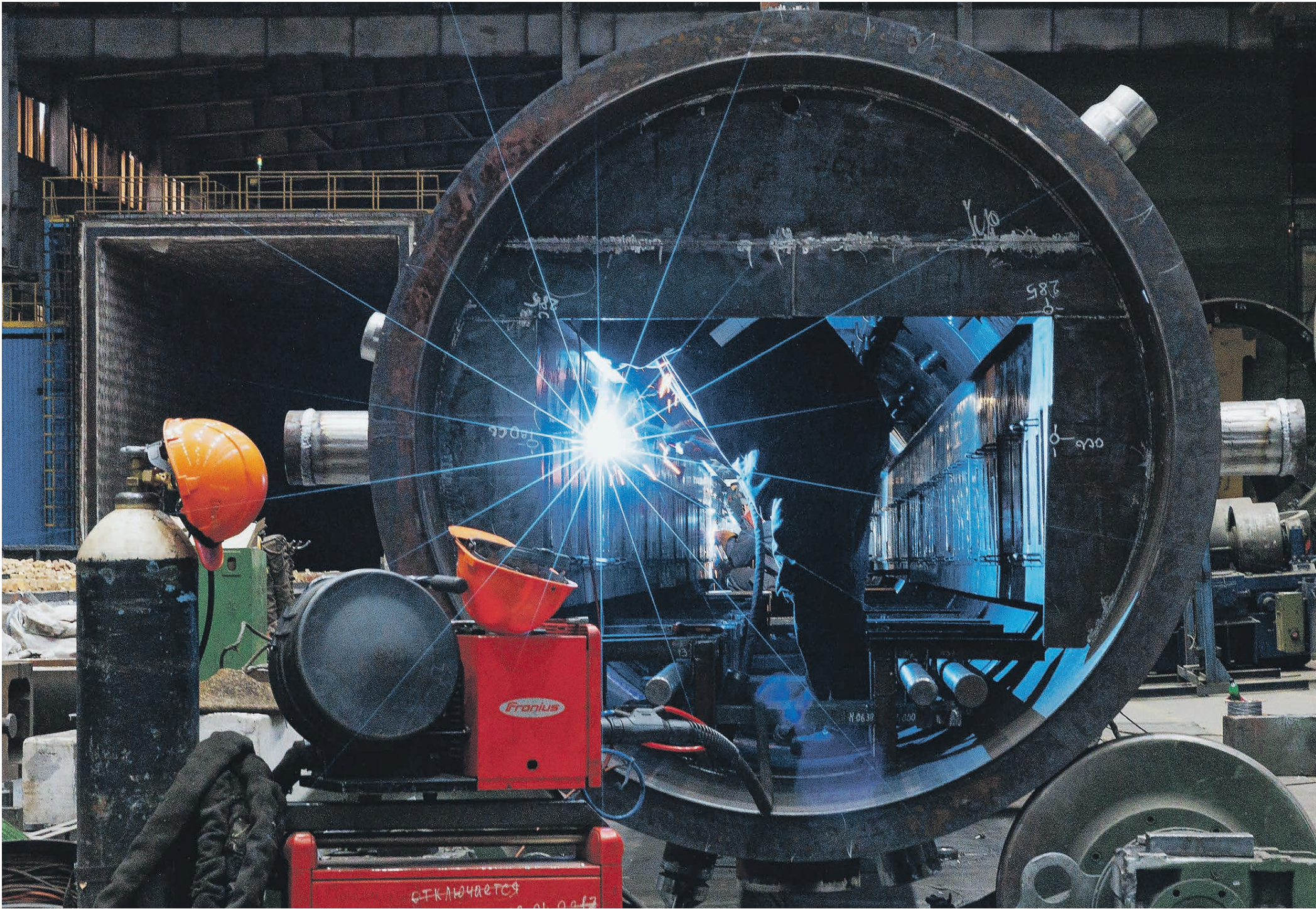




15	Почему компании все чаще прибегают к вахтовому методу	18	Какие навыки больше всего нужны работникам	19	Как меняется российский рынок труда
----	---	----	--	----	-------------------------------------

Промышленные компании активно нанимают персонал: по данным кадровых платформ, они размещают все больше вакансий, увеличивая зарплатные предложения. Растет и число вакансий с переобучением: компании готовы принимать на работу и специалистов смежных профессий. Самыми высокооплачиваемыми в первом полугодии текущего года стали профессии фрезеровщика, строгальщика и газорезчика.

Промышленность ищет руки



— тенденция —

За первое полугодие этого года спрос российских работодателей на специалистов в промышленности вырос на 83% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, следует из данных Авито Работы. Схожие результаты показывает и аналитика hh.ru.

Производство стало самой массовой сферой деятельности: доля вакансий для промышленных работников за первое полугодие текущего года составила 20,6% от общего числа предложений о работе, причем эта цифра растет при сравнении год к году.

Наибольший прирост новых вакансий пришелся на профессию термиста: спрос работодателей на них вырос более чем в пять раз (+403%) по сравнению с аналогичным периодом в прошлом году. Эти специалисты, занимающиеся термической обработкой металлов и сплавов, играют ключевую роль в обеспечении качества и прочности изделий в металлургии и машиностроении.

Вакансий для обмотчиков, выполняющих работы по намотке проводов на катушки и сердечники для электрических машин и аппаратов, стало больше в 4,7 раза (+371%) при сравнении год к году. Число вакансий для штамповщиков

выросло почти в четыре раза (+299%). Эти специалисты работают на прессах и штамповочных станках, изготавливая детали из металла путем штамповки. В пятерку лидеров по приросту числа вакансий также вошли профессии полировщика (+267%) и стропальщика (+197%). Полировщики занимаются финишной обработкой поверхностей различных изделий, а стропальщики обеспечивают безопасное перемещение грузов с помощью грузоподъемных механизмов.

Самой высокооплачиваемой в первом полугодии текущего года стала профессия фрезеровщика со средней предлагаемой заработной платой для новых сотрудников 122 061 руб. в месяц.

В топ-3 рейтинга также вошли профессии строгальщика и газорезчика со средними зарплатными предложениями 112 874 руб. и 109 781 руб. в месяц соответственно. Соискателям на позицию токаря работодатели готовы предложить в среднем 109 291 руб. в месяц, а на должность сталевара — 106 696 руб. в месяц при полной занятости.

По данным hh.ru, по итогам первого полугодия 2024 года рост спроса и предлагаемых зарплат производственному персоналу и специалистам по сервисному обслуживанию оказался характерен для всех отраслей промышленности.

Хорошего много не бывает

— статистика —

Большинство молодых специалистов при выборе работодателя учитывают возможность профессионального развития и размер зарплаты на самом старте карьеры, показалось исследование Kontakt InterSearch Russia. Кроме того, молодежь формирует высокие требования к атмосфере в компании и гибкости трудового режима. Работодатели признают, что молодые кадры стали более требовательны, и компании подстраиваются под эти запросы: увеличивают зарплатные предложения, предлагают дополнительные возможности молодежи для развития и роста, а также усиливают собственный HR-бренд.

Большинство молодых специалистов, выходящих на рынок труда, не стремятся занять руководящие позиции, а хотят лишь развиваться экспертно и стать профессионалами своего дела. Такие выводы можно сделать из исследования Kontakt Intersearch Russia в рамках проекта BrandUp&YounGo — опрос проводился среди 422 респондентов в мае нынешнего года. Всего 24% опрошенных сообщили, что хотели бы вырасти до позиции топ-менеджера, еще 21% — создать собственный бизнес.

Главный запрос молодых специалистов — материальное вознагражде-

ние за труд. Так, для 31% респондентов размер зарплаты очень важен, для 68% скорее важен. Кроме того, при выборе места работы молодежь больше всего мотивируют возможность развиваться в индустрии (93%) и деньги (92%). При этом для большинства респондентов важна белая зарплата: для 36% — очень важна, для 52% — скорее важна. Также молодежь ценит открытый диалог с руководством, наличие обратной связи (81%) и гибридный либо удаленный график работы (69%). Дополнительные возможности развития в виде тренингов и корпоративного обучения интересуют 47% опрошенных, хороший социальный пакет — 40%, компенсация затрат на фитнес — 14%.

