 до 15% бюджета на персонал.

#### Сокращение штата

Каждая четвертая компания-участник исследования отметила, что планирует сокращение штата. Преимущественно это затронет компании с численностью более 5 тыс. человек: 40% таких организаций заявили, что планируют оптимизацию штата.

Судя по полученным данным, сокращать численность в первую очередь будут компании в автобизнесе (60%), добыче/переработке полезных ископаемых (48%) и розничной торговле (36%).

Первыми под сокращение попадет рядовой бэк-офис, то есть административный персонал на рядовых позициях – так ответили 85% из тех, кто планирует сокращения.

Среди компаний, которые будут сокращать сотрудников, каждая четвертая – московская.

#### Урезание соцпакета

Сократить социальный пакет придется 13% компаний. В первую очередь это коснется организаций с численностью сотрудников от пятисот до тысячи человек: среди них урезать соцпакет будут 19%.

В основном к этой мере экономии прибегнут банки и финансовые организации (36%), реже всего в этом признавались ИТ-компании (7%).

В первую очередь, работодатели будут урезать расходы на корпоративы (так поступят 89% среди тех, кто планирует урезание соцпакета), внешнее обучение сотрудников (59%), бонусы для семей сотрудников (путевки, подарки детям сотрудников – 45%). В последнюю очередь «под нож» пойдет внутреннее обучение и расходы на оплату питания сотрудников.

Урезание соцпакета, судя по всему, тактика исконно российских компаний. Так, лишь 2% компаний нероссийского происхождения планируют урезание соцпакета как часть оптимизационных мер. Среди российских компаний эти меры планируют 14%.

#### Крайняя мера – сокращение зарплаты

Сокращение заработной платы, исходя из данных исследования, крайняя мера: на нее готовы пойти лишь 4% опрошенных компаний. Самые крупные компании (где более 5 тыс. сотрудников) будут прибегать к этой мере чаще остальных – 15% ответили, что планируют сокращение зарплат.

Больше всего сокращение зарплат затронет сферу медиа, там это всерьез рассматривает каждая четвертая компания. Значительно реже (но все равно чаще, чем в целом по рынку) это будет происходить в сфере добычи и переработки полезных ископаемых (12%) и строительстве (11%).

Менеджмент и производственное направление – две главных категории, в которых работодатели планируют сокращать фонд оплаты труда.

Зевякина Алена

## Российские компании засекречивают оклады сотрудников

03 марта 2016, Россия, Москва, molga.ru. Российские компании не делают сведения о размерах зарплат сотрудников достоянием общественности.

Как показал опрос портала Superjob, проведенный среди 1600 респондентов из разных городов России, 77% компаний включают в трудовой договор пункт о неразглашении размера вознаграждения либо предупреждают об этом подчиненных в устной форме.

Так, в компании IBS сотрудники не подписывают специальное соглашение о неразглашении зарплаты, но новичкам на словах объясняют, что обсуждение своего компенсационного пакета не должно являться темой для разговора в курилке. В компании АВВУУ это соглашение подписывают все сотрудники. Работодатели, которые целенаправленно делают публичными сведения о доходах подчиненных, – большая редкость, замечает Светлана Комарова, ведущий консультант компании Formatta. По ее словам, во многих компаниях запрещено называть коллегам даже свой уровень зарплаты.

По идее, компании с развитой и обоснованной системой должностных уровней (грейдов), при которой каждому уровню соответствует свой диапазон зарплат, не должны бояться открытости. Казалось бы, раз сотрудник знает, сколько в его компании должностей и уровней иерархии и как они различаются по объему задач и уровню ответственности, он должен знать и диапазоны зарплат на каждом уровне, что будет стимулировать его к карьерному росту.

«Ведомости» решили выяснить, так ли это, и обратились в несколько крупных компаний с вопросом, раскрывают ли они сотрудникам диапазоны вознаграждений по должностям.

Грейды без диапазонов

Единицы российских компаний информируют сотрудников о диапазонах вознаграждений по должностным уровням, только руководитель видит всю картину, говорит Юрий Левичев, руководитель практики бизнес-решений компании Korn Ferry Hay Group. Исключение составляют стандартные массовые рабочие должности на предприятиях, особенно если на предприятии активно действует профсоюз. Просто скрывать информацию практически невозможно.

В компании IBS девять уровней. Стажер находится на нулевом уровне, на девятом – несколько топ-менеджеров, рассказывает Яна Кудрявцева, директор по персоналу компании. Сотрудники IBS видят описание требований к должностям, но не зарплатные вилки на каждом уровне. Вознаграждения топ-менеджеров компания тоже не раскрывает. Знание того, что доходы руководителей в разы превосходят жалование рядовых сотрудников, вряд ли как-то может повлиять на карьерные амбиции последних, поясняет Кудрявцева.

#### Шило в мешке

Большинство респондентов, опрошенных Superjob (84%), все же знают, сколько получают их коллеги, и почти половина (43%) – каковы доходы их руководителей. В большинстве случаев сотрудники передают эту информацию «из рук в руки», так как работодатель не предоставляет им такие сведения официально. Это психологическая потребность – знать, кто вокруг сколько получает, рассуждает Сергей Байтеряков, руководитель практики бизнес-консалтинга компании MOLGA Consulting.

В компании АBBYY должностные сетки разработаны для программистов, лингвистов, маркетологов и других специалистов. Но для сотрудников все данные о зарплатах, включая вознаграждение топ-менеджеров, тоже закрыты, говорит Настасья Савина, вице-президент компании по корпоративным коммуникациям. Без глубокого понимания специфики работы коллеги знание о его зарплате может деморализовать, пояснила Савина.

Полную систему должностных уровней и соответствующих зарплатных диапазонов редко раскрывают даже в международных компаниях, замечает Екатерина Ухова, партнер компании EY. Тому есть вполне резонные объяснения, говорит она: раскрытие такой информации деморализует сотрудников, которые могут посчитать несправедливыми размеры окладов, а также может лишить компанию конкурентных преимуществ на рынке труда.

«Я два раза сталкивалась с утечкой информации о зарплатах, и это всегда приводило к конфликтам», – отмечает Комарова.

Лишь одна из опрошенных «Ведомостями» компаний – PwC рассказала, что частично открыла информацию об окладах после многочисленных просьб сотрудников. Компания опубликовала на внутреннем сайте подробный документ «Вознаграждение в PwC в вопросах и ответах». В нем давался анализ рынка труда и объяснялись связь вознаграждения и результативности, структура вознаграждения и т. д. Документ снабжен графиком, иллюстрирующим рост средней зарплаты в зависимости от должностного уровня – от рядового консультанта до директора, рассказывает Светлана Круглова, директор PwC в России.

#### Прозрачный Запад

В Европе система оплаты труда в компаниях более прозрачна благодаря более открытой корпоративной культуре в компаниях и устойчивости экономики, поясняет Екатерина Овчинник, директор по персоналу аутсорсинговой компании «Интеркомп». Но открытость означает дополнительные обязательства для работодателей. Они понимают, что если они открывают всю систему оплаты труда, то обязаны исполнять все ее правила. И стабильной западной компании это сделать проще, нежели нестабильно развивающейся российской. Кроме того, открытость сведений о зарплатах во многих странах – требование налоговых органов, обращает внимание Овчинник.

Левичев вспоминает, как в начале 2000-х годов некоторые российские компании пытались стимулировать рост сотрудников, информируя их о доходах коллег, занимающих более высокие уровни. Однако попытка, по словам эксперта, оказалась неудачной. Люди стремились любой ценой занять должность, но не были готовы больше работать, чтобы перейти на ступень выше.

**Левичев вспоминает, как в начале 2000-х годов некоторые российские компании пытались стимулировать рост сотрудников, информируя их о доходах коллег, занимающих более высокие уровни**

Сотрудники без конца приходили к своим начальникам и просили добавить в их должностную инструкцию дополнительные функции, чтобы формально их обязанности выглядели более значимо. И работодатели пришли к выводу, что лучше показывать не доходы людей на вышестоящих позициях, а возможности и способы перехода на эти позиции.

#### Боятся разрыва

Российские работодатели не раскрывают информацию о зарплатах своих сотрудников, потому что не хотят афишировать огромную разницу в доходах между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками, она может составлять несколько сотен раз, поясняет Комарова. Это подтверждают данные компании Korn Ferry Hay Group. Только для высших руководящих позиций в крупных компаниях количество должностных уровней может достигать 45, говорит Левичев.

В московских компаниях в среднем разница в оплате на начальных позициях составляет 16%, на позициях специалистов и менеджеров среднего звена – 25%, а на уровнях высшего звена – около 30%. В Москве годовые вознаграждения высших и низших должностных уровней в среднем отличаются в 400 раз, по данным исследований EY. В среднем по России разрыв может превышать 800 раз, уточняет Ухова.

Однако Ухова утверждает, что в большинстве развитых стран разницы в зарплатах сопоставимы с российскими. В США зарплатный разрыв между начальными и высшими позициями превышает 1000, хотя базовые зарплаты различаются в 400–500 раз, потому что большую часть вознаграждения топ-менеджеров составляют бонусы и премии, в то время как на низовых позициях доля премий незначительна, замечает эксперт.

Оклад Игоря Сечина составляет полмиллиона рублей в день. Годовое вознаграждение президента «Роснефти» может превышать 470 млн рублей.

Людей деморализует не только осознание разницы в зарплатах, но и то, что эта разница часто необъективна. В российских компаниях многие сотрудники считают, что для получения высоких окладов обязательно нужны связи в руководстве компании, обращает внимание Святослав Бирюлин, гендиректор компании Sapient Consulting. По его словам, субъективность назначения зарплат тоже заставляет работодателей замалчивать сведения о зарплатах, чтобы не раздражать людей лишней раз. Впрочем, к высоким окладам топов подчиненные могут относиться спокойно.

По данным исследования Chartered Institute of Personnel and Development, проведенного в декабре 2015 в Великобритании, 71% респондентов – сотрудников британских компаний сказали, что считают вознаграждение гендиректоров в стране слишком высоким, 59% признались, что их это демотивирует, но при этом, когда речь зашла о гендиректоре их компании, только 45% сказали, что вознаграждение слишком высоко, 30% затруднились ответить, а 4% опрошенных сотрудников даже сочли вознаграждение слишком маленьким.

## «Замена неэффективных сотрудников — одна из главных бизнес-стратегий»

03 марта 2016, Россия, Москва, kommersant.ru. Больше половины работодателей уверены, что 2016 год будет тяжелее 2015-го.

Такие выводы содержатся в исследовании рекрутинговой компании HeadHunter. Больше остальных урезать количество сотрудников готовы в автомобильном бизнесе – 60% опрошенных компаний планируют увольнения. На втором месте – добыча и переработка полезных ископаемых. Штат сократит почти половина предприятий. На третьем месте – розничная торговля. Уволить часть сотрудников собирается почти 40% работодателей. При этом массовых сокращений ждать не стоит, отметила руководитель проекта «Банк данных заработных плат» HeadHunter Наталья Данина.

«Если говорить про сектор строительства недвижимости, он достаточно хорошо пережил предыдущие годы, соответственно, в этом году все резервы исчерпали себя. Если говорить о секторе информационных технологий, который как чувствовал, так и чувствует себя, в принципе, неплохо, в нем особых сокращений не будет. Один из вопросов исследования – на основании чего вы будете сокращать. Подавляющее число респондентов говорили о том, что на основании выполнении запланированных показателей. Замена неэффективных сотрудников – одна из бизнес-стратегий, которой сейчас пользуются компании», – пояснила Данина.

Как отметили в HeadHunter, в первую очередь сотрудников готовы сокращать крупные компании со штатом более 5 тыс. человек. Под риск увольнения в первую очередь попадет топ-менеджмент, считает руководитель карьерного центра Ассоциации выпускников Института МИРБИС Елена Лимонова.

«Сейчас будут стремиться к поиску универсальных сотрудников на рынке труда – людей, которые могут выполнять ряд функций, которые могут быть мультизадачными в этом направлении. Какие-то уникальные дорогостоящие топы, к сожалению, как раз подвергнуты риску. Речь идет именно о позиции верхнего уровня управления, вакансиях и должностях уровня начальника отдела, начальника департамента, топ-менеджера. На вакансии нашего кадрового агентства приходится до 350 резюме от кандидатов, речь именно о руководящих позициях. Вакансий для топ-менеджеров не так много», – объяснила Лимонова.

По словам главы Минтруда Максима Топилина, уже сейчас под угрозой увольнения находится около полумиллиона россиян. При этом, отказавшись от ненужных расходов, компании могут не жертвовать работниками, уверен президент Союза предпринимателей и арендаторов России Андрей Бунич.

«Всегда начинают выдумывать – вот, надо провести какие-то маркетинговые исследования, рекламную кампанию провести, когда не нужно, здесь какие-то организационные мероприятия необходимы, без них никак не получится, нужно это обязательно финансировать. Вот это основной резерв оптимизации. Любая наша компания с учетом того, что происходило в нулевые годы, может сократить издержки в два раза. Сейчас, безусловно, это можно срезать и сказать людям: "Хорошо, хотите оставаться? Мы убираем все лишнее, оставляем только то, что действительно жизненно необходимо"», – полагает Бунич.

По данным HeadHunter, почти 90% опрошенных компаний собираются экономить на корпоративах. Почти 60% готовы сократить расходы на обучение сотрудников. При этом только 13% работодателей намерены урезать соцпакеты. И только 4% будут сокращать зарплаты.

Тимофей Юртов

## Ценные кадры: круглый стол Atsearch IT HR Academy

04 марта 2016, Россия, Москва, finparty.ru. Именно в кризис, когда у HR-подразделений сложная пора, их руководителям важно обмениваться опытом друг с другом. 25 февраля представители крупных компаний обсудили актуальные вопросы в этой сфере в рамках программы Atsearch IT HR Academy.

