

# Не принимай на работу себя! 1/42/24



Доктор философии, международно  
сертифицированный эксперт по  
управлению многообразием,

руководитель практики многообразия и  
инклюзивности в странах Балтии, PwC Латвия

Agnese Cimdīņa

«Не принимай на работу себя!» – слоган кампании, который нынешней осенью громко звучит в Скандинавских странах, призывая работодателей не поддаваться соблазну принимать на работу только подобных себе и побуждая расширить поиск необходимых талантов. В статье освещаются проявления и последствия предрассудков в процессе отбора кандидатов, выдвигаются аргументы в пользу открытого разнообразия и инклюзивного рекрутинга в контексте новейших демографических тенденций ЕС, а также даются конкретные рекомендации основных принципов и действий в процессе подбора персонала.

## Что плохого в себе подобных, или Почему нужно предупреждать?

Исследования<sup>1</sup> показывают, что мы – осознанно или нет – ищем в потенциальных работниках (как и в среде, где нам нравится бывать) что-то общее с нами самими. Однако, надеясь найти в кандидатах отражение своих черт, мы можем не заметить иные таланты, опыт и квалификации, которые могут оказаться особенно ценными для роста и конкурентоспособности нашей организации. Мы склонны искать свои отражения на протяжении всего процесса рекрутинга, начиная с выбора целевой группы и каналов коммуникации, составления объявлений, отбора кандидатов на собеседование, проведения собеседования, оценки кандидатов и заканчивая принятием решения о подходящем кандидате и ознакомлением его с новой рабочей средой. Однако, несмотря на то, что копия собственных качеств может соответствовать интересам руководителей в краткосрочной перспективе, создавая личную зону комфорта, где удобно им самим, разнообразие и иной взгляд на мир способны, обогащая команду и организацию, стать существенным конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе.

Поиск собственного отражения чаще всего опирается не на восхищение собой, а на осознанную или неосознанную предвзятость к людям, которые выглядят сильно отличающимися от нас, а также на страх или неуверенность в том, что иной человек впишется в коллектив или что я сам как руководитель с ним справлюсь. К примеру, из страха, что молодой руководитель не сможет управлять более зрелым и, возможно, превосходящим его по компетентности работником, на работу принимают не столь зрелого по опыту и возрасту и не слишком компетентного сотрудника, которым молодому руководителю будет комфортнее управлять. Либо из страха нейроразнообразия вместо выдающегося, мотивированного ИТ-специалиста на работу принимают человека с посредственными знаниями и менее мотивированного, но соответствующего представлению руководителя о «нормальности». В обоих случаях сделанный выбор кандидатов, скорее всего, не обеспечит организации максимально возможный потенциал роста, зато руководитель останется в своей зоне комфорта.

Чтобы разглядеть, признать и привлечь таланты, отличные от нас самих, необходимо разобраться не только в своих предрассудках и неуверенности, потенциале и ценности разнообразия, но

и в том, как разные люди действуют в ходе смены или поиска работы и как на это влияет структурный опыт неравенства, властных отношений и дискриминации. В корпоративной среде принято считать, что равенство означает равное отношение ко всем, однако равное отношение может усиливать неравенство. Поэтому, чтобы обеспечить всем одинаковые возможности, необходимо понять особые потребности каждого и соответственно адаптировать процесс подбора персонала. Адаптированный подход – предварительное условие не только принципа справедливости, но и нахождения лучшего кандидата, что поможет сформировать на современном рынке труда успешную, растущую и социально устойчивую организацию.

Сознательно избегая приема на работу представителей конкретных социальных групп (например, возрастной категории 50+, которая является повсеместно дискриминируемой группой наемных работников в Латвии<sup>2</sup>), мы не только уклоняемся от поиска и рекрутинга потенциально лучших кандидатов, но и продолжаем удобрять почву для дискриминирующего отношения на рынке труда, препятствуя социальному и экономическому росту.

Чтобы сделать привлечение талантов из максимально широкого круга кандидатов возможным и осознанным, в процессе подбора персонала необходимы понимание и специфические знания о рекрутинге разнообразия, а также соответствующие основные принципы и системы. Например, одна лишь формулировка работодателем объявлений о работе может ограничить мотивацию или возможности разных людей претендовать на вакансию, из-за чего объявление о работе вступает в противоречие с антидискриминационным законодательством.

## Демографический контекст в ЕС<sup>3</sup>

Демографические тенденции в ЕС недвусмысленно указывают на необходимость перемен в характере и доступности будущей рабочей силы. Знаете ли вы эту статистику?