По специальности планируют работать 45% опрошенных, еще 16% — по смежной специальности. Лишь 22% отметили, что работать по специальности не собираются, 17% с ответом затруднились. Для поиска работы молодежь использует специальные сервисы поиска HH и SuperJob (75%), обращается к друзьям и родственникам (8%), социальным сетям (7%), на помощь вуза ориентируется только 1% респондентов.

В ходе поиска 40% предпочитают точно четко прорабатывать интересные вакансии: они точно знают, где хотели бы работать. При этом 41% регулярно откликается на предложения о работе, прорабатывая параллельно от двух до пяти вакансий. В одной компании мо-

лодые специалисты в основном готовы задержаться на два-три года (38%), более трех лет планируют работать 29% опрошенных, один-два года — 28%. В качестве места работы 40% молодых специалистов видят международную компанию, непосредственно за пределами РФ хотят работать лишь 2% респондентов, в российской компании — 17%. Для четверти опрошенных прописка компании не имеет значения.

Работодатели проводят собственные исследования предпочтений молодежи. Альфа-банк совместно с Invisible Force в рамках исследования «Молодые таланты» выявили особенности поведения зумеров в сфере карьеры, например узнали, что 70% молодежи занимаются предпринимательством, а 72% готовы уволиться из компании, если работодатель не предлагает гибкий подход к нагрузке. По результатам исследования были подготовлены рекомендации по работе с молодым поколением. HR-директор Альфа-банка Марат Исмагулов рекомендует предусмотреть возможность открытого диалога сотрудников с руководителем и командой, давать много обратной связи, включать новичков во внутренние кросс-функциональные проекты и с первого дня рассматривать их как полноправных участников команды — быть открытыми к их опыту, мнениям и идеям. В «ФосАгро» ситуация по предпочтениям молодежи мониторится постоянно.

«Компания поддерживает контакт со студентами и молодыми специалистами и получает от них обратную связь для понимания их потребностей, а также совершенствования программ и условий труда», — рассказывает в компании.

Участники рынка уверены, что молодые специалисты сегодня более требовательны к работодателям, в том числе у них высокие зарплатные ожидания. Вице-президент по управлению персоналом Segezha Group Оксана Тихонова отмечает, что хорошее зарплатное предложение для молодежи — не ниже среднерыночного — компании формируют уже на старте. «Хотя еще недавно, чтобы дорасти до верхней границы дохода в своей должности, вчерашним выпускникам нужно было набраться практического опыта и показать работодателю, на что ты способен. В текущей ситуации компании не экономят на уровне материальной компенсации при трудоустройстве молодежи, но стремятся максимально эффективно на своем рабочем месте», — рассказывает эксперт.

Причина — в превышении спроса на рабочую силу над предложением. «Безусловно, на рынке труда сейчас есть конкуренция за таланты. Крупные игроки соревнуются в HR-маркетинге и в том, что они могут предло-

жить соискателям. Мы инвестируем непосредственно в фонд оплаты труда. Второе: мы сознательно для себя избрали путь инвестиций во внутренние продукты и сервисы для наших сотрудников. Все должно быть удобно, просто, «под рукой». Также мы очень много инвестируем в наши программы развития, обучения. У нас есть собственная Альфа-Академия — масштабный проект, направленный на развитие сотрудников», — делится Марат Исмагулов. Схожей стратегии придерживается и «ФосАгро». «Основной ценностью для «ФосАгро» является человеческий капитал и трудовой коллектив. Компания поддерживает достойный уровень оплаты труда работников, и размер индексации зарплаты находится в топ-среди крупных российских компаний: средняя зарплата на предприятиях Группы за три года выросла на 60%», — отмечают в компании. К этому прилагаются корпоративный социальный пакет, корпоративная программа строительства жилья в регионах присутствия.

Однако ошибочно полагать, что на первом месте у молодого поколения стоят только деньги, предупреждают эксперты. «Работодатели часто попадают в ловушку стереотипов, полагая, что зумеры сразу хотят больших зарплат, не готовы работать долго в одной и той же компании и хотят трудиться только ради личного бренда.

— мнение —

БЕЗ РАБОЧЕГО КАК БЕЗ РУК



Редактор приложения «Карьера & Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о кадровых потребностях промышленности.

В конце июня я ездила в Уфу — модерировать круглый стол в рамках телемоста на Всероссийской ярмарке трудоустройства, и его главной темой было кадровое обеспечение промышленности. Компании из самых разных секторов производства обсуждали, что же им делать с нехваткой квалифицированных людей.

Действительно, в мае этого года рост ВВП России ускорился с 4,4% до 4,5% в годовом выражении, следует из данных Минэкономки. В январе — мае российская экономика выросла на 5% по сравнению с тем же периодом прошлого года. По данным ведомства, основные драйверы роста — обрабатывающая промышленность и строительство. Развитие предприятий ожидаемо стимулирует спрос на рабочую силу.

Так, за первое полугодие этого года спрос российских работодателей на специалистов в промышленности вырос на 83% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, следует из данных Авито Работы. Схожие результаты показывает и аналитика hh.ru. Производство стало самой массовой сферой деятельности: доля вакансий для промышленных работников за первое полугодие текущего года составила 20,6% от общего числа предложений о работе, причем эта цифра растет при сравнении год к году. Самой высокооплачиваемой в первом полугодии текущего года стала профессия фрезеровщика со средней предлагаемой заработной платой для новых сотрудников 122 061 руб. в месяц.

В то же время, по данным Росстата, уровень безработицы в очередной раз обновил исторический минимум, опустившись летом этого года ниже 2,7%. Рабочие места в стране искали лишь 2 млн человек. Более того, в перспективе эта ситуация сохранится — как ранее подчитали в ЦМАКП, профили выпускников российской системы образования не соответствуют потребностям рынка труда РФ. К 2035 году студентов в стране окажется на 2,7 млн больше, чем требуется экономике. Выпускников колледжей и училищ будет, наоборот, не хватать: авторы доклада оценивают их грядущий дефицит в 3,6 млн человек.

В последние несколько лет число выпускников этих двух типов образовательных учреждений постепенно сравнялось: за пять лет численность выпускников СПО возросла на 17%, а выпускников ВПО — на 11%. Однако даже с учетом этой динамики несоответствие спроса и предложения неизбежно. В результате, как указывают авторы доклада, сейчас российская система как высшего, так и среднего профессионального образования «полностью не готова к эффективному ответу на имеющиеся и перспективные вызовы» — это прежде всего проявляется в наличии «мощнейших структурных дисбалансов между спросом и предложением специалистов как по уровням системы образования, так и по группам профессий и специальностей».

Для решения этой проблемы региональные работодатели предлагали самые разные варианты: и точно завозить мигрантов, и больше работать со школьниками и студентами, и усовершенствовать правила колледжей и вузов. Каждый из этих инструментов, впрочем, имеет свои недостатки.

При этом зачастую неграмотно забыт оказывается HR-брендинг — развитие и позиционирование бренда работодателя, который, будучи грамотно выстроенным, может сократить время найма и снизить текучесть сотрудников. Особенно востребованным он будет у молодого поколения — как раз того, которое сейчас приходит на рынок труда.

карьерa&кадры

Игра для сотрудников

Одно из главных событий российской HR-сферы — «Премия HR-бренд», которую проводит портал hh.ru, — в этом году значительно расширило линейку своих номинаций. Одна из новых — номинация «Территория спорта», партнером которой выступила букмекерская компания Fonbet. Цель номинации — поощрить работодателей, которые развивают корпоративные спортивные программы как один из инструментов поддержки благополучия своих сотрудников.

— тренды —

Все большее число российских компаний готовы инвестировать в развитие своего бренда работодателя, надеясь таким образом решить проблему найма и удержания сотрудников — об этом свидетельствует статистика заявок на соискание «Премии HR-бренд», которую проводит hh.ru. В этом году число поданных проектов превысило 280, что выше среднего ежегодного показателя за последние несколько лет на 40%. Кроме того, в этом году премия объявила о запуске рекордного числа номинаций: кроме семи основных, являющихся постоянными уже много лет, у hh.ru также есть и специальные, которые портал анонсирует и проводит с различными крупными компаниями. В этом году число партнеров премии, а, соответственно, и специальных номинаций, выросло до семи.