Модульная программа обучения и обмена опытом IT HR Academy, организованная агентством по подбору персонала Atsearch Crowd Recruitment, адресована HR-менеджерам из высокотехнологичных компаний. Ее третий модуль прошел при поддержке Deloitte в бизнес-центре «Белая площадь» и был посвящен задачам HR в кризис.

Открыла встречу Инга Есакова, управляющий партнер Atsearch Crowd Recruitment. Она рассказала об использовании краудсорсинга в подборе ИТ-персонала, а также о масштабном переходе бизнеса в цифровую среду и роли информационных технологий в успехе современных компаний.



Первая часть мероприятия была посвящена популярной сегодня теме – потенциалу сотрудников с инвалидностью в коммерческих компаниях. Как правило, в крупных организациях работа с ними ведется в рамках выделенной функции корпоративной социальной ответственности (КСО).

Ада Григорьева, эксперт региональной общественной организации людей с инвалидностью (РООИ) «Перспектива», отметила, что бизнес-сообщество постепенно вовлекает эту группу граждан в свою деятельность. Все чаще кандидаты с инвалидностью становятся успешными сотрудниками ведущих компаний.

Примерами найма людей с инвалидностью поделилась Светлана Галанова, руководитель отдела подбора персонала и развития бренда работодателя ЮниКредит Банка.

«Примерно год назад мы приняли решение максимально эффективно использовать квотные ставки, – рассказала она. – В рамках этой инициативы сотрудничество велось с РООИ «Перспектива», чтобы перенять опыт и лучшие методики. Нанимая на работу людей с ограниченными возможностями здоровья, мы руководствовались не благотворительными программами банка, а рассчитывали в первую очередь на увеличение производительности. При этом мы действовали в направлении развития diversity – одной из наших ключевых корпоративных ценностей. Сейчас в банке работают пять таких сотрудников. Да, пока немного. Но прогресс очевиден: они полностью влились в коллектив, благоприятно влияют на корпоративную культуру, работают на равных с другими».

Одной из самых активных участниц дискуссии стала менеджер по корпоративной ответственности и устойчивому развитию Deloitte Кристина Покрытан. Она подчеркнула, что в обществе живет масса неоправданных стереотипов о людях с инвалидностью. «Перед нами сразу встает образ «человека в коляске», однако таких всего 5%, гораздо чаще особенности таких людей даже незаметны окружающим», – обратила внимание Покрытан.

Более восьми лет транспортная компания DPD занимается вопросами адаптации в обществе и инклюзивного трудоустройства людей с инвалидностью. Своим опытом и опытом других компаний – членов Совета бизнеса по вопросам инвалидности поделилась Елена Арефьева, HR-директор DPD.

**Более восьми лет транспортная компания DPD занимается вопросами адаптации в обществе и инклюзивного трудоустройства людей с инвалидностью**

«Профпригодность и мотивация человека не зависят от того, есть у него физические и ментальные особенности или нет», – подчеркнула она. В доказательство того, что сотрудники с инвалидностью эффективно работают на самых различных позициях, Арефьева рассказала много успешных историй.

После небольшого перерыва участники встречи перешли к обсуждению второй темы – антикризисных HR-стратегий. Наталья Бережная, HR-бизнес-партнер компании Efes Rus, рассказала, что сокращение пивного рынка на протяжении уже нескольких лет, введение ограничений в этой отрасли со стороны государства и интеграция компании с SABMiller Rus в 2012 году обусловили серьезные изменения в ее бизнес-модели, вызвали необходимость пересмотра всех процессов для повышения эффективности и рентабельности (прибыльности – FP) бизнеса.

«Мы снизили численность персонала, закрыли два завода, избавились от дублирующих функций и вынесли операционные и поддерживающие процессы в единый центр обслуживания, чтобы позволить бизнесу сконцентрироваться на ключевых задачах и стратегическом развитии. Поэтому текущий кризис мы встретили подготовленными, имея достаточную гибкость в принятии решений и реагировании на тенденции рынка. Сейчас основными приоритетами HR-команды являются организационное моделирование, развитие ключевых компетенций и повышение вовлеченности сотрудников», – отметила Бережная.

Особенно много задач кризис поставил перед HR-специалистами финансового сектора. Эту тему затронула Анна Александрова, начальник управления подбора персонала Хоум Кредит Банка. По ее мнению, борьба за таланты продолжается: «Мы пересмотрели критерии успешности сотрудников в кризис и разработали эффективную и, самое главное, понятную систему оценки потенциала сотрудника», – сообщила она.

Также Александрова высказала мнение, что не следует отвергать культуру долгого сотрудничества между работником и работодателем. Иногда, даже если человек трудится на одном месте более десяти лет, он остается вовлеченным и замотивированным.

«Однако низкая ротация кадров не всегда является признаком здоровья организации и может не лучшим образом сказаться на эффективности, – напомнила профессор Московской школы управления «Сколково» Елизавета Садова. – Смену рабочего места полезно инициировать, если человек «перегорел» и потерял интерес. В кризис главное – удержать лучших и тех, у кого есть потенциал для выполнения сложных задач».

«В кризис медиахолдинг Rambler & Co столкнулся с неожиданной проблемой – активным переманиванием сотрудников западными компаниями, – поделилась его директор по организационному развитию Валентина Ватрак. – В январе мы наняли 73 программиста, при этом 10 из ранее нанятых уволились, но только двое из них устроились в другие российские компании». Валентина рассказала, что в Rambler & Co внедрили многоэтапный метод отбора, при котором каждый кандидат проходит минимум четыре личных интервью, что позволило снизить риск ошибки найма.

Оживленную двухчасовую дискуссию завершила управляющий партнер Atsearch Crowd Recruitment Елена Морозова. Она поделилась результатами анализа российского кадрового рынка.

Один из выводов – поток кандидатов возрос, но релевантных откликов на вакансии по-прежнему мало. При этом требования работодателей стали жестче, менеджеры очень тщательно подходят к выбору, процесс поиска удлиняется. В итоге главное требование к кандидату, по словам Морозовой, сегодня можно сформулировать так: потенциал для выполнения сложных задач.

## **Большинство российских компаний тратят на обучение сотрудников от 2% до 10% общих расходов на персонал**

10 марта 2016, Россия, Москва, job.ru. 39% отечественных компаний в 2014 году потратили на обучение сотрудников от 2% до 10% и более от общих расходов на персонал. Еще 36% респондентов заявили, что обучение персонала обошлось им в 1%. При этом средний международный показатель затрат на обучение и развитие сотрудников составляет 4-5% от общих расходов на персонал.

Такие данные содержатся в исследовании «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях» сотрудников кафедры управления человеческими ресурсами Высшей школы экономики Вероники Кабиной, Киры Решетниковой и Ольги Зеленовой.

Согласно исследованию, российские корпорации в целом вписываются в мировой тренд по отказу от традиционных методов развития персонала (лекции, семинары, тренинги с отрывом от производства) и внедрению новых, «опережающих» технологий, главная особенность которых в том, что обучение идет без отрыва от основной работы и встраивается в рабочий процесс.

Около половины российских компаний (48%) отдают предпочтение обучению на рабочем месте. Много внимания уделяется программам планирования преемственности и замещения, а также работе с кадровым резервом и «управлению талантами».

В программы планирования преемственности и развития талантов встраиваются различные системы наставничества. Правда достаточно модный сегодня коучинг в российских бизнес-структурах используется не слишком часто. В максимальной степени его применяют лишь 5% фирм-респондентов, в средней степени – 20%.

## **«HR — это правая рука генерального директора по стратегии»**

11 марта 2016, Россия, Москва, kommersant.ru. Если компании нужен сильный лидер, то стоит обратить внимание на директора по персоналу. Такой провокационный совет дают собственникам ученые и практики, в течение долгих лет изучавшие ситуацию на рынке HR-услуг. Директора по персоналу теперь не администраторы, а ключевые игроки, пояснила в интервью журналу Harvard Business Review Элли Филлер – старший партнер швейцарской компании по подбору персонала. Насколько эта рекомендация актуальна для России? В этом в рамках совместного проекта «Коммерсантъ FM» и журнала «Harvard Business Review Россия» разбиралась Светлана Белова.

Служба HR стремительно эволюционирует из второстепенного звена в ключевой департамент современной компании. Элли Филлер – старший партнер швейцарского отделения фирмы по подбору руководящих кадров Korn Ferry, наблюдает этот сегмент уже 15 лет. Становится очевидным, что HR-директора год от года получают все больше полномочий и компетенций. Их часто приглашают на совет директоров и, CEO прислушиваются к их рекомендациям.

Статус кадровика подтверждается и вертикалью подчинения – HR-специалист теперь работает не с топами уровня «минус один», а непосредственно с главой компании. Зарплата HR-директора, кстати, тоже стоит на втором месте сразу после вознаграждения высшего руководства. HR знаком и со стратегией своей корпорации и лучше других знает, кто будет выполнять задачи фирмы, отметил управляющий партнер компании Odgers Berndtson Роман Тышковский.

«HR – это правая рука генерального директора по стратегии и тому, что нужно делать с людьми, чему их обучать, как их развивать и помогать им достигать наилучших результатов, как их правильно мотивировать. HR-директор работает над созданием бренда, то есть делает так, чтобы на рынке хотели работать в этой компании, и понимает, каким образом нужно привлекать лучшие кадры. Потому что именно приход тех людей, которые являются максимальными двигателями в своих секторах, обуславливает успех компании», – уверен Тышковский.

Исследователи проанализировали компетенции руководителей разных подразделений компаний. Первая группа «стиль», то есть это оценка самопозиционирования руководителя, как он стремится выглядеть в глазах окружающих. Вторая – «образ мышления» – оценивается, как человек подходит к решению вопросов. И эмоциональная компетенция – как руководитель справляется с ситуациями, связанными с неопределенностью, давлением, стрессом или риском. По всем этим показателям именно HR-директора из всего персонала компаний оказались ближе всего к уровню CEO. Исследователи отмечают сильные лидерские качества. Однако, все это справедливо лишь для западных крупных корпораций, полагают российские эксперты. В России в директора приходят из других кабинетов, пояснил управляющий директор Antal Russia Михаэль Гермерсхаузен.

«Люди, которые становятся генеральными директорами, обычно через ступеньки продаж идут и из коммерческого блока – это первое место. Второе место – это финансы. И только на третьем месте, я бы сказал, HR-директор имеет шансы стать генеральным директором. Наверное, меньше чем 10% CEO, с которыми я встретился, бывшие HR-директора», – отметил Гермерсхаузен.

Возможно, отставание в карьерном росте у российских специалистов по персоналу связано с несовершенством отечественной экономики в целом. Знания, которыми обладают HR-директора, связаны с управлением людским активом. А этот фонд в России пока не считается ключевым, считает заместитель заведующего Лаборатории исследований рынка труда ВШЭ Сергей Солнцев.

«Есть компании, в которых важны инновации, какие-то новые технологии, весь It-сектор, где создаются новые продукты, там важны люди, это основной капитал, поэтому и возрастает роль директора по персоналу», – сообщил Солнцев.

Специалисты по рынку труда смогли припомнить лишь один яркий случай выхода из HR в CEO на российском рынке. Это Сергей Горьков – раньше возглавлял кадровую службу в ЮКОСе, потом – в Сбербанке. Сейчас является главой Внешэкономбанка.

Кстати, первое, что сделал Горьков на новом месте – устроил тестирование для менеджеров высшего и среднего звена. Из 400 человек он хочет создать команду из 50 сильных специалистов. Оцениваются такие качества как «скорость реагирования, критичность, мотивация к развитию, открытость мышления, стремление к лидерству, понимание, влияние и драйв». Последняя позиция предполагает устойчивость к дополнительным нагрузкам и склонность к преодолению препятствий. Этому качеству во время проверки уделяется особое внимание.

## **Эксперты: 9 из 10 российских компаний развивают корпоративное волонтерство**

11 марта 2016, Россия, Москва, [miloserdie.ru](http://miloserdie.ru). По статистике, 9 из 10 компаний в России в той или иной мере развивают корпоративное волонтерство. Об этом заявили представители Форума Доноров (ФД), организовавшего 10 марта круглый стол «Роль бизнеса в развитии культуры частной благотворительности в России».

По словам представителей союза благотворительных организаций, такие данные были получены при анализе результатов проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» последних лет, а также результатов опроса Форума Доноров «Барометр кризиса» 2015 года.

«Исследования отмечают, что впервые такая тенденция появилась в кризис 2008-2009 годов, и поэтому, наверное, новая волна популярности темы в 2014-2015 годах не нуждается в объяснении», – говорится в сообщении пресс-службы ФД.

Участники круглого стола отметили разницу в определениях корпоративного волонтерства, применяемых в различных российских компаниях. Так, выяснилось, что одни из них трактуют это понятие как волонтерскую работу сотрудника в рабочее время, либо волонтерскую работу, которая выполняется в офисе, другие же определяют волонтерство как труд в выходные или в будни вечером. «В это же время ряд компаний используют распространённую зарубежную модель, когда сотруднику предоставляется фиксированное количество оплачиваемых рабочих дней в году, которые он тратит на волонтерскую работу», – рассказали в ФД.

«В активном обсуждении практик прозвучали результаты исследования сайта HeadHunter: большинство hr-специалистов не воспринимают корпоративное волонтерство как способ обретения дополнительных навыков сотрудниками и каким-либо преимуществом в отношении коллег, не занятых в такой работе», – сообщили эксперты. В то же время участники обсуждения назвали волонтерство «одним из самых перспективных направлений развития корпоративной благотворительности в России».

«В условиях кризиса это возможность сохранить долгосрочные социальные программы, сократив на них расходы. А возможно, главное – что для сотрудника корпоративное волонтерство – это одушина, вид осознанного, общественно полезного досуга, способ самореализации и социальный лифт, позволяющий продвинуться по карьерной лестнице», – пояснили представители «Форума Доноров».