- Население Европы постарело как никогда – средний возраст в ЕС достиг 45 лет, в Латвии 35% жителей старше 55 лет.
- Удельный вес населения в возрастной категории 65+ с 14% в 2000 году увеличится до 25% от общей численности населения в 2040 году и удельный вес населения в возрастной категории 65+ сравняется с категорией молодежи, не достигшей 25-летнего возраста.
- Рабочая среда, состоящая из нескольких поколений, становится неизбежной и на одном рабочем месте возможно сотрудничество работников 4-5 поколений.
- Численность населения ЕС в период с 2003 по 2023 год выросла на 4%, однако в Латвии сократилась на 18%, что является наибольшим относительным спадом в ЕС, к тому же Латвия является одной из наименее населенных стран-участниц.
- Браки заключаются все позже (и реже), детей рожают все меньше и позже, в период с 2002 по 2022 год количество родов у женщин в возрастной категории 40+ удвоилось.
- В ЕС женщин на 5% больше, чем мужчин, однако наибольший перевес женщин – в Латвии (16%), а у латвийских мужчин наименьшая продолжительность жизни в ЕС.
- Каждому пятому жителю ЕС свойственно нейроразнообразие.
- У одного из четырех жителей ЕС имеется инвалидность, сниженная трудоспособность или иная неспособность быть полноценным участником рынка труда из-за состояния здоровья.
- В ЕС прогнозируется сокращение общей численности работников с приблизительно

246 миллионов в 2020 году до приблизительно 230 миллионов в 2050 году, т.е. в общей сложности на 16 миллионов трудящихся меньше.

- Международная миграция усиливается – в 2022 году в ЕС иммигрировало 7 миллионов человек (5,1 миллиона из стран за пределами ЕС), и 13,9 миллиона граждан ЕС живут не в стране-участнице своего происхождения.

Это лишь часть значимых демографических изменений в ЕС, которые оказывают существенное влияние на рынок труда, а именно: постоянно растущая (им)миграция, старение общества, снижение рождаемости, изменения в составе семей, признание нейроразнообразия и наличия инвалидности и др. Но как на указанные перемены реагируете вы как работодатели? Если данные показатели отражают клиентов и общество, в котором мы живем, как вы в качестве работодателей и руководителей можете понять и своими товарами, услугами или решениями удовлетворить их потребности? Окажется ли единообразный подход, отражающий придуманную вами самими «нормальность», достаточным и конкурентоспособным?

На процесс рекрутинга нужно смотреть шире – сквозь призму разнообразия, справедливости и инклюзивности (РСИ), поскольку разнообразие более объемлющее, чем мы представляем. Проще говоря, цель РСИ на рынке труда – предотвращать дискриминацию, позитивно воспринимать различия, например, в отношении происхождения, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации, социально-экономического положения, возраста и физических способностей, а также распознавать и использовать тот уникальный вклад, который может внести каждый человек. Демографические показатели меняются, и организации должны их учитывать хотя бы для того, чтобы не оказаться в ситуации, когда из-за недостаточного понимания разнообразия товары, услуги, решения и технологии производятся лишь для того сегмента рынка, который отражает придуманную самими «нормальность».

## Основные принципы процесса подбора персонала, или Как избежать приема на работу «себя»<sup>4</sup>

Прием на работу предусматривает процесс привлечения, оценки, отбора и трудоустройства людей, обладающих знаниями, умениями и способностями, важными для достижения целей организации. Инклюзивной организации, которая осознает недостатки рекрутинга «самого себя», во-первых, необходимо понять значение разнообразия и препятствия включению разнообразия. Во-вторых, нужно использовать разные каналы рекрутинга и способы информирования, чтобы расширить круг потенциальных кандидатов и обеспечить положительный опыт приема на работу. В-третьих, для достижения целей РСИ необходимо предлагать различные возможности трудоустройства, например: полная или неполная ставка, гибкость или гибридные формы рабочего времени и рабочего места, временная или постоянная работа, учебная практика или работа по договору. В-четвертых, чтобы привлечь рабочую силу, обладающую разнообразным опытом, учитывая также различия в способностях или социально-экономическом положении работников, организациям следует предоставлять возможности в том числе демографически недостаточно представленным группам и лицам, желающим вернуться на работу после периода безработицы или нуждающимся в гибких дополнительных решениях. При выборе систем оценки и отбора организации должны осознавать также вероятную необъективность, в том числе в алгоритмах автоматизированных систем управления человеческими ресурсами и программах машинного обучения.