Всплеск интереса к премии обусловлен ситуацией на российском рынке труда. Сейчас уровень безработицы в России в очередной раз обновил исторический минимум, опустившись до 2,6% в апреле. Численность безработных снизилась до 2 млн человек, при этом, как ранее подсчитали в ЦМАКП, совокупный спрос на рабочие места в экономике РФ сейчас достигает отметки 75,7 млн человек, что является максимальным значением за последние три года (с января 2020 года) (подробнее см. „Б“ от 12 сентября 2023 года). В этих условиях многие работодатели стремятся найти новые способы продвинуть свой HR-бренд — и, в частности, или сами участвуют в различных рейтингах, или ор-



ганизуют проекты, popularизирующие различные корпоративные практики, призванные улучшить жизнь сотрудников.

Так, одним из новых партнеров премии hh.ru в этом году стала компания Fonbet с номинацией «Территория спорта». «Наша компания уже 30 лет неразрывно связана со спортивной жизнью России. Мы крупнейший плательщик целевых отчислений на поддержку профессионального спорта среди букмекеров — в 2023 году перевели 6,7 млрд руб. Fonbet также является партнером Континентальной хоккейной лиги, Российского футбольного союза и Кубка России по футболу, Федерации дзюдо России, а также крупных футбольных и хоккейных клубов. Для нас спорт стал базовой ценностью, которая транслируется не только во внешних проектах, но и является неотъемлемой частью внутренней политики компании», — объясняет директор по персоналу и организационному развитию Fonbet Анастасия Киреенко.

Так, Fonbet организует для своих сотрудников различные спортивные активности — например, существует собственная футбольная команда, проводятся турниры по настольному теннису, йога и мастер-классы по дыхательным практикам. С недавнего времени начали организовывать и киберспортивные турниры по FIFA, Dota2, CS. В дополнение к этому компания также запустила CHALLENGE

КЛУБ Fonbet — это цикл марафонов, нацеленный на объединение сотрудников, работающих в разных регионах нашей страны.

Принято считать, что для компенсации нехватки физической нагрузки при сидячем образе жизни и работы необходимо проходить не менее 10 тыс. шагов в день. Поэтому в Fonbet одним из заданий серии челленджей стал марафон «Ходи», в котором сотрудникам на протяжении месяца предлагают посоревноваться в количестве пройденных шагов в неделю. Это простая и доступная активность, которая способствует не только улучшению здоровья, но и помогает завязать новые знакомства в коллективе, найти единомышленников.

В изменившихся реалиях во многих компаниях появляется возможность гибридного графика или полностью удаленной работы. Fonbet следует этой тенденции: большинство IT-специалистов компании работают именно в таком режиме. «Мы крупная IT-компания. На самом деле, с самого основания в 1994 году Fonbet активно вкладывался в разработку продукта и собственных IT-технологий. Поэтому сегодня 80% программных решений, которые вы можете видеть у нас в приложении и на сайте, — разработкой компании. Конечно, за такой огромной работой стоят люди, высококвалифицированные специалисты — наша IT-команда. Мы уделяем внимание их профессиональному развитию, а так-

же стремимся создавать комфортные условия в офисе и при удаленной работе. Если посмотреть на различные исследования продуктивности, мы увидим, что фактор стресса критичен для высокопроизводительной работы. А самый лучший способ снизить влияние стресса — заниматься спортом», — продолжает Анастасия Киреенко.

Одна из главных задач владельцев компаний и HR-команд сегодня — повышение эффективности труда — с этим высказыванием согласна и руководитель проекта «Премия HR-бренд» Марина Мягкова. «Кажется, это больше про оптимизацию текущих дел, рутинных и бизнес-процессов, но не только. Как и все сейчас, это еще и про людей. Смысл ведь не только в сохранении и наращивании производительности, но и в том, чтобы сберечь тех профессионалов, что уже есть в штате. И, с одной стороны, необходимо сделать так, чтобы эти команды могли и уметь делать больше, стали кросс-функциональными — и тогда вопрос с наймом будет стоять не так остро. А с другой — важно не нагружать сотрудников переработками, иначе они эмоционально перероят или вообще уйдут. В такой ситуации совсем не лишнее помогать человеку переключаться с рабочих задач на личное, наводить фокус на себя, давать выход стрессу экологично, а также восстанавливать энергию и поддерживать свое здоровье», — говорит она.

Помимо повышения эффективности труда, корпоративные спортивные мероприятия также позволяют наладить в компании горизонтальные связи, что особенно важно для коллектива, когда многие работают удаленно. «Мы понимаем, что при гибридном формате работы нужно создавать поводы для неформального общения. Участие в спортивных мероприятиях дает возможность поговорить не только о работе, познакомиться с коллегами. Сотрудники становятся более внимательны друг к другу, коммуницируют с большим интересом. Это помогает им почувствовать себя частью одного сообщества», — рассказывает Анастасия Киреенко.

Поэтому, когда в Fonbet возникла идея создать в партнерстве с hh.ru совместную номинацию, критерии, которые компания предложила для определения победителя, оказались продолжением ее собственных корпоративных подходов к развитию спортивных активностей. «Для нас ключевыми были три характеристики: креативность реализации, массовость проекта и его эффективность. При этом пул проектов, которые могли претендовать на победу в этой специнотминации, оказался довольно широким — это и проведение спортивных мероприятий, и запуск платформ для поддержания приверженности спорту, и спортивное просвещение», — отмечает Анастасия Киреенко.

Участие в новой номинации приняли крупнейшие российские работодатели — всего было подано 18 заявок от соискателей. «Анализируя заявки, мы увидели две интересные тенденции, которые, на мой взгляд, могут в перспективе стать трендами для всего сектора корпоративного спорта. Во-первых, все большее число работодателей стремятся создавать программы не для галочки, а чтобы реально привлекать сотрудников к здоровому образу жизни. Все чаще вместо просто оплаты фитнес-клуба компании создают вовлекающие форматы, активно promотируют спортивные мероприятия. Во-вторых, несколько проектов были посвящены не просто поддержанию здоровья или созданию спортивной инфраструктуры, а какой-то узкоспециализированной проблеме, например здоровью спины», — рассказывает Анастасия Киреенко.

Победителем стал холдинг «ФосАгро», представивший проект «СОЖмания». Это игра-акция, которая помогает привлечь сотрудников к занятиям спортом, мотивирует сохранять и укреплять здоровье. «Игровые механики, разработанные „ФосАгро“, помогают вовлечь в спорт даже тех, кто ни разу в жизни не надевал кроссовки. Именно интерес, драйв и здоровый азарт в каждом из нас позволяют сделать спорт регулярным даже для тех, кто откладывает его на завтра», — резюмирует Анастасия Киреенко.

Промышленность ищет руки

— тенденция —

В лидерах по приросту — сфера промышленного оборудования, производства техники, станков и комплектующих и нефтегазовая промышленность.

Количество вакансий в сфере производства промышленного оборудования достигло 143 тыс. по итогам первого полугодия 2024 года (прирост 26% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года) — это самый высокий показатель по вакансиям среди всех отраслей промышленности. Немногим более 100 тыс. вакансий по итогам первой половины текущего года было открыто в пищевой промышленности (+19% г/г), металлургии/металлообработке (+14% г/г) и тяжелом машиностроении (на уровне прошлого года). Зарплаты производственному и сервисному персоналу в сфере производства промышленного оборудования выросли на 34% по сравнению с первым полугодием 2023 года и достигли 117 тыс. руб.

Число вакансий для производственного и сервисного персонала в нефтегазе выросло на 25%: с 75 тыс. вакансий в первом полугодии 2023 года до 94 тыс. в первом по-

лугодии 2024 года, медиана предлагаемой зарплаты — на 38%: с 91 300 руб. в первом полугодии 2023 года до 126 000 руб. по итогам первой половины текущего года.