## **Где кончается контроль и начинается слежка**

16 марта 2016, Россия, Москва, [it-world.ru](http://it-world.ru). Контроль соблюдения трудовой дисциплины – обычная функция кадровой службы любого предприятия, ведь бизнес эффективен, только когда все члены команды четко выполняют свои задачи. Когда коллектив маленький – все на виду и, как правило, объединены общим желанием трудиться в полную силу.

А на крупном предприятии манкирование обязанностями, халатность не всегда являются редкостью. Затяжные перекуры, треп в «Аське» или по служебному телефону – если руководитель замечает подобные проявления, но его увещевания упорно игнорируются, самое время подумать об оснащении офиса техническими средствами контроля.

Контроль без перегибов

Понятное дело, руководитель заинтересован получить как можно более полную информацию о каждом сотруднике, чтобы эффективно расставить персонал и облегчить управление. Однако права на неприкосновенность частной жизни (ч. 1 ст. 23 Конституции РФ) никто не отменял, и трудовые соглашения четко регламентируют отношения работника и работодателя, в частности в аспекте того, что все рабочее время является собственностью нанимателя и он вправе требовать его рационального использования.

Таким образом, отслеживать присутствие сотрудника на рабочем месте, объем и качество выполненной им работы вполне законно и разумно, даже если у самого сотрудника иное мнение на этот счет. Но как не перегнуть в этом деле палку? В первую очередь не надо доводить дело до абсурда – прятать камеры в кабинках туалетов, оглашать информацию личного характера.

Важно помнить, что тотальная слежка за персоналом может вызвать неприятие в коллективе вплоть до судебных исков. Чтобы этого избежать, достаточно, например, включить в договор о найме (или контракт) пункт о праве работодателя осуществлять контроль за деятельностью сотрудника, в том числе с помощью технических средств, дозволенных законом. Можно также издать внутренний документ об охране труда, с включением пункта о его конфиденциальности и безопасности, в котором и оговорить данный нюанс.

В публичных местах, где происходит работа с клиентами, разместить таблички, предупреждающие о видеонаблюдении, – после этого к вашим действиям не сможет придраться даже самый дотошный законник.

Наблюдать, а не подсматривать

Известно, что даже муляжи камер, размещенные на видном месте, играют на укрепление трудовой дисциплины, не говоря уже о реальном видеонаблюдении. Но в отдельных ситуациях все же возникает необходимость скрытого наблюдения. В первую очередь необходимо внимательно изучить Постановление Правительства РФ от 10.03.2000 г. № 214, в котором говорится об использовании только разрешенного законом оборудования. Наше законодательство запрещает размещать микрокамеры в бытовых предметах, так что цветочные горшки, ручки и сувениры не рассматриваем. А вот датчики дыма или подвесные потолки (а также дверные косяки, перегородки кубиков и т. п.) не подпадают под запрет. Камеры можно повесить на проходной, в помещениях, где работают с клиентами, где совершаются финансовые операции. Так что будет несложно проследить, где и сколько времени провел тот или иной сотрудник.

Куда пускать

Но системы видеонаблюдения не единственный способ мониторинга действий персонала. Полезно оснастить офис системой контроля уровня доступа персонала в помещения (СКУД) – при помощи индивидуальных брелоков можно не только искоренить бесцельное брожение по офису, но и контролировать приход-уход и присутствие сотрудников на рабочем месте. Например, если сотрудник просит доступ в курилку, очевидно, что он не кандидат на премию для некурящих.

Цена вопроса

В среднем полноценное решение видеонаблюдения на 16 камер (с установкой и наладкой, разумеется) обойдется от 50 тыс. рублей. Установка СКУД на входную дверь офиса – примерно 30-40 тыс. рублей (с аудио- или видеофоном) и около 10 тыс. рублей на каждую дверь внутри помещения. Разумеется, к системе контроля и фиксации событий должен быть доступ через Интернет.

Ничего личного

Возникает естественный вопрос: что же получает работодатель, решивший попробовать себя в роли «большого брата»? Понятно, что технические средства несут в себе как плюсы, так и минусы. С одной стороны, вам гарантированы точные отчеты по использованию рабочего времени, оборудования, контроль за исполнением трудовой дисциплины. С другой – не исключено снижение лояльности и доверия со стороны сотрудников, а самые свободолюбивые из них могут покинуть коллектив. Вот почему важно соблюдать деловую этику и строго блюсти конфиденциальность личной информации сотрудников, следуя золотому правилу: «Это только бизнес – ничего личного!»

Сергей Грищачук

## **Международные компании повышают зарплаты вдвое чаще российских**

16 марта 2016, Россия, Москва, [karповka.com](http://karповka.com). Масштабных сокращений рекрутеры не ждут.

Увеличение зарплат планируют 54% международных компаний и только 28% российских. Об этом сообщает рекрутинговая компания Antal Russia, которая провела опрос среди работодателей Петербурга, Москвы, Казани и других регионов.

В целом более трети респондентов собирается увеличивать зарплату своим работникам. Заметно снизилось число запланированных сокращений. На них собираются пойти 17% работодателей (в начале 2015 года – 45%). На вопрос о том, какие отделы пострадают от сокращений, в компаниях чаще всего перечисляли IT, продажи, HR, бухгалтерию, маркетинг.

С рекрутерами, не ждущими всплеска сокращений, солидарны службы занятости Петербурга. За январь работодатели сообщили им об увольнении 1,5 тысячи работников – это вдвое меньше, чем в начале 2015 года. При этом часто сотрудники либо выходят на пенсию, либо остаются работать в том же предприятии на другой должности.

## **Профессионалы или лояльные? Эффективные! «Сити-XXI век» об опыте HR в недвижимости**

22 марта 2016, Россия, Москва, [gway.ru](http://gway.ru). На «Легком понедельнике» REPA /Ассоциация профессионалов рынка недвижимости/ руководители HR-департаментов ведущих девелоперских компаний обсудили рынок труда в новых условиях. Директор по персоналу и организационному развитию «Сити-XXI век» Иван Носаков и руководитель отдела персонала компании Мария Ситкина рассказали о кадровом резерве компании и инвестициях в сотрудников.

Какие качества сотрудников важнее всего в кризис? Тон дискуссии задал животрепещущий и в то же время вечный вопрос: лояльность или профессионализм? В Urban Group отметили, что ценят сильных менеджеров, а людей в основном подбирают «под задачи», поэтому в случае несоответствия нередко приходится действовать «как хирурги». В «Галс Девелопмент» на первое место ставят профессионализм. В «Сити-XXI век» делают ставку на эффективных, хотя с лояльностью тоже все в порядке: в компании много «ветеранов», тех, кто работает по 5-15 лет. В компании «Мортон», где многие сотрудники также работают едва ли не с момента основания, понятие профессионализма и лояльности неразделимы. Однако в том, что «нелояльный профессионал - бомба замедленного действия», были согласны практически все спикеры. Равно как и с тем, что лучших и эффективных необходимо удерживать, причем материальная мотивация для большинства сотрудников по-прежнему основная. «Рынок не дает валютных показателей по заработной плате – где-то опустили, где-то, наоборот, подняли. Выделяя ключевых сотрудников и мотивируя их должным образом, мы поддерживаем эффективность бизнеса», - отметил Иван Носаков.

На рынке труда сейчас наблюдается дисбаланс спроса и предложения, резюме гораздо больше, чем вакансий, однако профессионалов мало, об этом говорили практически все эксперты. Поэтому наметившийся еще до кризиса тренд – приглашать кадры из других отраслей – имеет все шансы укрепиться. Также во всех компаниях стремятся развивать свой собственный кадровый резерв и «систему заместителей».

«43% сотрудников компании из кадрового резерва в 2015 году получили перемещение, что составило почти треть всех открытых вакансий», - отметила руководитель отдела персонала «Сити-XXI век» Мария Ситкина. Она рассказала коллегам об инвестициях в персонал в новых реалиях: «Знания внутренних экспертов компании - наш ценнейший ресурс». Также спикер говорила о креативных корпоративных мероприятиях, которые не требуют серьезных затрат, но при этом оказываются не менее захватывающими, чем дорогостоящие корпоративные праздники. Так, наступление 2015 года в «Сити-XXI век» отметили «Путешествием вокруг света»: сотрудники представили традиции разных стран мира – подготовили национальные номера и блюда национальной кухни.

«Каждый вложил в подготовку частичку своей души, поэтому эффект вовлеченности получился очень высоким. Такие мероприятия скрепляют коллектив как цемент, создают неповторимую атмосферу. Наверно, в том числе и благодаря им в нашей компании так много ветеранов», - отметила Мария Ситкина.

В главном же участники мероприятия были солидарны: требования к сотрудникам изменились и будут меняться дальше. Несмотря на сокращение расходов, инвестиции в развитие персонала останутся в числе приоритетных. Однако в текущих условиях имеет смысл вкладываться, особенно материально, в ключевых и, желательно, лояльных сотрудников.

## **РwC: компании в РФ оптимизируют расходы на персонал**

23 марта 2016, Россия, Москва, [vestifinance.ru](http://vestifinance.ru). Экономические и политические реалии последних лет подталкивают компании к пересмотру политики по управлению персоналом в пользу рационального планирования и ужесточения контроля за расходами.

В первую очередь это сказывается на таких областях, как планирование численности сотрудников, политика вознаграждения и социальных льгот, обучение и развитие персонала.

В обзоре РwC "Тенденции в области управления персоналом на российском рынке 2015-2016" приняли участие около 300 компаний из более чем 20 отраслей экономики.

Результаты исследования показали, что в 2015 г. 55% участников проводили мероприятия по сокращению численности персонала и большинство из них планируют продолжить начатую политику в 2016 году.

В 2015 г. в половине компаний-участников объем сокращений находился в пределах 10% от общей численности сотрудников компании, в 2016 году большинство компаний планирует остаться в этих же границах.

Уже второй год подряд компании избирательно подходят к найму персонала, сместив фокус с массового подбора на выборочное заполнение важных для бизнеса позиций (44% компаний осуществляли наем персонала только на выборочные позиции в 2015 г. и также планируют придерживаться этого подхода и в 2016 г.).

Еще одним эффективным способом оптимизации затрат на персонал является вывод ряда функций в общий центр обслуживания (ОЦО) и/или их централизация, а также аутсорсинг поддерживающих функций.

Обозначенные выше подходы к управлению расходами позволяют компаниям хотя бы частично компенсировать сотрудникам реальное снижение доходов за счет индексации (63% респондентов планируют увеличить базовое вознаграждение в среднем на 8%) и расширения пакета льгот (25% респондентов планируют увеличивать набор льгот и/или расходы на текущий пакет).

Также компании стали чаще предоставлять своим сотрудникам возможность работы по гибкому графику и удаленно (66% компаний от общего числа участников). Это позволяет не только повысить уровень вовлеченности и мотивации сотрудников, но и сократить расходы компании.

В связи с проводимыми в компаниях процессами реорганизации возникла необходимость в повышении уровня квалификации и эффективности сотрудников для выполнения ими более сложного и комплексного набора функций.

Поэтому, в отличие от 2014 г., в прошедшем году компании стали уделять больше внимания вопросам обучения и развития сотрудников.

Так, система обучения сотрудников в том или ином виде существует в 96,6% исследуемых компаний.

Чаще всего обучение проводится внутренними тренерами компании (63,5%), в то время как внешние тренинги (14,2%) используются в основном для ключевых сотрудников, в том числе как инструмент удержания и поощрения сотрудников, демонстрирующих высокие результаты.

Для таких сотрудников организации разрабатывают специализированные программы развития и карьерного планирования, а также выделяют их в отдельную категорию в рамках системы оплаты труда.

Многие крупные компании уже имеют корпоративные университеты, и еще около 25% участников нацелено на создание такой структуры.

В условиях нестабильной рыночной ситуации организации вынуждены на ежегодной основе корректировать политику переменного вознаграждения и ужесточать условия премирования, например увеличивать пороговые значения показателей для получения премии за результаты деятельности или пересматривать КПЭ сотрудников.

Тем не менее предпринятые в 2015 меры по оптимизации и реорганизации бизнеса позволили 83% респондентов достичь поставленных целей и произвести выплату премии по итогам года, и только 6,6% компаний отменили выплату премий.

По итогам исследования мы видим, что такие меры, как совершенствование организационной структуры и оптимизация численности, позволяют сокращать затраты на персонал, а правильно сформированная политика развития и обучения дает возможность выявлять и удерживать лучших и наиболее вовлеченных сотрудников, которые будут способствовать росту эффективности и прибыльности организации".

**КОМПЕТЕНТНО: Алла Романчук, РwС в России, партнер, руководитель практики по предоставлению консультационных услуг в сфере управления персоналом**

<<< В условиях спада экономики каждая компания старается найти оптимальный баланс между сокращением расходов на персонал и развитием бизнеса. >>>

## Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис

24 марта 2016, Россия, Москва, superjob.ru. Бюджет на обучение предусмотрен в 45% компаний, но учить предпочитают своими силами, выяснил Исследовательский центр рекрутингового портала Superjob, опросив 1000 представителей кадровых служб предприятий и организаций в феврале 2016 г.

Обучение является второй по распространенности статьей HR-бюджетов после расходов на подбор персонала и чаще всего является прерогативой крупного бизнеса. 45% компаний, имеющих бюджет под обучение, – это организации с численностью более 500 человек. Наибольшая доля компаний, бюджетизирующих затраты на обучение, зафиксирована в промышленности и ИТ/телекоме (45% и 44% соответственно). Реже остальных расходы на обучение в рамках HR-бюджетов предусмотрены в транспортных и логистических компаниях.