## Примеры действий

Чтобы перечисленные основные принципы стали более ощутимыми, предлагаю примеры конкретных действий.<sup>5</sup> В частности, когда у организации есть четкая политика или стратегия управления разнообразием, осознанная зрелость и развитая компетенция в отношении разнообразия, для достижения целей РСИ в процессе подбора персонала необходимо:

- разработать и применять прозрачную, справедливую и недискриминирующую практику и инструменты с учетом вероятности осознанной и неосознанной необъективности людей и автоматизированных систем;
- использовать информирующие мероприятия, разнообразные и доступные каналы приема на работу, чтобы вызвать интерес у самого широкого круга кандидатов;
- использовать в коммуникации по популяризации и рекламе вакансий созданные в позитивном ключе иллюстрации, на которых изображены представители разных общественных групп, и инклюзивные формулировки;
- конкретизировать свои принципы и цели РСИ в договорных отношениях с организациями по подбору персонала и другими поставщиками;
- в стратегиях и мероприятиях по подбору персонала предусмотреть возможности включения для карьерного роста представителей демографически недостаточно представленных групп с учетом доводов гибкости и доступности, а также распределения умений и должностей;
- при создании вакансий в пределах возможного не забывать о гибкости, доступности или адаптации, удовлетворяющей конкретные индивидуальные потребности;
- обеспечить, чтобы в должностных инструкциях были конкретно указаны выполняемая работа, необходимые знания, умения, навыки и инклюзивное поведение, а также умения, которые потребуется развить или актуализировать;
- обеспечить кандидатам возможности проявить свои знания, умения, способности и потенциал при исполнении трудовых обязанностей, используя законные, надежные и справедливые методы отбора и оценки, включающие адаптацию для удовлетворения конкретных индивидуальных потребностей;
- обобщать данные о каждом этапе процесса приема на работу, в том числе о действиях по информированию и сторонних услугах, чтобы определить, какие источники и каналы привлекают самый широкий круг кандидатов для заполнения вакансий;
- обобщать данные о количестве и разнообразии людей, проходящих каждый этап процесса приема на работу;
- обобщать данные для определения возможностей и рисков на каждом этапе процесса приема на работу, чтобы выявлять случаи необъективности или дискриминации;
- пересмотреть стратегию и результаты приема на работу, а также их влияние на стремление работодателя стать более инклюзивной организацией.

## Как узнать, получается ли?

Примеры показателей, которые нужно измерять и анализировать при оценке качества практики рекрутинга с точки зрения РСИ:

- количество кандидатов, заинтересованных работать в организации в результате проведения более обширных информирующих мероприятий;

- количество и характеристика кандидатов, проходящих через каждый этап процесса приема на работу;
- количество и виды запрошенных и выполненных адаптаций;
- количество жалоб и инцидентов, связанных с необъективностью или дискриминацией;
- количество сделанных предложений по сравнению с количеством принятых предложений и причинами отказа;
- эффективность стратегий, каналов, методов и действий по подбору персонала в разные временные отрезки, включая текучесть кадров и данные об удержании.

Перечисленные действия и показатели помогут организациям избежать ошибок, сопутствующих поиску своего отражения в потенциальных работниках, а именно рекрутировать и трудоустраивать представителей самых широких групп населения, в том числе демографически недостаточно представленных. Придерживаясь данных рекомендаций, вы также сможете выявить и уменьшить риски необъективности и дискриминации на всех этапах приема на работу, в том числе в использовании автоматизированных систем управления человеческими ресурсами, и люди, скорее всего, признают организацию справедливым и инклюзивным рабочим местом, где каждый может чувствовать, что его ценят. Однако следует напомнить, что существенным предварительным условием эффективности данных мероприятий является компетенция руководителей в сфере разнообразия.

<sup>1</sup> Например, <https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/435/435>

<sup>2</sup> Статьи Агнесе Цимдини:

[Возрастное разнообразие на рынке труда – ценность, которую мы не используем](#)

[Опрос: Более половины латвийских наемных работников сталкивались на своем рабочем месте с дискриминацией по возрасту](#)  
[Сколько стоит дискриминация по возрасту?](#)

[Работник старше 50 лет – препятствие или ценность?](#)

<sup>3</sup> Источники данных о демографических тенденциях:

[Demography of Europe – 2024 edition](#)

[Disability in the EU: facts and figures](#)

[Neurodiversity Power project](#)

Thon, Andreas & Göran Roos Kristiania Rapport 2024/1

[“Politikk, strategier og praksis for ledelse av en aldrende arbeidsstyrke, i et multigenerasjons arbeidsliv i Norge En systematisk gjennomgang av internasjonal forskningslitteratur”](#). Institutt for ledelse og organisasjon (ILO)

<sup>4</sup> Производные от основных принципов [ISO 30415:2021](#) *Управление человеческими ресурсами. Разнообразие и инклюзивность*

<sup>5</sup> Рекомендации опираются на основные принципы [ISO 30415:2021](#) *Управление человеческими ресурсами. Разнообразие и инклюзивность*