«Спрос и зарплаты выросли по всем специальностям производственного персонала. Самыми востребованными специальностями у российской промышленности в первом полугодии 2024 года стали: инженеры-конструкторы (98 тыс. вакансий, +9% г/г), слесари (83,5 тыс., +16%), машинисты (79 тыс., +13%), электромонтажники (71,5 тыс., +35%), сервисные инженеры/инженеры-механики (61,4 тыс., +14%), токари, фрезеровщики (52,3 тыс., +16%), операторы производственной линии (50 тыс., +34%), технологи (45 тыс., +8%), инженеры по охране труда и технике безопасности (35 тыс., +15%). На самый высокий доход (медиана зарплаты от 100 тыс. до 150 тыс. руб.) сегодня могут рассчитывать фрезеровщики (143 400 руб., +40% г/г), машинисты (139 700 руб., +21%), сварщики (110 200 руб., +17%), инженеры ПНР (108 000 руб., +19%) и начальники производства (103 400 руб., +17%)», — отмечает главный эксперт hh.ru по рынку труда Наталья Данина.

Напомним, уже почти два года многие российские компании говорят о дефиците кадров в экономике: по расчетам Высшей школы экономики, на российском рынке труда наблюдается рекордный переизбыток свободных вакансий. В результате уровень текучки на рынке труда увеличился до рекордного значения за последние 30 лет: в 2023 году до трети всех работников крупных и средних российских предприятий сменили место работы, поскольку наличие открытых вакансий существенно стимулирует трудовую мобильность: люди могут легко менять работодателя при первом желании (см. „Б“ от 18 апреля). Текучка, в свою очередь, ведет к приросту зарплат — именно это, по данным многих соцопросов, является для большинства соискателей наиболее важным фактором при трудоустройстве. Благодаря этому процессу по итогам 2023 года уровень зарплат в РФ в номинальном выражении вырос более чем на 14%, а уровень безработицы, по данным Росстата, в апреле текущего года понизился до исторического минимума в 2,6% — также с исторического минимума в 2,7% в марте.

Как считают в ЦМАКП, одна из причин недостаточного числа «си-

них воротничков» на рынке труда — невысокий интерес к рабочим профессиям со стороны молодежи. Так, например, до 2035 года избыток выпускников вузов составит примерно 2,7 млн человек, а вот выпускников колледжей и училищ будет, наоборот, не хватать: авторы доклада оценивают их грядущий дефицит в 3,6 млн человек. Сейчас российская система как высшего, так и среднего профессионального образования «полностью не готова к эффективно-му ответу на имеющиеся и перспективные вызовы» — это прежде всего проявляется в наличии «мощнейших структурных дисбалансов между спросом и предложением специалистов как по уровням системы образования, так и по группам профессий и специальностей», отмечают они.

Внутри избыточной в целом группы выпускников вузов при этом также будут сохраняться как избыток, так и дефицит обученных по отдельным специальностям. До 2035 года спрос на рынке труда будет превышать предложение в области информационной безопасности, вооруженного кадрового прогнозирования, архитектуры, фармации, информатики и вычислительной тех-

ники. В группе же «политические науки и регионоведение» предполагается более чем семикратное повышение числа выпускников спроса. Значительный избыток — в 2,5–3,3 раза — ожидается также по таким группам специальностей, как управление в технических системах, техническая безопасность и природообустройство, средства массовой информации и информационно-библиотечное дело, химические технологии, языковедение и литературоведение, сельское, лесное и рыбное хозяйство. Ощутимый избыток — в 1,7–1,9 раза — ожидается по перечню групп, в который входят психологические науки, техника и технологии наземного транспорта, ветеринария и зоотехника, клиническая медицина, юриспруденция.

Решать проблему будущего неудовлетворенного спроса правительство предлагает за счет сбора данных о том, какие именно специалисты будут нужны предприятиям, и изменения контрольных цифр приема. Для этого с 2025 года будет запущен новый напироект «Кадры». В перечень его задач также войдет ежегодное кадровое прогнозирование потребностей экономики на пять лет вперед — соответствующее поруче-

ние Владимир Путин дал в сентябре 2023 года. Минтруд, как ожидается, внесет свою версию методики создания такого прогноза в правительство в этом июле, а сам прогноз появится к концу этого года.

Отметим, что стремление решить проблему нехватки кадров за счет переобучения компании демонстрируют уже сейчас. «По данным Авито Работы, в России зимой 2023–2024 года число вакансий с возможностью переобучиться у работодателя и приобрести новую профессию выросло в 5,6 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Притом средние зарплатные предложения по вакансиям с переобучением повысились на 84% с зимы 2022–2023 года, составив 124 578 руб. в месяц за работу полный день. Чаше всего работодатели указывали возможность переобучения именно для рабочих и линейных профессий: в условиях дефицита кадров в промышленности и производстве компании готовы привлекать сотрудников из смежных сфер или начинающих специалистов», — комментирует Александр Сампетов, директор категории «Рабочие и линейные профессии» Авито Работы.

Анастасия Мануйлова

«В настоящее время в законодательстве остается еще ряд коллизий»

— позиция —

Президент Ассоциации разработчиков, изготовителей и поставщиков средств индивидуальной защиты (СИЗ) ВЛАДИМИР КОТОВ — о новых подходах к определению и учету профессиональных заболеваний.

В июне этого года Минздрав представил новый вариант списка профессиональных заболеваний и, помимо прочих изменений, впервые предложил включить в него онкологию.

Напомним, профессиональное заболевание в РФ в понимании Ф3-125 «Об обязательном социальном страховании...» — хроническое или острое заболевание сотрудника из-за воздействия вредного производственного фактора, которое привело к утрате трудоспособности. Поскольку такая ситуация считается страховым



случае, работодатели ежемесячно перечисляют в бюджет Соцфонда страховые взносы по ставке от 0,2% до 8,5% выплат сотрудникам.

Сейчас количество выявляемых профессиональных профзаболеваний, по данным Роспотребнадзора, не превышает 4,6 тыс. случаев в год. При этом среди всех профзаболеваний онкология составляет всего 20–30 случаев, что, по мнению абсолютного большинства экспертов, не соответствует действительности. Поэтому Минздрав и предложил включить ее в список, чтобы сделать выявление более эффективным. Однако при этом процедура установления причинно-следственной связи выявленного случая онкологического заболевания с условиями труда работника у конкретного работодателя представляется не вполне конкретной.

Сейчас при расследовании причин профзаболевания Роспотребнадзор (или ФМБА) составляет санитарно-гигиеническую характеристику условий труда работника, информа-

цию для которой предоставляет работодатель. В настоящее время форма санитарно-гигиенической характеристики и порядок ее составления также пересматриваются Роспотребнадзором, который предлагает при ее составлении учитывать результаты производственного контроля, СОУТ, но за основу брать именно результаты производственного контроля, а не специальной оценки условий труда. Важно понимать, что данные СОУТ и производственного контроля разнятся, так как основываются на разных способах определения и их фиксации. При этом в соответствии с федеральным законом №426-ФЗ СОУТ является единым комплексом последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса и оценке уровня их воздействия на работника. Профессиональное сообщество, по нашим опросам, считает, что в основе должны быть именно результаты СОУТ (и классы условий труда, установленные по итогам ее проведения).

Ситуация такой путаницы противоречит целям проводимой в РФ с 2021 года реформы контрольно-надзорной и разрешительной деятельности (снижение административных барьеров и упрощение условий ведения бизнеса). Текущая ситуация с нормативным правовым регулированием вопроса расследования и учета профессиональных заболеваний, на наш взгляд, не отвечает задачам проводимой реформы.

В настоящее время в законодательстве остается еще ряд коллизий, на которые необходимо обратить внимание и которые необходимо решать. В том числе требуется дополнительная тщательная проработка вопроса отнесения онкологии к

профзаболеваниям с приложением расчета финансовых затрат как работодателя, так и государства.

Кроме того, законодателям необходимо обратить внимание на цифровизацию процесса и межведомственное взаимодействие. Не требовать от работодателей предоставления информации, которая уже имеется в ведомствах. Например, результаты СОУТ есть во ФГИС Минтруда, доступ к которой есть у Минздрава, Роспотребнадзора, Роструда, СФР и других ведомств.

При этом в целом предложение Минздрава, по данным Ассоциации СИЗ, воспринимается работодателями положительно. Это позволяет сделать работу в промышленности более безопасной и, следовательно, более привлекательной для молодого поколения сотрудников. В условиях нынешнего дефицита кадров это очень важно.