Интересно, что корпоративное обучение не теряет популярности и именно непростое финансовое положение компаний на рынке оказывает влияние на его востребованность. Во-первых, несмотря на снижение объемов прибыли, компании не останавливают найм (и особенно это касается ритейла), расходы на обучение распространяются на новых сотрудников и связаны с введением в профессию и обучению принятых в компании стандартов работы.

Во-вторых, снижение общей покупательской способности приводит к обострению борьбы за клиентов. И в этом случае обучение предусмотрено для сотрудников, непосредственно влияющих на прибыль компании, акцент делается на особенностях привлечения и удержания клиентов в сложившихся рыночных условиях. В-третьих, при наличии вакантных руководящих постов компании сегодня чаще закрывают их внутренними, а не вновь нанимаемыми кадрами, и обучение в таком случае связано с повышением в должности. Кроме того, в ряде компаний требуется обучение персонала тем функциям, которые высвобождаются в процессе оптимизации численности персонала или вследствие отказа от услуг подрядчиков в целях экономии бюджетов.

51% компаний выделяет на обучение персонала менее 10% HR-бюджета, 14% организаций – более 30%, остальные отводят обучению от 11 до 30% всех выделенных средств.

Решение о необходимости проведения обучения чаще всего принимается по итогам анализа результатов работы сотрудников (в 62% компаний). Часто соответствующие рекомендации поступают от высшего руководства (34%) или HR-отдела (27%). Обучение может стать следствием проведенных аттестаций (32%). Независимых консультантов для принятия решения о необходимости обучения персонала привлекают крайне редко – только в 5% случаях.

Организатором обучения в крупных и средних компаниях, как правило, является HR-отдел, в небольших организациях – высшее руководство. Реже данная функция ложится на руководителей подразделения. При этом, формируя обучающие программы, ставку делают в основном на внутренние ресурсы, нежели на внешних провайдеров. Последних выбирают лишь в 20% случаев. Остальные компании возлагают организацию обучения на сотрудников подразделений согласно тематике обучения, персонал HR-отдела или на специалистов отдела обучения при наличии такового.

79% работодателей называют главной целью обучения повышение эффективности труда, 43% – повышение уровня мотивации. В настоящих экономических условиях, когда материально мотивировать персонал готово все меньше компаний (по опросам Исследовательского центра Superjob, индексацию планируют только 17%), обучение способно сыграть двойную службу – можно замотивировать персонал на рост личного профессионального уровня, получив при этом повышение эффективности труда.

Самыми распространенными формами корпоративного обучения являются краткосрочные очные тренинги и семинары (до 1 недели). Их используют 40% компаний, проводящих обучение сотрудников. В 34% распространено наставничество. Вебинары, веб-конференции, электронные курсы в качестве формата обучения применяются в 16% компаний. И только 10% компаний предлагают своим сотрудникам долгосрочные образовательные программы, причем распространяются они в основном на руководящий состав и крайне редко на другие категории персонала. Краткосрочные же программы одинаково часто используются для бэк- и фронт-офиса, производственных кадров и руководителей. А наставничество особенно распространено для рабочего персонала. Что касается периодичности, то бэк-офис и производственные кадры обучают в среднем раз в год, в то время как фронт-офис и руководящий состав – раз в полгода.

Компании понимают, что важно не только провести обучение, но и оценить впоследствии его эффективность. Как выяснилось, делают это в 85% компаний. И главным критерием в данном случае является рост производительности, которую оценивают 64% компаний. В качестве другого важного показателя следует выделить динамику притока новых клиентов, чаще всего являющуюся отражением результатов обучения сотрудников фронт-офиса. К слову, оценить данные показатели проще, так как они проявляют себя быстрее остальных (роста доли рынка или текучести кадров).

## **В Краснодаре при поддержке «АльфаСтрахование» состоялась конференция «HR-будущее: технологии, которые изменят всё!»**

24 марта 2016, Россия, Краснодарский край, finmagazine.ru. Межрегиональная конференция «HR-будущее: технологии, которые изменят всё!», состоявшаяся 16 марта 2016 года в Galich.Hall в Краснодаре, открыла серию мероприятий, которые проходят в стратегическом партнерстве «АльфаСтрахование» и портала по трудоустройству HeadHunter в рамках нового проекта компании «АльфаСтрахование» HR Lab. Целью мероприятия стало обсуждение будущего HR-сферы, перспектив ее развития, а также лучших практик оптимизации HR-процессов.

Программа мероприятия была посвящена современным практикам работы с сотрудниками компаний, способам их мотивации и повышения эффективности.

Мероприятие открыла директор макрорегиона Юг компании Head Hunter Ирина Веретенникова, которая рассказала о современных инструментах, используемых в работе HR-директоров, и перспективах их развития. Во встрече также приняли участие финалисты Ежегодной Премии HR-бренд компании CLAAS и ГК «Гурман», которые представили собственные кейсы по реализации современных HR-практик. Специалисты компании Avalon, в свою очередь, поделились передовыми методами в оценке работы персонала.

Специальным гостем конференции стал директор по развитию бизнеса HeadHunter Борис Вольфсон, который провел уникальный мастер-класс по оптимизации HR-процессов и выступил с обзором основных трендов в сфере HR. Участники конференции смогли применить полученные знания на практике, обсуждая и решая в группах предложенные бизнес-кейсы.

Организатором встречи стал портал по трудоустройству HeadHunter, стратегическим партнером – «АльфаСтрахование». Конференция открыла серию мероприятий, которые проходят в стратегическом партнерстве «АльфаСтрахование» и портала по трудоустройству HeadHunter в рамках проекта «АльфаСтрахование» HR Lab.

«Конференция в Краснодаре стала первой в ряде мероприятий нашего проекта HR Lab., – комментирует Егор Сафрыгин, директор департамента маркетинга «Медицина» Группы «АльфаСтрахование». – Положительный опыт ее проведения показал эффективность и необходимость подобных встреч в будущем. Благодаря работе в группах и «мозговому штурму» многие эксперты и представители компаний нашли для себя решение тех вопросов, с которыми они ежедневно сталкиваются в трудовой деятельности. Обмен опытом, несомненно, благотворно влияет на процесс управления человеческими ресурсами».

«АльфаСтрахование» запустила в марте 2016 года проект HR Lab. – лабораторию HR Инноваций, ориентированную на HR-директоров, специалистов в области управления персоналом, собственников и генеральных директоров компании. Задачей нового проекта станет поиск и аккумуляция всех необходимых инструментов, компетенций и практик для успешной работы с персоналом в условиях турбулентного рынка. Проект HR Lab. будет развиваться в партнерстве с бизнес-журналом Harvard Business Review Россия, Ассоциацией менеджеров России и порталом HeadHunter, для которого «АльфаСтрахование» стала стратегическим партнером в 2016 году.

## **Увольнения и снижение зарплат позади**

28 марта 2016, Россия, Москва, expert.ru. Международное кадровое агентство Kelly Services выяснило, что большая часть российских работодателей, несмотря на кризис, планирует повысить зарплаты сотрудникам и не собирается проводить массовых сокращений. А вот тем, кто уже остался без работы, приходится тяжело, правда при этом больше половины работников не прочь пополнить их ряды по собственной воле.

В январе-феврале 2016 года специалисты Kelly Services опросили кадровые службы 1330 российских и международных, работающих в России компаний, а также 2150 работников о ситуации, тенденциях рынка и планах на будущее. Сначала о хорошем.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, большая часть (58%) работодателей планирует провести индексацию заработных плат в 2016 году. Из них 37% планирует провести индексацию на 3-7%, 21% компаний намерены повысить зарплаты сотрудников более чем на 7%. Каждая пятая компания (20%) планирует выборочную индексацию зарплат.

Также к позитивным новостям можно отнести отсутствие планов по масштабным сокращениям сотрудников. Такой ответ дали в 65% компаний. 19% пока не определились. И лишь 16% работодателей планирует сокращение численности персонала. Среди мер экономии, вводимых работодателями, наиболее популярны отказ от корпоративных мероприятий, внешнего обучения сотрудников, сокращение представительских расходов.

Еще одна часть исследования посвящена планам и перспективам самих работников, а также поиску новых мест работы. Здесь ситуация посложнее. 45% опрошенных искали работу до 3 месяцев, 34% - до 6 месяцев, а для 20% срок поиска увеличился до года. Это больше чем раньше. Требования к кандидатам при этом сильно возросли, что признают как сами опрошенные, так и работодатели.

С другой стороны, больше половины из тех, кто имеет работу - 60% - ей не доволен и готов сменить место.

**КОМПЕТЕНТНО: Екатерина Горохова, Kelly Services, генеральный директор**

<<< Время, затрачиваемое кандидатами на трудоустройство действительно увеличилось. В среднем специалисты проходят от 3 до 5 этапов интервью, собеседование с непосредственным руководителем и профессиональное тестирование. Количество этапов у претендентов на руководящую должность может доходить до 7 и более этапов. При этом работодатели не спешат с выбором кандидатов и с опасением относятся к сокращенным работникам, полагая, что сокращают неуспешных. >>>

## За рубежом

### Норвегия тратится на внедрение своих стандартов в трудовое право 13 стран

04 марта 2016, Норвегия, regnum.ru. Сообщество экспертов в лице Северной консалтинговой группы (Nordic Consulting Group) высоко оценило усилия Норвегии по охране труда в странах Центральной и Южной Европы, в том числе и в Прибалтике. В ходе работы удалось достичь конкретных результатов на местном уровне, норвежский опыт был успешно использован для повышения гарантий и стандартов труда, пришли к выводу эксперты. Об этом сообщили в пресс-службе Министерства иностранных дел Норвегии 4 марта.

Защитой достойного труда в европейских странах Норвегия занимается по грантовой системе в рамках программы «Европейское экономическое сообщество и гранты Норвегии» (The EEA and Norway Grants). Это трехсторонняя инициатива Исландии, Лихтенштейна и Норвегии, ее цель – снижение экономического и социального неравенства в странах Центральной и Южной Европы, а также укрепление отношений с этими странами. Программа курируется Министерством иностранных дел Норвегии, королевство обеспечивает 97% бюджета. Непосредственно для повышения качества и гарантий трудовой деятельности было выделено 8,1 млн евро 13 странам – Литве, Латвии, Эстонии, Польше, Словакии, Болгарии, Румынии, Словении, Чехии, Венгрии, Хорватии, Кипру, Мальте.

В большей части проектов были задействованы норвежские специалисты, они делились опытом и своей практикой выстраивания трудовых отношений на основе трехстороннего диалога – между сотрудником, работодателем и государством. Внедрение норвежской модели трудовых взаимоотношений является одной из главных целей программы.

«Норвежская практика не может быть экспортирована в другие страны и внедрена в одночасье – необходимы подходящие условия, – уверен юрист Норвежской торгово-промышленной конфедерации Генрик Мюнте. – Это значит, что невозможно сделать быстрого перехода. Но к счастью, страны могут найти в нашей модели элементы, которые можно использовать в их системе».

Как отмечается в отчете, примерами хорошей реализации программы являются проекты, например, в Литве, Латвии и Эстонии. Норвежские проекты в Литве были реализованы, главным образом, в лесопромышленном комплексе, впервые в этой отрасли был создан прецедент заключения коллективного договора.

В Латвии норвежские средства пошли на улучшение социального диалога в сфере строительства. Ассоциация производителей строительных материалов и профсоюз строителей заключили коллективный договор и договорились о совместном повышении квалификации сотрудников.

В Эстонии внимание норвежских грантодателей привлек транспортный сектор. Так, Независимый союз моряков налаживает сотрудничество с Норвежской федерацией транспортных работников для обмена опытом.

### В Чехии недостаток работников со знанием иностранных языков

15 марта 2016, Чехия, pte1.cz. Около 42 процентов чехов знают один иностранный язык, около 24 процентов говорят на двух иностранных языках, но этого не достаточно для бизнес-рынка. «Мы ожидаем, что к 2020 году у нас будут работать 100 000 сотрудников, а это означает, что HR-отделы наших компаний, должны будут найти 35 000 новых работников», – сообщил Джонатан Эплтон, директор ассоциации ABSL, которая объединяет компании отрасли бизнес-услуг. Компаниям, по его словам, необходимо будет при трудоустройстве сотрудников ориентироваться на иностранцев и носителей иностранного языка.

Уже в настоящее время в чешских компаниях работает в среднем 34 % иностранцев, причем подавляющее большинство из них граждане Европейского союза. Эту тенденцию подтверждает и Ян Скотак, директор регионального центра Infosys в Чешской республике.

«В настоящее время наша компания практически не разделяет кандидатов на чехов и иностранцев, благодаря чему у нас довольно сбалансированное число работников: 50% чехов и 50% иностранцев. По нашему опыту, Чешская республика – привлекательная страна для иностранцев. Мы можем привлечь иностранцев не только из восточной Европы, а именно из таких стран, как Румыния или Болгария, но и граждан из стран Западной Европы: Франции, Германии, Испании и Италии», – сообщил Скотак.



Кадровый менеджер центра Lufthansa Марта Ярошова сообщила, что Чешская республика является очень привлекательным местом для работников из Балканских стран из-за предложений стабильной работы и перспектив развития. «Учитывая, что мы центр обслуживания клиентов немецкой компании для нас ключевым требованием является знание английского и немецкого языков», - сообщает Ярошова.

## **Латвия: социальные сети помогают работодателям поймать симулянтов, взявших больничный**

16 марта 2016, Латвия, delfi.lv. Выплаты по больничным листам в 2015 году по сравнению с предыдущим увеличились на 8 млн евро, достигнув суммы в 55 млн евро. Некоторые работодатели через социальные сети вычисляют работников, которые взяли больничный, но на самом деле были абсолютно здоровы.

Число выданных больничных выросло на 30 тыс., свидетельствуют данные Государственного агентства социального страхования.

В среднем, один работник берет больничный на три дня, если не считать больничные, которые связаны с болезнью ребенка, а также отпуск по уходу за новорожденными. Об этом рассказала глава департамента управления персоналом Latvijas mobilais telefons (LMT) Жозита Береснева.

По ее словам, иногда приходится сталкиваться с нечестным поведением сотрудников. "Это происходит нечасто, но было несколько случаев, когда люди получали больничные по договоренности с врачом. Мы раскрыли эти случаи благодаря социальным сетям. Например, сотрудник во время болезни поместил в Instagram фото, на котором видно, что он находится в ночном клубе. Бывают случаи, когда виновных помогают обнаружить коллеги", - пояснила Береснева.

## **Первый Наверняка HR-Марафон разрушает стереотипы**

21 марта 2016, Украина, news.liga.net. 17 марта в Киеве состоялась обучающе-мотивирующая конференция для прогрессивных HR-ов и рекрутеров - Наверняка HR-Марафон.

Организатор мероприятия - интернет-площадка для специалистов в области маркетинга и PR Marketing Media Review (mmr.ua) при поддержке сайта для деловых мам WOMO.com.ua.

Формат Марафона - динамичная презентация квинтэссенции экспертиз и современных технологий управления от лидеров отрасли. За день выступило 16 спикеров, знающих свою тему наверняка. Данная креативная разработка команды Ekonomika Communication Hub была успешно протестирована на рынке PR (Наверняка PR-Марафон уже в третий раз прошел месяцем ранее). И впервые этот формат предложили HR-специалистам как наиболее эффективный для получения новых знаний. Слоган Наверняка Марафонов - "Главное. Быстро".

"В силу специфики деятельности (Ekonomika Communication Hub - мультиплатформенная площадка, которая издает СМИ, проводит ивенты, оказывает консалтинговые услуги, решает вопросы организации и провайдинга интеллектуальных корпоративных коммуникаций) мы находимся "над рынком", видим успешные кейсы компаний из разных сфер. Я заметила одну особенность: HR-ы - это часто очень открытые люди, которые охотно собираются в HR-клубы, на бизнес-завтраки и другие профи-тусовки и делятся своим опытом друг с другом, даже работая в конкурирующих компаниях. И, несмотря на эту открытость, HR из IT и HR из традиционных бизнесов - это два разных мира. Две аудитории, которые нигде не пересекаются. У меня возникла идея создать площадку, на которой они смогут не просто пообщаться, а стать полезными друг другу и взаимопылиться, чтобы опыт IT-рекрутеров смог использовать рекрутер из банка, например. И нам это удалось. О высоком интересе к ивенту и его полезности говорят аншлаг в зале и позитивные отзывы участников", - делится инициатор Наверняка HR-марафона Александра Говоруха, коммерческий директор Ekonomika Communication Hub.

"Надеюсь, первый Марафон станет началом хорошей традиции для встреч HR- и рекрутинг-специалистов. Мне было бы интересно вернуться снова", - говорит Виктор Сорока, Senior Talent Acquisition Manager в EPAM Systems.

"Спасибо за смыслы, мысли, чувство юмора, эстетическое удовольствие и заряд эмоций!" - отмечает Мария Панченко, HR-директор Red Head Corporation.

Главной темой Марафона стала констатация факта наступления новой эры управления персоналом. Спикеры акцентировали внимание на том, что при высокой степени креатива в мире главная задача HR-директоров - находить способы, как заразить людей основной идеей компании, и создавать такие условия, чтобы влюбленность в бренд становилась движущей силой развития бизнеса.

Также на Марафоне говорили об энергоэффективности в HR, нестандартных способах рекрутинга, геймификации и использовании digital-навыков в HR.

Организаторы Наверняка HR-Марафона #1 уже приступили к подготовке следующего события - HR Wisdom Summit - саммита для HR-директоров и CEO, который состоится 16 июня 2016 года.

Команда Ekonomika Communication Hub благодарит телеком-партнера "Киевстар", сайт-эксперта Rabota.ua и компанию Jansen Capital Management. Угощали гостей "Шпинат", кофе WOG, Danone, Bandinelli. Транспорт обеспечил Drive Force. Принимало участников пространство потока Inveria. Также Ekonomika Communication Hub благодарит общественную организацию "Післязавтра" за помощь в подготовке ивента.

## На рынке труда Литвы ожидаются большие изменения

21 марта 2016, Литва, [ru.delfi.lt](http://ru.delfi.lt). В 2020 году на мировом рынке труда появится 2 млн. новых рабочих мест, но 7.1 млн. исчезнет. Это показало исследование The Future of Jobs, которое обнародовал Всемирный экономический форум. Новые рабочие места появятся в сферах интеллектуальных и высоких технологий, а их число снизится в реальном секторе (производство и предоставление нефинансовых услуг) и в сфере административной работы.

Гендиректор компании Alna Group, вице-президент ассоциации Infobalt Томас Милакнис в передаче на радиостанции Žinių radijas сказал, что не сомневается в том, что на рынке труда в недалеком будущем ожидаются большие изменения.

«Нас ожидают значительные изменения, но пессимистические прогнозы слишком драматизируют. Да, есть рискованные рабочие места. В будущем их потребность снизится.

Это профессии, связанные со стандартизированной и регламентированной бумажной работой. Одна из таких профессий – бухгалтеры. Сегодня они тратят много времени, вводя данные. В будущем это не нужно будет, так как будут электронные счета, которые будут напрямую импортироваться в системы, как и другие электронные документы. То есть, те люди, которые сегодня вводят бумажные данные в информационные системы, должны будут переквалифицироваться. Будет доминировать творческая работа, потребность в которой будет постоянно расти. Особенно возрастет спрос на аналитиков больших объемов данных (Big data).

Очень важно, чтобы молодое поколение было мотивированным. Также – творческим, уверенным в себе. Это большой вызов нашей системе образования. Особенно важно, чтобы они могли принимать решения, делать выводы. Вообще, будет меньше постоянных рабочих мест», - сказал Милакнис.

## Правительство Южной Кореи изменит систему оплаты труда в частном секторе

22 марта 2016, Корея Южная, [k-window.com](http://k-window.com). В ситуации затягивания процесса принятия Национальным собранием законопроектов о реформировании рынка труда правительство РК выразило стремление без задержек решить вопрос изменения системы оплаты труда.

По мнению властей, нестабильность, вызванная задержкой принятия вышеуказанных законопроектов, является одним из факторов увеличения уровня безработицы среди молодежи. Таким образом, в правительстве принято решение о первоочередной реализации реформ, с которыми можно работать на местах. В первую очередь планируется ограничить увеличение зарплаты для персонала компаний, которые входят в 10 процентов сотрудников с самым высоким уровнем дохода. Сэкономленные подобным образом средства пойдут на создание новых рабочих мест для молодежи. Профсоюзы, между тем, выступают против такой инициативы правительства, называя ее односторонней и не учитывающей всех аспектов.

## Экспертные мнения

### Почему в кризис россияне ищут новых работодателей

14 марта 2016, Россия, Москва, [fr.ru](http://fr.ru). Руководитель отделения по подбору персонала Kelly Services Ольга Нилова о том, почему в кризис россияне ищут новых работодателей, а не держатся за свое место.

Последние несколько лет мы наблюдаем следующую картину. Ситуация на рынке труда становится все сложнее. Время на поиск работы увеличилось от 3 месяцев до года, в зависимости от профессиональной области. К примеру, если раньше в фармацевтической отрасли кандидаты могли трудоустроиться за 2 недели, то теперь может понадобиться до 2 месяцев.

Специалисты по техническим продажам на поиск работы тоже тратят больше времени: на рядовую позицию уходит 3–4 месяца, на руководящие – до 6 месяцев. Работодатели жестче подходят к подбору новых сотрудников и больше требуют от уже работающих.

Нынешний отбор предполагает от трех до пяти этапов интервью, тестирование кандидата, плюс проводится проверка по линии службы безопасности. От тех же, кто уже работает в компаниях, требуется многофункциональность, способность выполнять работу лучше остальных. Навык управления людьми востребован меньше, это говорит о том, что эффективность ставится на первое место, а ориентация на поддержание процесса теряет свои позиции.

Непростая ситуация и с зарплатами. По данным наших последних исследований, примерно половина опрошенных работников отмечают снижение заработных плат по отношению к 2015 г. Более того, каждая шестая компания в 2016 г. планирует сократить персонал.

Казалось бы, в такой ситуации самая выгодная для работника стратегия – держаться за свое место. Но мы, напротив, наблюдаем, что большинство работающих россиян ищут новых работодателей, даже если в целом их все устраивает на текущем месте работы. Из года в год процент таких работников (причем занятых, а не вышедших на открытый рынок труда) только растет.

Согласно нашим исследованиям, в феврале 2016 г. каждый второй работающий россиянин рассматривает новые вакансии. При этом кандидаты действуют взвешенно и осторожно, задают множество уточняющих вопросов, собирают информацию о потенциальном работодателе в открытых онлайн-источниках (сайт компании, соцсети, профсообщества), а также наводят справки у знакомых.

Что заставляет их в кризис не держаться за место, а искать новое? Одни ищут новое место, потому что недовольны текущим работодателем, увеличившейся нагрузкой или снижением заработной платы. Другие изучают рынок труда, потому что боятся оказаться уволенными. По сравнению с кризисом 2009 г. работники более рационально подходят к выбору работодателя, так как понимают, что от правильного выбора компании сегодня будет зависеть их будущее. А кроме того, многие понимают, что просто пересидеть кризис – не лучшая позиция, даже в сложные времена надо действовать.

## Любимые вопросы российских топ-менеджеров на собеседованиях

16 марта 2016, Россия, Москва, [rb.ru](http://rb.ru). [RB.ru](http://RB.ru) в этот раз решил узнать у топов крупных компаний, о чем они любят спрашивать на собеседованиях, задают ли странные вопросы и что пытаются таким образом понять о потенциальном сотруднике.

Евгений Давыдович, президент ритейлера "Связной":

"Умение задавать правильные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности", - говорил известный философ Иммануил Кант. Поэтому я часто на собеседованиях применяю такой прием: предлагаю кандидату самому проинтервьюировать меня – и как руководителя компании, и как его будущего менеджера. Это зачастую дает больше знаний о собеседнике, чем в ситуации, когда вопросы задаю я сам. Я таким образом понимаю, насколько он уже погрузился в специфику бизнеса, отследил последние действия компании на рынке, собрал инсайты. По качеству вопросов всегда можно судить о склонности анализировать. Более того, время на собеседовании всегда ограничено, поэтому слушая вопросы кандидата, я заодно понимаю, как он расставляет приоритеты. Иногда я ограничиваю собеседника количеством вопросов, которые он может задать – например, не более 5 – и по тому, какие он выбирает, сужу о его таланте в сжатые сроки выявлять ключевые факты и моменты".

Виталий Быков, директор по развитию, соучредитель Red Keds:

"Любимых вопросов нет – для каждой специальности я стараюсь находить особые вопросы, которые должны мне раскрыть человека. Например, про [smm](http://smm)-специалиста мне очень важно знать, насколько человек любит организацию мероприятий. Это может характеризовать его, как понимающего механики взаимодействия с людьми. Если я собеседую копирайтера, то мне интересно знать, какие области он изучал или каким опытом владеет. Это мне говорит об эрудиции, умении учиться и докапываться до сути вещей. Ведь копирайтеры у нас каждый день сталкиваются с абсолютно разными вещами, о которых нужно писать тексты.

У меня есть пара общих вопросов, которые я задаю на собеседовании. 1. Есть ли у тебя мечта? Я задаю этот вопрос не для того, чтобы выбить человека из колеи, а для того, чтобы послушать, как человек размышляет о своей мечте. Очень многих этот вопрос ставит в ступор. Я бы и сам не смог на него уверенно ответить. Но очень интересно, что мне попадаются люди с действительно интересными мечтами. Например, недавно на собеседовании один человек мне признался, что он хочет сделать деревню для домашних животных. Это фантастическая и интересная мечта. Мало кто может так сформулировать свою мечту. 2. Иногда я задаю загадки на собеседованиях. Это могут быть простые загадки – просто чтобы понять, как человек размышляет. Например, придумайте за минуту пять способов нетрадиционного применения карандаша. Одна девочка, наш бывший копирайтер, сказала, что надо разломать карандаш, растолочь грифель и сделать себе полосы на лице, как у Рембо".

Станислав Протасов, сооснователь и глава разработки Acronis:

"У меня нет каких-то специальных любимых вопросов: кандидаты к нам приходят неодинаковые, и собеседования могут проходить по-разному – все зависит от конкретного человека, его поведения и множества других факторов. Но обычно я пытаюсь понять, насколько человек способен логически мыслить, и поэтому предлагаю ему вопросы на логику. Например, я могу задать простую на первый взгляд задачу вроде такой: есть монеты, одна из которых фальшивая и отличается от остальных лишь по массе, необходимо за минимальное количество взвешиваний на чашечных весах обнаружить фальшивую. Могу и более сложную задачу предложить, например, про два яйца и стоэтажный небоскреб – необходимо за минимальное количество попыток рассчитать, после какого этажа яйцо начинает разбиваться. Но вне зависимости от сложности для меня важен даже не правильный ответ, а подход кандидата к их решению, его логика. Это главное".

Ирина Шашкина, генеральный директор LinguaLeo в России и СНГ:

"Я иногда спрашиваю, что именно человек будет делать, если уже завтра он выходит на нашу позицию. Не про планы, задачи – тут все умеют отвечать правильными словами, а вот именно про первый рабочий день, чтобы отвлечь. Интересно слушать, как человек в голове строит себе границы возможностей и ответственности, насколько глобально и стратегически смотрит на задачи. Кто-то рассказывает, что принтер настроит и визитки закажет, а кто-то попросит рассказать ему стратегию компании и сформулировать KPI на 3 месяца.