карьер&кадры

«Мы измеряем человекоцентричность скоростью закрытия вакансий и доверием сотрудников»

За последний год уровень безработицы в стране несколько раз обновил показатель исторического минимума, и компаниям становится сложнее нанимать новых сотрудников и удерживать уже существующих. Чтобы быть более привлекательными для соискателей, передовые организации делают ставку на принципы человекоцентричности и регулярно анализируют, насколько компания соответствует требованиям своих работников. Руководитель функционального направления «Персонал и организационное развитие» компании «Галс-Девелопмент» **Андрей Чернуха** — о том, зачем компаниям строить счастье своих сотрудников и как его измерить.

— мнение —

Рынок соискателя

Сегодняшний рынок труда в России — это «рынок соискателя». Мы видим, что уровень безработицы за последний год уже несколько раз обновил показатель исторического минимума, и сейчас, по данным Росстата за апрель этого года, он не превышает 2,6%. Новые рабочие места в стране на данный момент идут лишь 2 млн человек, в то время как в прошлом году эта цифра была на четверть выше — 2,5 млн.

Эта ситуация реально отличается от реальности, в которой многие работодатели жили в 2010-х годах, когда на одну вакансию могло приходиться более десяти соискателей и у компаний практически всегда была возможность выбирать. Однако после 2020 года все изменилось. Число рабочих рук в России сокращается, поскольку с рынка труда постепенно уходят многочисленное поколение рожденных в 1960-х, а количество молодежи, которая приходит на их место, пока не так велико. При этом, по данным Минэкономки, рост экономических показателей в 2023 году оказался самым высоким в стране за последнее десятилетие, не считая постковидного восстановительного рывка 2021 года. Поэтому у многих российских компаний сегодня есть потребность наращивать число сотрудников для развития своего бизнеса.

Отрасль девелопмента не является исключением: по оценкам опять же Минэкономки, девелопмент находится на третьем месте по показателям деловой активности (после общепита и оптовой торгов-

ли). Объем ввода жилья в России растет с каждым годом: за прошлый год он, по данным Росстата, составил 110,4млн кв. м — это максимальный показатель за всю историю страны. Поэтому неудивительно, что прирост вакансий в этой сфере обгоняет прирост резюме: по данным hh.ru, с начала этого года число первых выросло на 24%, в то время как вторых — только на 10%.

Девелоперы борются за кадры

Мы ожидаем, что отраслевой рынок труда будет дефицитным в стране и дальше. В ближайшие годы, согласно демографическому прогнозу Росстата, численность рабочей силы в России будет только сокращаться. При этом темпы прироста ВВП, по оценкам Минэкономки, продолжают оставаться достаточно высокими, что неизбежно приведет к росту спроса на жилые и офисные помещения. Значит, конкуренция за соискателей только увеличится, и девелоперам придется искать новые способы стать более привлекательными в качестве работодателя.

Один из важнейших подходов к решению вопроса кадрового голода заключается в удержании действующих сотрудников. Чтобы этого добиться, мы в компании сделали фокус на принципах человекоцентричности, когда основное внимание сосредоточено на сотрудниках, их потребностях и нуждах, при этом без ущерба бизнес-процессам. Надо сказать, мы начали применять человекоцентричный подход за несколько лет до того, как он стал устойчивым трендом в сфере управления человеческими ресурсами. Это дало нам определенную фору —



Андрей Чернуха

мы не так сильно ощущаем кадровые проблемы, как иные коллеги по отрасли. Таким образом, сегодня именно наши сотрудники являются бизнес-партнерами и «внутренними заказчиками» компании, а она выступает не только источником средств к существованию работника, но и единомышленником, с помощью которого любой сотрудник растет как в профессиональном плане, так и лично.

Реализация принципа «счастливый сотрудник — эффективная компания» — это не только конкурентная зарплата, удобный офис и продуманная система мотивации. В наше время это уже базовый набор современного работодателя. Для эффекта синергии сотрудники должны расти через компанию, а компания — через сотрудников. Так, в 2022 году мы запустили «Галс Академию» — наш собственный учебный центр, объединяющий в себе и внешнюю, и внутреннюю экспертизу. Этот проект направлен на выстраивание системы комплексного развития персонала за счет разнообразных программ обучения, курсов и прочих инструментов.

Ключевая программа «Галс Академии» называется «Сила команды». Она представляет собой комплексный план развития руководителей и коллективов и разрабатывалась

для создания единого управленческого стандарта «Галс-Девелопмент». «Сила команды» объединила в себе руководителей всех уровней и сфер. Изначально в 2021 году группы участников создавались по принципу основных бизнес-направлений, чтобы коллеги могли решать за счет программы реальные рабочие задачи и улучшить кросс-функциональное взаимодействие. Затем после крайнего положительных отзывов коллег мы расширили ее так, чтобы охватить максимально возможное число сотрудников.

Также я уверен, что на показатель «счастливости» человека, в том числе на работе, влияют, насколько сбалансированы разные аспекты его жизни и уровень стресса. Для поддержания этого баланса мы запустили программу «Галс Плюс», цель которой укрепить физическое, ментальное и духовное благополучие наших сотрудников. Программа включает спортивные, развлекательные и развивающие активности на любой вкус: занятия бегом, лыжами, плаванием, триатлоном, йогой, футболом, настольным теннисом, пением, поддержку психолога. После работы коллеги также могут собраться друг с другом в настольные игры. А наша особая гордость — созданные с нуля хоккейная команда и команда чирлидеров, которые уже участвуют в соревнованиях и делают это вполне успешно. Для спокойных размышлений у нас есть «Галс Библиотека» с бестселлерами по управлению, саморазвитию, архитектуре, нон-фикшн и художественной литературе.

Счастье — понятие измеримое

Но как же оценить результаты нововведений и измерить, насколько твой сотрудник стал от них счастливее? Ответ на этот вопрос может дать специальное решение для измерения уровня счастья и удовлетворенности внутренними сервисами Happy Index. Это методика, которая позволяет оценить как лояльность, так и вовлеченность сотрудников. Почему важно оценивать оба эти показателя и в чем между ними разница? Если сотрудник лоялен к компании, это означает, что он готов продолжать в ней работать и будет рекомендовать ее в качестве работодателя своим знакомым. Однако из этого не следует, что он полностью вовлечен в рабочие процессы — он может не проявлять инициативу, не стремиться творчески подойти к выполнению своих задач. Напротив, сотрудник может проявлять все эти качества, однако, если

уровень его лояльности к компании будет низким, работодатель рискует его потерять.

Мы проводим эти измерения у себя в компании с 2019 года и отслеживаем индекс счастья и его динамику после каждого нововведения, чтобы контролировать прогресс. Для себя мы установили принципиальную планку индекса: результат должен быть не менее 9 баллов. И сейчас по ряду параметров мы его даже превосходим. Таким образом, сегодня «Галс-Девелопмент» занимает первые места по показателю Happy Index как в рейтинге компаний — отраслевых работодателей, так и в целом по России. Мы хотели создать особую среду, где компания была бы не только твоим работодателем, но и другом, единомышленником. И как показывают результаты исследования такого, казалось бы, неизмеримого и для всех разного понятия, как «счастье», у нас это получилось.

Кроме того, человекоцентричной компании легче привлекать и выращивать молодые кадры. Мы в компании «Галс-Девелопмент» еще в 2021 году запустили программу стажировок «РГОДвижение». Ее цель — привлечь к нам на работу молодых специалистов, а также сформировать резерв кандидатов с высоким потенциалом. За три года стажировку в компании прошло более 150 студентов крупнейших вузов страны, среди которых: РУДН, РЭУ им. Г. В. Плеханова, МГСУ и др. Большинство из них стажировались у нас в течение года, совмещая рабочую нагрузку с учебной. Наша главная задача здесь — дать стажерам полноценный опыт работы в компании, поэтому мы погружаем их в корпоративную культуру, даем доступ к партнерским, спортивным и обучающим сервисам.