Почти всегда я даю кандидату домашнее тестовое задание. Это несколько вопросов с предложением ответить на любые из них. Предполагается, что ответы не должны занять больше одной странички. Вопросы не сложные и не обязательно по специализации. Например, у меня есть такой вопрос: придумайте вопрос, который был бы нацелен на проверку ваших менеджерских навыков, и ответьте на него. Интересно, как кандидат рассуждает, в каком мире живет, шутит ли, грамотно ли пишет, имеет ли логику в рассуждениях. Как выбирает факты, от которых отталкиваться, если ему не хватает какой-то информации и так далее.

Иногда мне кажется, что только по страничке текста от человека можно принять решение, брать ли его на работу.

Интересно спрашивать про то, как выглядит типичный среднестатистический день на текущем/последнем месте работы кандидата. Сколько времени он уделяет тем или иным задачам, как они распределены в рамках дня. Видно, умеет ли человек планировать, расставлять приоритеты, фокусироваться, что он вообще считает важным в работе, что ему нравится делать, что раздражает, насколько человек въедлив или быстр, как принимает решения".

Яков Зубарев, президент и сооснователь Parallels:

"Я часто интервьюирую высокопоставленных людей маркетингового профиля для Parallels и других компаний. И неизменно задаю один и тот же вопрос: предлагаю человеку представить, что он уже подписал контракт на должность директора по маркетингу и распоряжается бюджетом \$30 млн. Спрашиваю, на что он их потратит? А дальше смотрю на реакцию. Зачастую сразу обнаруживаются слабые места. Допустим, топ-менеджер, привыкший работать только в Штатах, забывает про остальной мир, про то, что задача глобального продвижения охватывает Европу, Азию, Россию. Или выходец из PR-агентства, который бросается тратить почти все деньги на работу с журналистами, социальные медиа. А как же реклама, продуктовый маркетинг? Словом, полезное упражнение".

Сергей Абдульманов, директор по маркетингу компании "Мосигра":

"Мы оцениваем не ответы на вопросы, а просто человека. Борисов (Дмитрий Борисов – коммерческий директор "Мосигры" - ред.), например, спрашивает: "Как дела?" - и смотрит на реакцию будущего продавца. Если человек напрягается, в магазине ему тоже будет сложно говорить с незнакомцами. Если нормально позитивно включается в дискуссию - свой, можно обсуждать дальше. Все "сложные вопросы", которые принято задавать на собеседованиях, мы искренне считаем синтетической глупостью. Они непоказательны и служат разве что для того, чтобы прикрыть задницу того, кто ведёт собеседование. Ну, я не говорю про профессиональных психологов, а про обычные квесты "пройди долбанашку".

Денис Матеев, глава представительства ESET в России и СНГ:

"У нас сравнительно небольшой штат в российском представительстве, поэтому я стараюсь находить время для встречи со всеми кандидатами – от руководителей департаментов до ассистентов отдела. Так как мы принимаем в команду новых людей в расчете на то, что они с нами всерьез и надолго, важно оценить, сможет ли человек влиться в коллектив. В ходе встречи я стараюсь понять, разделяет ли кандидат наши корпоративные ценности, какие у него планы и перспективы и сочетаются ли они с развитием компании.

Самые важные вопросы с моей стороны связаны с системой ценностей кандидата, его взглядами на жизнь и карьеру и с его хобби. Среди типичных и любимых вопросов: "Какие качества вы цените в людях или хотели бы видеть в будущих коллегах?", "Что вы любите, а что не выносите?", "Каковы ваши основные недостатки и как вы с ними боретесь?".

Дина Савельева

## **Дмитрий Волошин: «Стоимость переключения с сотрудника на сотрудника составляет четверть годовых издержек на оплату его труда»**

17 марта 2016, Россия, Москва, chaskor.ru. Куда дрейфует отечественное IT-образование? Что «будет в моде» в тактическом периоде, скажем 3-5 лет? Как изменится бизнес в погоне за кадрами, помогут ли ему в этом вузы? Что будет являться основным конкурентным преимуществом IT-компаний при поиске «молодых, со взором горящим»? Об этом – в прогнозе ниже.

Образование в IT в последние годы стимулируется одним забавным парадоксом: у всех нас большая нехватка кадров, при этом многие молодые люди не имеют работы или трудоустроены не по специальности. Это подталкивает многие IT-компании к тому, чтобы самостоятельно системно повышать уровень студентов и своих будущих стажеров.

Организация обучения в офисе и вузах, создание платформ онлайн-образования, проведение конференций и олимпиад – все это стало неотъемлемой частью современного ландшафта российской IT-индустрии.

1. Краткие форматы обучения будут гораздо более востребованы, чем длительные. Средний срок получения «профессии» составит от пяти до восьми месяцев.

Путь вхождения в профессию, который наиболее распространен сегодня, довольно долгий: четыре года в бакалавриате, два в магистратуре, а некоторые еще и в аспирантуру идут. При этом понятно, что в возрасте 16-18 лет далеко не все отдадут себе отчет, а) чем они на самом деле хотят заниматься и б) будет ли специальность, которая кажется им привлекательной сейчас, востребована на рынке труда к моменту получения диплома.

Современные экономические реалии и скорость, с которой развиваются технологии (а вместе с ними и специалисты), диктуют принципиально другой подход: начинать вход в профессию с кратких форматов обучения. Получился пять-восемь месяцев, начал работать, например, тестировщиком или junior-программистом, актуализировал навыки в производственной среде, понял, насколько эта работа интересна и перспективна, и только тогда пошел получать полноценное высшее образование. Так можно безболезненно попробовать себя в нескольких профессиях и точно определить, что тебе ближе.

Наши вузы не очень заинтересованы в таком подходе, они привыкли зарабатывать консервативно – на длительных программах обучения. Поэтому все больше коммерческих компаний, нуждающихся в специалистах, будут создавать центры дополнительного обучения. Часть из них будут запускаться в партнерстве с вузами, а некоторые станут существовать независимо или в формате онлайн-сервисов.

2. Обучение перестает быть исключительной прерогативой вузов и интегрируется в рабочий процесс на стороне компании. Преимущество на рынке получают организации, которые научатся эффективно и быстро осуществлять переподготовку сотрудников и трансфер знаний между ними.

Конечно, так или иначе сотрудников обучают в большинстве крупных компаний: это один из must have в системе мотивации персонала. Однако я говорю не об эпизодических краткосрочных тренингах, а скорее о том, что компаниям придется научиться переподготавливать сотрудников внутри себя и эффективно осуществлять трансфер знаний и навыков от одного сотрудника к другому.

Рассмотрим ситуацию, с которой периодически сталкивается практически любой работодатель. Есть прекрасный специалист Иван Иванов, который три года проработал, скажем, в серверной разработке, показывает стабильно хорошие результаты, зарекомендовал себя в качестве ответственного, инициативного сотрудника и прекрасного командного игрока, то есть расставаться с ним компании совершенно не хочется. И тут в один ужасный день он приходит к своему руководителю и говорит: «Я устал, мне все надоело, хочу новых вызовов, можно мне перейти в мобильную разработку?».

У работодателя как минимум две проблемы. Во-первых, не хочется тратить много денег и времени на обучение Иванова мобильной разработке. Во-вторых, нужно найти и, главное, обучить кого-то ему на замену. Затраты на трансфер знаний, необходимого в этой ситуации, часто недооценивают, философски считая, что это естественная часть жизни. Однако по некоторым оценкам, стоимость переключения зон ответственности с сотрудника на сотрудника составляет в среднем четверть годовых затрат на оплату его труда. Оптимизировать эту колоссальную цифру можно единственным способом – создать эффективную систему, которая позволит передавать внутри компании hard skills, то есть знания и навыки, составляющие основу бизнеса компании.

Таким образом, на горизонте примерно пяти лет компании начнут превращаться в «маленькие вузы». Организации, которые не смогут создать среду обмена знаниями и связанные с ними возможности горизонтального перемещения сотрудников, проигрывают в конкурентной борьбе. А лидерам придется пересмотреть многие бизнес-процессы в HR, включая процесс отбора сотрудников.

3. Отбор сотрудников при приеме на работу будет происходить и в формате обучения. HR развивается в сторону педагогики.

Как мы знаем, сильное портфолио, идеально выполненное тестовое задание и цепочка успешно пройденных собеседований не всегда гарантируют, что сотрудник хорошо справится со своими задачами, органично вольется в команду и захочет развиваться в компании в долгосрочной перспективе. А затраты на трансфер знаний, напомним, крайне высоки.

Поэтому со временем станет популярен еще один подход: отбор сотрудников в формате обучения. Организации начнут обучать кандидатов «профессии», эмулируя среду проектных команд и отбирая лучших в ходе этого процесса. Выигрывают обе стороны. Кандидаты получают от потенциального работодателя дополнительную ценность в виде знаний и навыков, которыми они, возможно, не обладали, а компания максимально сокращает вероятность того, что на важную для бизнеса позицию придет неподходящий и недостаточно замотивированный человек.

Роль HR при этом подходе дополнится новыми функциями. Во-первых, организация учебного процесса (не маленького двухдневного тренинга, а «взрослого» семестрового курса). Во-вторых, нужно будет обучать персонал преподаванию коллегам (и вот здесь очень пригодится знание теории мотивации и умение коммуницировать с людьми). В компаниях все большую роль будут играть специалисты и руководители, умеющие обучать других.

4. Одним из критичных качеств на руководящих позициях станет умение обучать сотрудников и передавать знания. Будет популярен подход перекрестного обучения: новички и даже студенты учат опытных сотрудников и преподавателей.

Хороший руководитель в современной IT-компании – это, прежде всего, наставник. А еще это носитель уникальных знаний, которые компания не заинтересована «складывать в одну корзину». Простым и понятным способом оценки (например, в рамках очередной аттестации на грейд) его умения обучать является учебный процесс как таковой. Как его оценили студенты, насколько высоки были и оценки студентов по результатам проведения курса (при условии независимого контроля, разумеется)? Эти и другие параметры будут учитываться при принятии решения о карьерном повышении сотрудника и увеличении уровня его дохода.

Умение учить и учиться неразрывно связаны. Как легко и дешево организовать проверку умения учиться, да еще и получить пользу для бизнеса? Очень просто: пусть новички учат опытных сотрудников. В самом простом виде они могут организовывать доклады и проводить мастер-классы, в более сложном – проводить целые треки выступлений.

Строго говоря, уже сейчас от новичков «на входе» ждут инициативы и желания поделиться своим опытом. В разработке IT-продуктов очень многое зависит от «свежего взгляда», от нестандартного, не принятого ранее в компании подхода. Остается только быстро научить их, новичков, обучать. И здесь на первое место выйдут современные образовательные технологии, использование которых не требует много времени на освоение.

5. Основной моделью обучения станет «перевернутый класс». Обучение ведется по проектному принципу. Основными каналами взаимодействия преподавателя и учащегося станут вебинар и форум. В рамках обучения компании решают реальные рабочие задачи.

IT-мир движется в сторону навыкового обучения, используя подход «learning by doing». Логично поэтому, что с теоретической частью (лекциями) студентам лучше знакомиться самостоятельно, а практические задания, которые в традиционной образовательной системе обычно выполняются дома, делать в классе.

Этот подход и называется «перевернутым классом». Отмечу, что получится идеально, если это будет происходить в условиях, симулирующих реальный производственный процесс: студенты становятся проектной командой, а преподаватель – руководителем проекта.

Современные крупные IT-компании, как правило, децентрализованы: офисы (а иногда и функции) могут быть разнесены по разным регионам. В этих условиях для распределенного обучения команд, находящихся в разных частях мира, необходимо использовать современный инструментарий. Велосипед изобретать не нужно, все уже придумали те, кто занимается дистанционным обучением.

Дополнительные выгоды получают те компании, которые придумают, как имплементировать рабочие задачи в учебный процесс. То, что очень редко получается в условиях вуза, вполне может получиться, когда учебный процесс организуется практиками. Если посчитать, польза от решения таких задач будет существенно выше затрат на организацию обучения. Главное, уметь считать.

6. Из программ вузов исчезнут «непрофильные» дисциплины. Дообучение у работодателей может стать обязательной частью бакалавриата.

Вузы, которые, несмотря ни на что, пока остаются основным источником получения навыков и знаний, трансформируются буквально на глазах. Многие из них понимают, что текущие учебные программы не отвечают потребностям бизнеса и не могут обеспечить учащихся навыками, необходимыми для того, чтобы стать конкурентоспособными специалистами на сегодняшнем рынке труда.

Чтобы решить эту проблему, вузы пойдут по пути сокращения объема так называемого «мировоззренческого» образования в пользу профильных дисциплин (тех самых hard skills, о которых я уже говорил выше). Причем профильные дисциплины будут преподаваться с активным участием работодателей.

Уже сейчас вузы очень охотно сотрудничают с компаниями: используют их экспертизу, чтобы внести изменения в программы, создают совместные курсы и образовательные проекты, договариваются о системе стажировок и так далее.

Вспомним о кратких форматах обучения, о которых я говорил в начале. Думаю, обучение в вузах станет более «порционным», то есть будет состоять из коротких программ, позволяющих учащимся быстро получить «профессию» - некий базовый набор знаний и умений, достаточный для того, чтобы человек мог приступить к работе. Например, в первый год изучаем пять языков программирования, всю обвязку и необходимые фундаментальные дисциплины (дискретная математика и т.п.).

Здесь же отмечу, что сокращение «непрофильных» дисциплин, при кажущейся логичности шага, приведет, как водится, к перегибам. Вначале из программ исключат все, а затем, постепенно, будут возвращать ранее исключенные предметы до тех пор, пока педагоги, работодатели и студенты не придут к общему сбалансированному пониманию нужности тех или иных предметов. Метафорически это выглядит как маятник. И я надеюсь, что сейчас он качнулся в правильную сторону.

Дмитрий Волошин, директор департамента исследований и образования Mail.Ru Group

## Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах

17 марта 2016, Украина, forbes.net.ua. Жанна Балабанюк, CEO консалтинговой компании R&C Kyiv Group LLC, PhD in HRM

Вы думаете о том, каким будет ваш бизнес в 2020-2025 годах? Как трансформировать существующую бизнес-модель для его успеха и процветания в ближайшие 5-10 лет? Как найти свою нишу в постиндустриальной экономике, переход к которой происходит на наших глазах? Без понимания новых тенденций менеджмента человеческих ресурсов и внедрения новых HR-технологий не обойтись. Еще в 2013 году несколько мировых HR-ассоциаций, в которые входит 16-20 тыс. менеджеров и директоров по персоналу, задали себе вопрос: каким будет HR в 2020-2025 годы?

Как подготовиться и трансформировать существующие практики, технологии и инструменты HR для будущих потребностей бизнеса в постиндустриальной экономике, специально для Forbes разбиралась Жанна Балабанюк, CEO консалтинговой компании R&C Kyiv Group LLC, PhD in HRM.

Что ждет HR?

Однозначно ответить, какой будет экономика в 2025 году, никто не берется. Вместе с тем уже сегодня четко прослеживаются тенденции, в которых происходит зарождение новых индустрий и очерчивается понимание, какие индустрии исчезнут в ближайшее время.

Четвертая промышленная революция, на пороге которой мы сегодня находимся, приоткрывает дверь. Российский футуролог С. Переслегин выделяет пять сфер, в которых человечество имеет очень мало знаний и которые могут стать форвардами индустрий XXI века: управление временем, управление климатом, управление разумом, биомедтехнологии, космические технологии. Украинский философ Сергей Дацюк в одном из материалов конца 2015 года высказывает свое видение того, как две инновации декабря 2015-го существенно изменят модель человеческой цивилизации.

В XX столетии природные ресурсы, такие как нефть и газ, играли одну из ключевых ролей в качестве источника энергии, но экономика XXI века будет строиться на новых источниках энергии

Речь о том, что в Институте Макса Планка впервые получили управляемую термоядерную реакцию, что создает перспективу получения неиссякаемого источника экологически чистой энергии. А компания SpaceX Илона Маска осуществила вертикальную посадку своей ракеты «Фалькон». По его словам, фактически это создает орбитальную экономику и делает полет на Марс в ближайшие годы реальным.

Дацюк пришел к выводу, что первая инновация закладывает основы принципиального разрушения геополитики и геоэкономики, оставляя только геокультуры как ведущий принцип политики человечества. А вторая – создает фактически не только орбитальную экономику, но космозкономику, и даже астрозкономику.

Вместе с тем мы видим, как меняется ценность активов. В XX столетии природные ресурсы, такие как нефть и газ, играли одну из ключевых ролей в качестве источника энергии, но экономика XXI века будет строиться на новых источниках энергии. Происходит постепенный отход, и даже отказ от старых бизнес-моделей. Создаются новые бизнес-модели, и новые активы выходят на авансцену, такие бизнесы, как Uber, Facebook, Alibaba, Airbnb – яркий этому пример.

<b>Трансформация HR-технологий</b>		
<b>Стратегический HR</b>	От построения стратегии	К управлению инновационным обменом, адаптивными преимуществами
<b>Оргмоделирование и оргдизайн</b>	От построения функциональных структур	К построению центров прибыли P&L и структур на основе ролей в команде
<b>Рекрутинг</b>	От профилей компетенции и традиционных методов поиска и подбора (сайты работы, социальные сети, рекрутинговые агентства, Executive Search, Headhunting)	К профилям компетенции и поведенческим профилям (смагт-рекрутинг, Digital interviews (скаг'п, видеоконференции, видеоинтервью)
<b>Обучение персонала</b>	От доминирования офлайн-обучения	К возможности получать знания и обучение везде и в любое время, игровые технологии в обучении и развитии персонала MOOCs (Massive, Open, Online Courses)
<b>KCO (Корпоративная социальная ответственность)</b>	От социальных проектов	К внедрению KCO-программ в производственную цепочку
<b>Управление командами</b>	От обучения руководителей управлять удаленными сотрудниками и фрилансерами	К разработке моделей сотрудничества для их удержания; к моделям вовлечения удаленных сотрудников и фрилансеров в корпоративную культуру
<b>Управление вознаграждением</b>	От управления производительностью	К управлению увлеченностью и вкладом в команду, организацию (оценка лояльности и вовлеченности), реитинг благотворительных проектов для топ-менеджмента
<b>Управление брендом работодателя</b>	От построения бренда работодателя для привлечения персонала	К построению бренда для удержания персонала (Lifecycle)
<b>Управления изменения</b>	От управления изменениями	К росту коэффициента ловкости (Agility Quotient)

#### 10 задач, которые будет решать HR в ближайшем будущем

Первая. Находить ответы на вызовы трендов рынка труда: разнообразие форм занятости и форм финансирования предпринимательства, робототехника; искусственный интеллект, рост миграции населения и трудовой мобильности. Это, в свою очередь, приведет к переоценке труда, заложит основу его кардинального изменения и создаст предпосылки для появления новых социальных инноваций, которые будут ответом на социальные риски и вызовы в постиндустриальном мире.

Вторая. Millennials составит 50% рабочей силы к 2020 году, и 75% в 2025-м. В то же время старшие поколения уходят на пенсию позже, причем многие при этом продолжают работать в режиме фриланс. Персонал становится более образованным и более опытным в глобальном масштабе. Задача для HR уже сегодня – в умении понимать, искать и мотивировать Millennials, а также учить руководителей управлять командами, где они будут составлять основную часть персонала.

Третья. Культурный интеллект – знание и понимание особенностей разных наций, культур, религий, специфики их трудовых отношений, управления, делового этикета и межличностных отношений. Межкультурный, межнациональный, межрелигиозный аспекты особенно важны в работе международных команд.

Четвертая. Технологическая эра переводит HR-технологии в цифровой формат и автоматизирует большинство HR-функций; речь идет о построении облачных HR-платформ с мобильными приложениями (Human Resource Information System (HRIS)).

Пятая. Пересмотр и переоценка ресурсов для бизнеса – это развитие социального капитала организации как одного из ключевых ресурсов будущего. Построение новых бизнес-моделей, в основе которых будет социальный капитал. Создание организационных структур на основе ролей в команде и модели Profit & Loss. Четкое знание возможностей сотрудников – от выполнения узких функций до кросс-функциональных.

Шестая. Изменение специфики рабочих мест и должностей: технологии станут интеграторами управления. Создание условий для привлечения персонала в любом месте, в любое время. Перенастройка на глобальные таланты, поиск, их развитие и поддержку по всему миру. Использование маркетинговых технологий в HR.

Седьмая. Управление талантами будет строиться на новых достижениях науки о человеческом управлении и управлении разумом. Создание теплой культуры (community), управление поведением.

Восьмая. Работа с большими данными, постоянная их доступность и аналитика, инфографика. Дискуссия вокруг управленческих решений через социальные медиа.

Девятая. Минимизация политических рисков, а также рисков, связанных с конфиденциальностью – защита конфиденциальных данных и информации.

Десятая. Рост услуг аутсорсинга и уменьшение внутренних HR-подразделений. Переход в HR бизнес-профессионалов, которые не только понимают HR-последствия, но и инновации. Уход от широкого профиля к узкой специализации HR. Отказ принимать в профессию всех, «кому давали шанс попробовать себя в HR»; предпочтение будет отдаваться экспертам с профессиональным образованием в HR-сфере и личным брендом HR-эксперта.

Навыки, которыми HR-менеджеру нужно овладеть к 2025 году

Мыслить стратегически – основная компетенция внутреннего HR.

Быть футурологом в команде (сканер, фильтр, координатор с R&D).

Понять особенности каждой из составляющих бизнеса.

Мыслить с точки зрения клиента.

Знать стандарты бизнеса, а также бухгалтерию, финансы, инвестиционный менеджмент.

Быть аналитиком и практиком.

Знать достижения наук о человеческом управлении и управлении разумом.

Стать частью творческих хабов или лабораторий.

Быть ловким и находчивым.

## Антикризисный HR и тренды мирового рынка труда

17 марта 2016, Нидерланды, kapital.kz. Глобальный спад экономики заставляет работодателей избавляться от «лишних людей». Тяжелее всего приходится сотрудникам небольших компаний в слабо развивающихся регионах. У работников транснациональных гигантов волнений меньше. Крупные организации стремятся построить HR-политику с прогнозом на штурм. Ведь гораздо выгоднее не потерять проверенного и обученного сотрудника, чем каждый раз наполнять штат новыми людьми.

В чем же заключается рецепт закаленной и эффективной рабочей среды лучших работодателей мира, получивших признание Top Employers? Как меняется глобальный рынок труда? Каким он должен быть и каким будет через несколько лет? Корреспондент делового еженедельника «Капитал.kz» встретился в Амстердаме с директором по развитию глобального бизнеса The Top Employers Institute Дэнисом Уттером.

- Дэнис, почему работодателю важно иметь сертификат Top Employers?

- Мы очень заботимся о своей репутации, поэтому относимся с предельным вниманием к заявителям. Сертификация имеет несколько основных целей. Первая – информирование о себе. Вы хотите внести изменения в процесс найма и улучшить вашу репутацию как работодателя. Вторая цель – оценка собственного положения. Процесс оценки как зеркало позволяет увидеть, каково ваше положение, и сравнить себя с другими компаниями. Рынок труда сейчас становится все более и более глобальным. Допустим, сегодня вы хороший работодатель, но сможете ли вы привлекать работников из других стран или регионов через 10 или 15 лет? Ведь им недостаточно только платить хорошие деньги, им нужно создать хорошие условия. Способны ли вы переманить IT-специалиста или инженера из Германии? В Азиатском регионе, например, это уже понимают, и сегодня здесь возросло число обладателей знака Top Employer.

- В чем особенность сертификации вашего института?

- Мы добиваемся соответствия по девяти уровням сертификации, ориентируясь на 600 аспектов передового опыта HR: это адаптация нового персонала, основные и дополнительные льготы, развитие талантов и прочее. По каждой из 9 областей должен быть достигнут хотя бы минимальный уровень. В школе вы можете не сдать один предмет, но получить хорошие баллы по-другому и в среднем набрать достаточный балл, но у нас это не работает. Если вы лучший работодатель, вы должны достичь везде хотя бы минимального стандарта.

- Как правильно адаптировать глобальную HR-стратегию компании под локальные рынки? Удастся ли это, например, казахстанскому филиалу «Филип Моррис», который в этом году получил награду Top Employers.

- В международном контексте «Филип Моррис» уже достаточно гармонизировал данную стратегию. К концу процесса сертификации мы обращаемся в местный офис с данными по проведенному исследованию – это обратная связь, показываем, где у них хорошо, а где необходимо провести улучшения.



Также мы обращаемся в головной офис, спрашиваем: «Вы присутствуете в 40 странах мира, какова ситуация в ваших филиалах в разных странах, каков их уровень?» Компании пытаются провести максимальную гармонизацию условий труда, например, если имеются программы обмена, то коллеги из Великобритании приезжают на год поработать в Казахстане. И если они увидят совершенно другие условия для работы, это будет трудно объяснить. Имеете хорошую программу защиты здоровья в США – она должна быть и в Казахстане. Вы не сможете претендовать на роль лучшего работодателя, если в небольших странах у вас будут только офисы по продажам.

- Какие перемены произошли на глобальном рынке труда в связи с кризисом? Как изменились HR-стратегии крупных компаний?

- Как я сказал, рынок труда все более и более глобализируется, например, в Европе ситуация изменилась в последние два года – много хорошо образованных людей из Италии, Испании уехали в более северные страны – Австрию, Швейцарию, Германию, Великобританию, Нидерланды. Неужели вы думаете, что люди, прожив довольно комфортно в новых странах два-три года, имея хороших работодателей и заведя отношения с местными девушками или парнями, вернуться в свою страну, как только там улучшится экономическая ситуация? Мы так не думаем. Если у вас локальный кризис, вы теряете хороших работников.

Я не знаю, какова будет ситуация в Италии или Испании через пару лет, но когда их экономика улучшится, им понадобятся новые работники, а окажется, что все молодые люди уехали – это большая проблема для средних и малых компаний. Вот текущая ситуация в России не очень благоприятная, мы много работаем с этой страной и видим, что местным компаниям нужно готовиться к будущему, чтобы привлекать квалифицированных работников, доказывать талантливым сотрудникам, что они хорошие работодатели, чтобы они не покидали их.

- Как меняются критерии оценки лучших работодателей? Какие планы у The Top Employers Institute?

- Обычно люди приходят в компанию по причине хороших общих условий, но уходят из нее, если у них не складываются отношения с менеджерами. Поэтому стиль управления очень важен. Также сегодня очень актуально грамотное управление талантами, как они видят развитие своей карьеры. Люди не стремятся делать огромные скачки в карьере, но хотят иметь нормальный баланс между работой и личной жизнью, хорошие условия труда, а также возможности для развития карьеры в области, где они хорошо себя чувствуют.

Мы хотим, чтобы компании получали по крайней мере голубую печать, то есть континентальную сертификацию – «Лучший работодатель Азии, Европы, Африки». Но мы видим, что многие организации стремятся получить золотую печать, то есть глобальную сертификацию. Для нас важно привлечение как можно большего числа мультинациональных компаний, чтобы они выбирали нас сертифицирующей организацией.

- Что в вашем понимании «оптимальные условия труда»?