Программа показала свою высокую эффективность: по итогам только прошлого года около 25% стажеров получили предложение о работе в «Галс-Девелопмент» и переведены в штат. В целом 14% наших вакансий заполняется кадровым резервом, в который входят как наши стажеры, так и сотрудники, которым интересны внутренние переводы в рамках компании.

В целом же средний срок закрытия вакансий у нас составляет 23 дня, из них 31% вакансий закрывается по рекомендации действующих сотрудников в рамках нашей реферальной программы. Таким образом, можно сказать, что мы измеряем человекоцентричность скоростью закрытия вакансий и доверием сотрудников.

Круговорот работников на местах

— тенденция —

Бизнес в России все чаще предлагает соискателям работу вахтовым методом, причем регулярно к нему стали прибегать не только компании из сфер промышленности и добычи. Сейчас активно вахтовый метод осваивают предприятия из сфер телекома, медицины и недвижимости.

Российские работодатели стали чаще предлагать соискателям работу вахтовым методом, причем даже в тех отраслях, в которых это обычно не практиковалось. Это следует из данных кадровых платформ и кадровых агентств.

Это, вероятно, является следствием дефицита кадров — так, напомним, уровень безработицы в России уже несколько раз обновил показатели исторического минимума, опустившись ниже 2,7%. При этом, как ранее подсчитали в Центре макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, совокупный спрос на работников в экономике достиг 75,9 млн.

Так, как показывают данные Авито Работы, в первом полугодии 2024 года число вакансий с вахтовым графиком выросло вдвое (+115%) в сравнении с аналогичным периодом в прошлом году. При этом средние предлагаемые зарплаты на вахте увеличились на 33% год к году и составили свыше 130 тыс. руб.

Вахта была и остается наиболее распространенным графиком работы в сферах промышленности, сельского хозяйства и строительства за счет специфики деятельности и частой удаленности производства от крупных населенных пунктов. Так, по данным Авито Работы, число вакансий с вахтовым графиком в сфере строительства выросло в 2,2 раза (+121%), а средние зарплатные предложения увеличились на 33% (140 023 руб.). В отрасли производства, сырья и сельского хозяйства вакансий с вахтовым методом стало вдвое больше (+97%), чем в первом полугодии 2023 года. При этом работодатели стали предлагать зарплату на 23% больше — в среднем 131 049 руб.

Вахта стала альтернативой постоянному найму, подтверждает операционный директор «Анкор» Алексей Миронов. «Если в регионе поиска людей нет и переезжать на постоянное место жительства ближе к производству никто не хочет, то вахта — хорошее решение. В первую очередь для производства, стройки или склада», — отмечает он. «Мнение о том, что вахта не пользуется популярностью среди соискателей из-за тяжелых условий работы, уже устарело. С этим связано лишь 7% отказов от вахтовых вакансий по итогам 2023 года. Для сравнения: условия работы стали поводом для отказа от трудоустройства в 8% вакансий со стандартным полным днем и в 10% — с посменной занятостью. Сегодня на-



Юлия Кухарь

ряду с условиями работы большую роль в принятии оффера соискателем играют репутация бренда работодателя и его ценностное предложение — даже при привлекательной заработной плате. Период, когда люди отправлялись „на севера“ вопреки всему и исключительно ради заработка, очевидно, уходит в прошлое: для нынешнего вахтовика важны не только деньги, но и другие факторы», — комментирует директор по развитию CRM-системы Talantix Марина Хадина.

Так, из-за низкого интереса к самой компании и ее бренду работодателя от потенциального оффера отказывается каждый шестой (15%) претендент на вахтовые вакансии, 11% кандидатов, которым предлагали посменный график, и 9% из тех, кому предлагали гибкий график. При этом в целом самая распространенная причина несостоявшегося трудоустройства не отличается в зависимости от предлагаемого типа занятости и связана с несоответствием навыков и квалификации кандидата требованиям работодателя.

При этом, как отмечает Марина Хадина, вахтовый метод с некоторых пор вошел в новые для этого типа занятости индустрии. Сре-

ди них: телеком, научно-техническая и проектная деятельность, медицина, недвижимость. Если раньше вахта плотно ассоциировалась только с отраслью добычи полезных ископаемых, то сегодня такие вакансии открывают и другие работодатели. Причем не только в северной части страны, но и в тех регионах, где сосредоточены промышленные предприятия, где реализуются крупные дорожно-инфраструктурные проекты и налаживаются новые логистические цепочки. Причин для отказов кандидатов от вахты здесь несколько: во-первых, сказывается тренд на удержание специалистов внутри команды и повышение их вовлеченности, во-вторых, влияет острая нехватка людей на локальных рынках труда, а также высокая внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция за одних и тех же кандидатов. Не последнюю роль тут играет и реализация федеральных проектов компаний, охватывающих несколько регионов одновременно, а также сезонность бизнеса», — отмечает Марина Хадина.

Потенциал для привлечения персонала на вахту увидели агентства по недвижимости, ИТ и телеком, а также научно-техниче-

ские предприятия и медицинские учреждения. Для перечисленных отраслей вахта скорее исключение, чем правило, однако сегодня эти компании все чаще предлагают такой тип занятости, чтобы закрыть свою потребность в персонале.

Это подтверждают данные зафиксированных причин отказов. Непосредственно условия и график работы чаще всего становятся причиной несостоявшегося трудоустройства на вахту в ИТ- и телеком-компаниях (24%), логистике (18%), строительстве (17%), а также в агентствах по недвижимости (13%) и в обрабатывающей промышленности (12%).

Статистика причин отказов наглядно демонстрирует, что работодатели стали привлекать на вахту соискателей из самых востребованных на рынке труда специализаций, в рамках которых наблюдается наиболее высокая конкуренция за персонал. Так, среди всех специалистов, которых в 2023 году работодатели приглашали на вахту, чаще всего сами отказывались от этого маляры и штукатуры (77%), повара и пекари (71%), мастера по ремонту оборудования и техники (69%), токари и фрезеровщики (66%), а также грузчики (62%).

Схожий вывод можно сделать и на данных Авито Работы. «Значительно чаще вахтовый график стали предлагать специалистам сферы курьерской доставки (+190%), домашнего персонала (+78%), туризма и ресторанов (+36%). Вахтовый график среди курьеров стал широко распространяться благодаря логистическим компаниям, крупному ритейлу или их партнерам, которые таким образом привлекают кадры из регионов в крупные города с развивающимся e-comm. Во время летнего периода работодатели из курортных и туристических городов предлагают курьерам вахтовый метод работы для удовлетворения повышенного спроса на доставку продуктов и товаров. Обычно на таких вахтовых позициях кандидатам предлагают бесплатное проживание, предоставляют средство передвижения и компенсацию проезда до города, в котором собираются работать курьеры. Домашний персонал на вахте зачастую требуется в пансионаты и санатории. Кроме того, некоторые семьи ищут специализированных нянь, которые могут сопровождать их в путешествиях. В индустрии HoReCa работодатели из туристических регионов активно привлекают иностранных сотрудников для закрытия кадрового вопроса в пиковый сезон», — говорит директор категории «Рабочие и линейные профессии» Авито Работы Александр Сампегов. «Например, в сфере ритейла, по нашим наблюдениям, за 2023 год число вакансий увеличилось более чем в четыре раза, в то время как в целом количество таких вакансий увеличилось на более чем на 30%. И это хороший тренд, так как он позволяет закрыть кадровый дефицит в регионах с низким уровнем безработицы и при этом предоставить работу для жителей тех регионов, где уровень жизни и зарплата ниже», — соглашается директор по маркетингу международной аутсорсинговой компании DKRS Максим Герасимов.

В то же время, как напоминает партнер кадровой компании Cornerstone Владислав Быханов, существенным ограничением для распространения вахтового метода сейчас выступает его стоимость. «Вахта предполагает, что нужно нанять как минимум двух человек на одну и ту же роль: один работает один месяц, второй — другой, пока первый отдыхает. Также нужно оплачивать дорогу домой и обратно и первому, и второму. Для многих компаний это дорого», — говорит он. Однако при этом для бизнеса работа с вахтовиками даже выгоднее, потому что такие сотрудники рентабельнее, возражает Максим Герасимов. «Ведь в противовес временным исполнителям, которые могут отработать несколько дней и после этого уйти с подработки, вахтовые рабочие работают дольше и в будущем с большей готовностью остаются на занимаемой вакансии», — добавляет он.