- Оптимальные условия – когда люди развивают и профессиональные навыки, и личные качества. При этом сотрудники могут развиваться, если чувствуют, что им обеспечены надежные условия труда. Работодатели не могут их создать, не проводя регулярные исследования среди работников, а это невозможно, если нет обратной связи, то есть без этого нельзя называться лучшим работодателем.

Поэтому один из самых важных вопросов для нас – исследуете ли вы мнение рабочих, второй вопрос – если да, то как часто, третий вопрос: что вы делаете с результатами исследований. Человеческий капитал – это капитал будущего, большинство стран уже вошло в фазу нехватки специалистов. Если уделяете внимание человеческому капиталу и условиям труда, вы позволяете компании расти. И выживаете в кризис.

В 2016 году почти 1100 организаций по всему миру прошли сертификацию Top Employers. Из этой большой группы выбраны 8 компаний в главной номинации «Лучший работодатель Top Global 2016». Ими стали DHL Express, Dimension Data, JT International, Orange, Saint-Gobain, TATA Consultancy Services, Technip и Valeo.

## **Для чего компании проходят добровольную сертификацию как работодатели**

21 марта 2016, Россия, Санкт-Петербург, dr.ru. В последнее время все больше компаний проходят добровольную сертификацию как работодатели. Для чего это нужно и оправданы ли затраты в условиях, когда на рынке труда бал правит работодатель, "ДП" выяснял у экспертов и компаний.

В России все действия работодателей по отношению к работнику регламентируются Трудовым кодексом. Казалось бы, достаточно не нарушать закон, чтобы слыть хорошим работодателем, но многим компаниям этого недостаточно. По доброй воле они проводят внешний аудит своих служб по работе с персоналом.

Не сказать, что это легкий процесс. К примеру, чтобы получить сертификат Top Employers Institute, работодатели должны доказать свое соответствие международным стандартам по таким критериям, как стратегия управления талантами, планирование кадровых ресурсов, обучение и развитие, программы адаптации новичков, оценка эффективности труда, программы развития лидерства, компенсации и льготы, корпоративная культура. Сертификация Aop предполагает оценку факторов, влияющих на текучесть персонала, лояльность, удовлетворенность работой и т. д. Есть сертификаты и попроще: Роструд выдает Сертификат доверия работодателя тем компаниям, кто честно выплачивает зарплату своим работникам.

"ДП" заинтересовался у компаний, имеющих какой-либо сертификат и не имеющих его, у экспертов рынка труда об их отношении к подобной сертификации, о том, насколько эта оценка повышает доверие работников к компании и насколько оправданы в кризис усилия на HR-брендинг.

Нина Осовицкая, консультант премии «HR-бренд»:

Top Employers – это международная сертификация, там работодатели заполняют многостраничную, очень сложную анкету по всем HR-процессам, как они построены в компании, очень детально. Потом проводится аудит: насколько данные в анкете соответствуют реальности. Требования очень высокие, в России этот сертификат получили лишь несколько международных компаний, российский бизнес в целом пока не особо готов к таким сертификациям.

**Top Employers – это международная сертификация, там работодатели заполняют многостраничную, очень сложную анкету по всем HR-процессам**

Более популярно на нашем рынке исследование Aon Best Employers, там число участников больше, хотя из-за высокой стоимости участия это тоже в основном международные или очень крупные российские компании. Здесь анкетирование по HR-процессам менее глубокое, но зато опрашивается большая выборка сотрудников компании, измеряется их вовлеченность.

К сертификату Роструда у меня скептическое отношение: чтобы его получить, надо просто соблюдать трудовое законодательство, это уж совсем программа минимум. Лучшие работодатели предоставляют гораздо больше возможностей своим сотрудникам, о соблюдении ТК они даже и не говорят, это очевидно. Поэтому, видимо, они и не получают этот сертификат. На сайте Роструда по многим городам вообще нет информации за 2015 год, не видно, чтобы этот проект активно развивался.

Повышает ли добровольная сертификация доверие к компании? Думаю, да. И больше доверие соискателей. Сотрудники и так знают реальную ситуацию в компании, знают плюсы и минусы своего места работы. Если мнения сотрудников реально влияют на HR-стратегию компании и люди это видят – безусловно, доверие к компании, лояльность и вовлеченность сотрудников растут.

Соискатели, которым часто не хватает объективных данных о потенциальном работодателе, все чаще обращают внимание на различные рейтинги и сертификаты.

Светлана Иванова, управляющий по работе с персоналом производственных отделов «Филип Моррис Ижора», обладатель сертификата Top Employers:

Второй год подряд аффилированные компании "Филип Моррис Интернэшнл" (ФМИ) в России, включая фабрику ЗАО "Филип Моррис Ижора", расположенную в Ленобласти, и региональный офис "Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг" в Петербурге, проходят сертификацию в Институте лучших работодателей (Top Employers Institute, Голландия). Получение такого сертификата означает, что в компании созданы условия для работы, соответствующие международным стандартам, и широкие возможности для профессионального роста и развития работников.

В частности, стремясь привлечь и удержать талантливых сотрудников, ФМИ в России предлагает отличные возможности для обучения и работы. Только в 2015 году более 1000 сотрудников обучались на долгосрочных и краткосрочных тренингах, организованных компанией.

Кроме того, в центре производственного обучения фабрики ЗАО "Филип Моррис Ижора" около 500 сотрудников окончили образовательные курсы по совершенствованию технических знаний и навыков, охране труда и производственной безопасности, методологиям повышения эффективности производства.

Мы считаем, что залог успеха всей организации – это ее сотрудники, инвестируя в знания и навыки которых компания инвестирует в свое будущее. Мы, безусловно, продолжаем создавать условия для профессионального и личностного развития нашего персонала, раскрытия потенциала наших сотрудников. Наряду с этим мы стремимся привлекать в компанию лучших специалистов, высокая конкуренция за них актуальна и сейчас.

Мы не изменили своего подхода и усилий, направленных на поддержание и развитие бренда работодателя, так как привлечение и удержание талантливых сотрудников позволяют создавать сильную команду профессионалов, которая способна эффективно справляться с задачами любой сложности, реализовывать нестандартные идеи и обеспечивать успех нашей компании.

Алексей Миронов, директор по стратегическому развитию холдинговой компании «АНКОР»:

В традиционном брендинге основным мерилем успешности HR-стратегии являются исследования, основанные на объективных данных. В этой связи добровольную сертификацию следует рассматривать, с одной стороны, как возможность для компаний оцифровать результаты своих усилий в сфере HR, получить обратную связь. С другой стороны, сертификация становится способом заявить о себе во внешней среде как об ответственном работодателе.

Однако для того, чтобы эти награды начали действительно работать, недостаточно просто сообщить о том, что они есть. Важно рассказать сотрудникам, как именно проводилось исследование и благодаря чему компания была высоко оценена как работодатель. Важно также помнить о таком явлении, как интеграция HR- и потребительского бренда работодателя: нередко лояльность сотрудников бывает обусловлена высокой оценкой продукции компании – и наоборот.

Гюзель Гараева, HR-директор «ОБИ Россия», обладатель сертификата AON Best Employers:

Вот уже 3 года подряд мы входим в топ-10 лучших работодателей России и занимаем первое место среди предприятий в сфере ретейла. Так получилось, что в 2015 году AON не стала составлять рейтинг топ-10, а провела международную сертификацию лучших работодателей. Мы не проходили сертификацию ради сертификации.

Наша цель – провести исследование вовлеченности персонала, которое позволит нам оценить, насколько наши сотрудники стремятся внести свой вклад в развитие компании, насколько они готовы сделать "лишний шаг" на пути совершенствования себя и работодателя, насколько они вовлечены и способны ли конвертировать вовлеченность в бизнес-результаты.

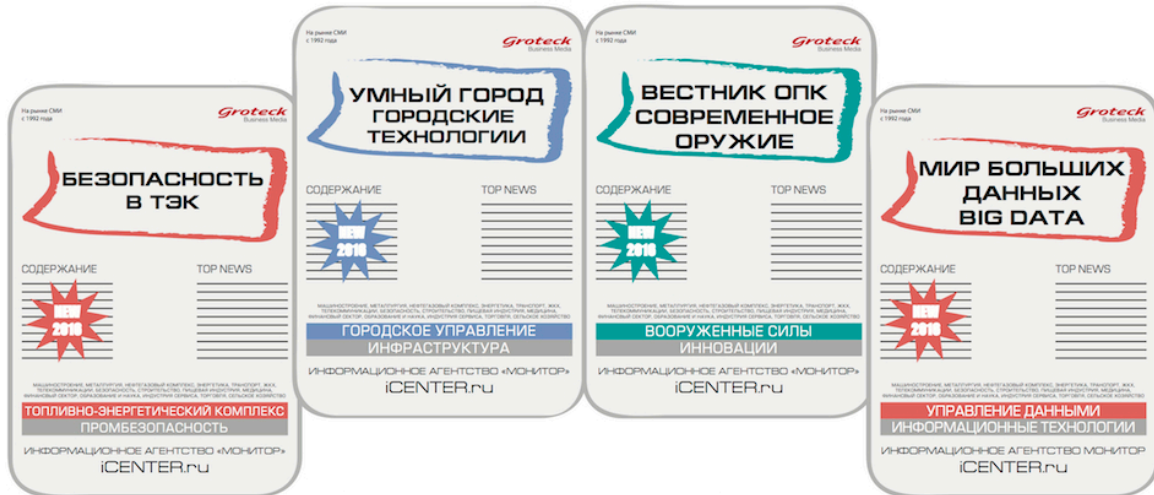
Сертификация стала логическим продолжением данного исследования. Для нас это прежде всего подтверждение эффективности нашей работы с персоналом, того, что мы используем передовые мировые практики и что мы по-прежнему входим в десятку лучших работодателей России. Сотрудникам всегда приятно быть частью команды таких компаний. Соискатели, как правило, тоже заинтересованы в том, чтобы попасть к обладателю подобных сертификатов. Все это работает на наш HR-бренд.

Екатерина Фетисова, директор по персоналу «МТС Северо-Запад», лауреат премии «HR-бренд» 2015 года:

Мы уверены, что усилия по построению HR-бренда оправданы всегда, ведь это прямые инвестиции в будущее. Именно в сложных экономических условиях на рынке труда разворачивается серьезная борьба за профессионалов. Понимая это, мы продолжаем совершенствовать систему развития талантов, делая упор на развитие управленческих и профессиональных компетенций.

**КОМПЕТЕНТНО: Иван Макаров, «ВТБ 24» в СЗФО, пресс-секретарь**

<<< По большому счету с учетом ситуации на рынке труда финансовых специалистов крупным банкам в настоящее время нет совершенно никакого резона проходить добровольную сертификацию как работодателю. Поскольку и без такого рода процедур их бренды крайне привлекательны как для потенциальных, так и для действующих сотрудников. >>>



**Выход с 01.01.2016**

# НОВИНКИ-2016

**ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ МОНИТОРИНГ  
БОЛЕЕ 60 ТЕМАТИЧЕСКИХ ИЗДАНИЙ  
ПОМОГУТ СПЕЦИАЛИСТАМ:**

- Выявить Вызовы, Угрозы и Риски
- Определить Точки Развития
- Прогнозировать Темпы Развития
- Оценить Деловую Репутацию Партнеров
- Принять Взвешенное Решение

**Выход с 01.07.2016**

## iCenter.Ru



ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО МОНИТОР  
iCENTER.ru

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «МОНИТОР»  
iCENTER.ru

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «МОНИТОР»

**ПРЕДЛАГАЕТ**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ СООБЩЕСТВУ

ВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

**ПРЕИМУЩЕСТВА:**

**1**

Профессиональная  
медиа-площадка

**2**

Эффективные PR-  
и медиа инструменты

**3**

Удобная платформа  
для корпоративного  
медиа-издания

**iCenter.Ru**

Агентство **МОНИТОР**  
*Groteck* Business Media

**11 АПРЕЛЯ 1919**

**Создана Международная  
организация труда (МОТ) -  
International Labour Organization (ILO)**



Ваши кадры решат всё... с ИА "Монитор"

НОВИНКИ \* ОБЗОРЫ \* АНАЛИТИКА \* РЕЙТИНГИ \* ТРЕНДЫ \* ЭКСПЕРТИЗА

ТРЕНДЫ \* ЭКСПЕРТИЗА \* НОВИНКИ \* ОБЗОРЫ

## ИСТОРИЧЕСКИЙ КАЛЕНДАРЬ:

НОВИНКИ \* ОБЗОРЫ \* АНАЛИТИКА \* РЕЙТИНГИ

Подробнее об «Историческом календаре»  
на сайте <http://2016.icenter.ru/2>

ТРЕНДЫ \* ЭКСПЕРТИЗА \* НОВИНКИ \* ОБЗОРЫ \* АНАЛИТИКА \* РЕЙТИНГИ

Периодичность выхода Ежемесячно  
Учредитель ООО «Гротек»  
Генеральный директор Андрей Мирошкин  
Издатель Информационное агентство «Монитор»  
Руководитель агентства Татьяна Никонова  
Свидетельство о регистрации СМИ ИА № 77-1095  
Тираж Менее 1000 экз.

**Подписка по каталогам в отделениях Почты России:**

**Газеты и журналы** индекс **32998**  
**Пресса России** индекс **23633**  
**Почта России** индекс **11760**

Почта: 123007, Москва, а/я 82  
Телефон: (495) 647-0442 Факс: (495) 221-0862  
Подписка: [monitor@groteck.ru](mailto:monitor@groteck.ru) [www.icenter.ru](http://www.icenter.ru)  
Редакционное сотрудничество: [monitor@groteck.ru](mailto:monitor@groteck.ru)

Copyright © «ГРОТЕК»

Copyright © дизайна компания «ГРОТЕК»

Перепечатка и копирование не допускаются без письменного согласия правообладателя.  
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

В бюллетене используются материалы открытых источников информации.

iCenter.Ru