Анастасия Мануйлова

карьер&кадры



**ТРУБНАЯ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ**

«Мы находимся в состоянии идеального шторма»

Ситуация на рынке труда России сейчас является для работодателей достаточно сложной. Уровень текучести персонала в прошлом году вырос почти на всех предприятиях, а уровень безработицы, напротив, сократился до исторического минимума. Заместитель гендиректора по управлению персоналом ТМК—директор Корпоративного университета ТМК2U **Елена Позолотина** рассказывает о том, надолго ли сохранятся эти тенденции, как промышленные компании могут сейчас привлекать персонал и чего от работодателей ждут молодые соискатели.

— **взгляд** —

— Мы видим, глядя на различные показатели, что ситуация на рынке труда России сейчас достаточно сложная. Так, по данным Росстата, уровень безработицы в апреле этого года опять обновил исторический минимум, снизившись до 2,6%. По оценкам ЦМАКП, спрос на рабочие руки со стороны предприятий растет и сейчас достигает 75,9 млн. Как вы, как один из крупнейших работодателей России, видите эту ситуацию?

— Сейчас, можно сказать, мы находимся в состоянии идеального шторма. Текущую ситуацию на рынке труда обеспечило совпадение многих факторов. Это, во-первых, сокращение численности экономически активного населения страны до минимальных показателей за последние 20 лет. Во-вторых, это достаточно большой отток персонала — и здесь я говорю не только о россиянах, которые покинули страну, но и о сокращении числа приезжающих сюда на работу мигрантов. Это, в-третьих, постепенный переезд жителей малых городов в мегаполисы — а я напомним, что предприятия ТМК расположены в регионах.

То есть людей становится меньше, а потребности промышленности в сотрудниках растут. Этому способствует, в частности, повышение спроса на отечественные товары и технологии. Поэтому конкуренция за работников растет, и, я отмечу, чем дальше, тем больше она выходит за границы промышленного сектора.

— **Поясните, пожалуйста.**

— У нас сегодня достаточно большое количество профессий стали, по сути, междисциплинарными: их представители могут работать в различных отраслях, не только в металлургии, но и в машиностроении, в обрабатывающей, перерабатывающей промышленности. В принципе сейчас можно достаточно быстро переучиться и найти себя в строительном управлении и в любых других производственных компаниях. Мы конкурируем за сотрудников даже с сервисами доставки, потому что рынок курьеров сейчас достаточно велик. Средний уровень оплаты труда по этой профессии сегодня ниже, чем минимальный уровень оплаты труда на наших предприятиях, но работать на большом промышленном производстве для многих все еще менее привлекательно, чем быть курьером. Особенно остро конкуренцию с сервисами доставки ощущают те наши производства, которые расположены рядом с городами-миллионниками.

— **Может ли ситуация на рынке труда измениться в лучшую сторону в ближайшие годы?**

— Мы ожидаем, что ситуация на рынке труда будет тяжелой в ближайшие 20–25 лет, если только мы не запустим какие-то кардинальные демографические программы либо миграционная политика не изменится таким образом, чтобы компенсировать демографический спад. На фоне высокой производственной активности мы будем жить в условиях достаточно жесткой конкуренции за персонал. Кадровая политика любой компании должна учитывать влияние этих факторов — мы, например, в ближайшие пять-десять лет будем внедрять ряд различных программ, чтобы развивать свой HR-бренд, чтобы сохранять нужную воронку потенциальных кандидатов на трудоустройство в компанию и находиться на приемлемом для нас уровне укомплектованности в диапазоне 96–98% от плановых значений.

— **А какие, на ваш взгляд, остаются возможности для бизнеса, чтобы в этой ситуации улучшить показатели по найму, по удержанию и в целом по работе сотрудников? Повышать зарплаты?**

— Гонка заработных плат присутствует и будет сохраняться. И здесь, ко-

нечно, каждое предприятие функционирует в рамках своей экономической стабильности. Еще одно направление, по которому можно вести работу, — обеспечение адекватной воронки подбора, найма и удержания сотрудников. В этом поле и будет в ближайшей перспективе сосредоточена основная конкуренция между работодателями. Наш численный состав на 80% состоит из рабочего персонала, выпускников учреждений среднего профессионального образования, поэтому мы планируем сфокусироваться на том, чтобы у нас в воронке соискателей доля таких кандидатов доходила до 50%.

Конечно, мы понимаем, что не все, кто придет к нам работать, останутся с нами надолго — коэффициент текучести первого года работы у молодежи всегда выше. Но, несмотря на это, молодежь является нашим приоритетом — именно из молодых сотрудников можно сформировать достаточно активный, прогрессивный костяк трудового коллектива, который следующие 10–15 лет поможет нам преодолеть дефицит кадров. Работа с молодежью, конечно, потребует определенной перестройки. Собственно, мы уже это делаем во внутренних процессах управления, формирования корпоративной культуры, работы с линейными руководителями на местах.

— **О какой именно перестройке вы говорите?**

— Речь идет об уважении, об отношении к сотрудникам на их рабочих местах, о том, как с ними взаимодействуют, ставят задачи, дают обратную связь. Чтобы сформировать у управленцев нужные навыки, мы еще несколько лет назад за-



пустили в собственном Корпоративном университете ТМК2U различные программы, которые позволяют научить максимально комфортно выстраивать отношения внутри коллективов, создавать подходящую среду для работы и формировать взаимодействие, основанное на принципах уважения.

— **Сейчас много говорят о том, что молодежь, включая поколения зумеров, требует к себе другого отношения. Так ли это?**

— Да, тем, кто хочет привлечь к себе на работу молодых, нужно быть готовыми к их особенностям. Они по-другому относятся к иерархии, требуют для себя интересные задачи. Это данность, и это, на мой взгляд, хорошо для общества, но, безусловно, требует намного больших усилий со стороны управленцев.

— **А как нужно адаптировать бренд работодателя, если делается ставка на привлечение молодых соискателей со специфическими требованиями?**

— Здесь, на мой взгляд, необходимо вести с соискателями честный диалог. Наши предприятия не перестают быть промышленными производствами с вредными и опасными факторами, влияющими на рабочие

места — и об этом необходимо сообщать. В то же время то, как сейчас выглядит работа на заводе, уже очень сильно отличается от тех представлений, которые могли сложиться у людей. Многие автоматизировано, тяжелый ручной труд ушел в прошлое. Кроме того, работа у нас дает работникам доступ к самым различным благам — мы ставим своей целью обеспечить все их потребности: от материальных до эмоциональных. Например, мы заботимся об их здоровье: делаем все возможное для того, чтобы наши медицинские санитарные части и здравницы были современными. Мы развиваем свои собственные рекреационные центры и стремимся к стандарту 3+, приче я говорю не только о побережье Черного моря, но и о тех объектах, которые находятся около наших основных производственных центров. В результате люди вместе с семьями могут позволить себе комфортный, активный и интересный отдых.

Ну и третье: мне кажется, при общении с соискателями важно делать акцент на сопричастность к чему-то важному. На мой взгляд, работа в организации, где создается важный для страны, для мира продукт, системообразующий с точки зрения

экономики, достойна уважения. Поэтому правильно в рамках HR-бренда донести мысль о том, что, придя в нашу компанию, ты получаешь возможность не просто работать, но создавать будущее, в том числе будущее своих детей. Так что три наших основных посыла — честность, полнота раскрытия всех заявленных возможностей, которые есть у работодателя, и сопричастность к тому, что действительно имеет непреходящую ценность. И, конечно, необходимо регулярно измерять вовлеченность персонала.

— **Как часто это нужно делать? Что это дает?**

— Корпоративный университет ТМК2U с 2018 года ежегодно организует исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала. В исследовании ежегодно принимают участие более 50% сотрудников компании — в этом году прошли опрос 31,5 тыс. сотрудников. И, следуя принципам исследования, руководство компании прекрасно понимает, что чем больше охват — тем картина будет, возможно, менее привлекательна для бенчмарка, но более реалистична. И это главный приоритет исследования, так как исследование проводится не для статистики, а для понимания реальной картины.

Результаты исследования позволяют оцифровать вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, выявить драйверы вовлеченности или, напротив, негативные факторы, снижающие этот показатель. В конечном итоге руководство получает содержательный материал для принятия управленческих решений, некий компас, показывающий направление качественных изменений.

В ходе многочисленных наблюдений эксперты ТМК убедились в прямой корреляции вовлеченности и ее компонентов с результатами бизнеса. Так, за последние три года уровень лояльности сотрудников (индекс eNps) показал динамику более чем в 50 пунктов. И за эти же годы финансовые результаты компании существенно улучшились. Наблюдается корреляция и с другими показателями бизнеса: чем выше уровень вовлеченности, тем ниже уровень текучести кадров, уровень травматизма и абсентеизма.

— **Есть вероятность, что даже самый продвинутый бренд работодателя может не справиться с задачей привлечь необходимое количество соискателей в компанию. И тогда, возможно, предприятиям**

придется сокращать свой спрос на труд за счет оптимизации каких-то процессов, автоматизации производства. Считаете ли вы такой подход перспективным?

— Да. Собственно, мы планируем решать эти задачи в ближайшие годы. Во-первых, проанализировать весь спектр наших процессов для того, чтобы выявить те места, где мы можем оптимизировать численность персонала, и, соответственно, снизить потребность в новых рабочих руках. Во-вторых, мы хотели бы модернизировать наши бизнес-процессы таким образом, чтобы исключить функции, не приносящие нам добавленной стоимости. В-третьих, необходимо повышать производительность труда — это связано не с более интенсивной работой сотрудников, а с изменением технологических процессов таким образом, чтобы они были более эффективными.

Мы в целом давно работаем над этим — в первую очередь в формате внедрения принципов бережливого производства. В корпоративном университете есть много программ, которые позволяют сотрудникам научиться перестраивать свою работу. Достаточно большой процент нашего коллектива прошел обучение тем или иным технологиям и техникам, но, наверное, на сегодняшний момент мы задействовали не весь потенциал. Поэтому будем продолжать над этим работать.

— **В 2023 году в России была зафиксирована рекордная текущая персонала, и, конечно, это следствие высокой конкуренции за сотрудников. За счет чего работодатель может сейчас удерживать своих сотрудников?**

— Я думаю, что, помимо конкурентной зарплаты, соцпакета, интересных задач, для сотрудников сейчас большую роль играет возможность расти и развиваться. Если компания сумеет так выстроить свои процессы, что будет готова предложить одному человеку несколько карьерных треков, у нее будет больше шансов оставить его работать у себя надолго. Мы в ТМК достаточно прогрессивны в этом вопросе: предоставляли и предоставляем достаточно большую вариативность в выборе карьерных траекторий в рамках наших предприятий. У нас много возможностей показать себя, проявить себя, чтобы быть замеченным, уйти в горизонтальную или вертикальную ротацию. Но я думаю, что в перспективе мы будем работать над различными дополнительными программами выявления потребности во внутренней ротации, чтобы как можно дольше задерживать персонал на предприятии. Мое мнение: если мы сможем обеспечить нашим сотрудникам два-три карьерных пути, это позволит человеку работать у нас от 15 до 25 лет. Тогда мы сможем и дальше быть компанией с невысокой текучестью персонала — сейчас это около 10–15%.

— **Но ведь чтобы эффективно переводить персонал с одного предприятия на другое, необходимо создать на всех примерно одинаковые условия работы и, что еще более важно, оплаты труда. Как можно этого добиться в масштабе нескольких заводов?**

— Да, это действительно большая задача, но мы ее уже выполнили. В 2016 году мы перешли на Единую систему оплаты труда, и теперь у нас, например, вальцовщик получает одинаковую тарифную ставку что в Волгограде, что в Екатеринбурге, что в Каменске-Уральском. Понятно, что есть региональные доплаты, которые положены по закону, но в остальном зарплата в разных регионах будет одинаковой. Собственно, благодаря этому у нас и идет развитие внутренней мобильности и мы можем легко ротировать наших сотрудников.

— **А какой разрыв между самой большой и самой маленькой зарплатой заложен в вашей тарифной сетке?**

— Десять шагов. Во внутренней формы у нас были предприятия, где различия между зарплатами были несколько меньше, а были и те, где выплаты могли отличаться в 30 раз. Конечно, привести заводы к настолько разным подходам к начислению зарплат к единой системе можно было только благодаря большой проделанной работе. Замечу, что в 2016 году, когда мы переходили к Единой системе оплаты труда, у нас в компании работали 28 тыс. человек — и структура зарплат изменилась у всех. При этом мы сумели, проведя публичную кампанию и объяснив преимущества новой системы, сохранить всех сотрудников.

**Интервью взяла
Анастасия Мануйлова**



карьерa&кадры

Хорошего много не бывает

— статистика —

С13 Исследование и диалог с молодыми талантами на разных позициях: от стажера до руководителя направления — показали, что главные драйверы при выборе компании — ее культура и челленджи для развития», — добавляет Марат Исмагулов. Молодежи важно понимать свой ценностный вклад, искать реализацию потенциала, ощущать себя частью большой команды и видеть пример человеческого лидерства, наставника в руководителе. В результате понимание «как я меняю мир» на старте карьеры для этого поколения важнее, чем большие зарплаты.

«Поколение Z и миллениалы более требовательны к работодателям, и мы видим, что, помимо стремления к финансовому благополучию, они все чаще руководствуются и нематериальными факторами при принятии решения о работе», — соглашается Оксана Тихонова. В частности, у молодежи есть запрос на комфортную атмосферу в коллективе, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, личностное развитие и понятный карьерный трек. В Fix Price добавляют, что для молодых специалистов важны также возможности развития, поэтому компания активно инвестирует в обучение сотрудников, развивает платформу Fix Academy, где представлены курсы по развитию hard и soft skills. «Fix Academy доступен и в формате мобильного приложения, что весьма удобно для молодежи, позволяя учиться в любое время и в любом месте. Мы также внедрили креативную подачу материала: комиксы и ситкомы (учебные видео юмористического характера), что делает процесс обучения более интересным», — отмечают в компании.

В МТС также напоминают, что материальная мотивация не единственный критерий выбора работодателя среди молодежи. «При равной оплате труда из двух или трех компаний кандидат выберет ту, где больше возможностей, лучше условия, корпоративная культура, схожие ценности и так далее. Именно поэтому нужно строить сильный HR-бренд, чтобы выгодно отличаться от конкурентов», — уверена директор департамента по управлению талантами и развитию персонала МТС Ольга Митрофанова. Транслировать эти преимущества компании помогает новое EVP: МТС предлагает присоединиться к команде людей, меняющих привычное. «В рамках его разработки мы в том числе исследовали молодых специалистов как отдельную ЦА, проверяли, что для них важно в МТС как в работодателе», — объясняет Ольга Митрофанова.

Работодатели не отказываются от традиционных форматов привлечения молодых кадров: программ стажировок, партнерств с вузами и ярмарок трудоустройств, но также запускают различные спецпроекты, чемпионаты и хакатоны. Студенческие практики (основной вал стажеров приходится на лето) между тем возможность заполучить в штат талантливых студентов и выпускников и плавню познакомить их с корпоративной культурой. В Segezha Group считают, что для студентов практика — это возможность освоить азы лесопромышленных профессий, а для компании — выявить наиболее перспективных будущих специалистов, познакомить их с предприятиями и отраслью. В прошлом году оплачиваемую стажировку на предприятиях холдинга про-



ли более 600 студентов опорных вузов и техникумов, из них около 100 — пришли на постоянную работу.

Предприятия активно конкурируют за молодых специалистов уже на этапе стажировок, предлагая им выплаты и компенсации, пакеты ДМС, возможности корпоративного обучения. В Альфа-банке действует программа I Choose Alfa: она включает 22 направлений, ДМС для стажеров, расширенную программу наставничества. С прошлого года программа стажировок охватывает всю Россию, в том числе благодаря удаленному формату. В этом году в банке ждут почти тысячу стажеров. По словам Марата Исмагулова, 80% стажеров после окончания программы переходят в штат. В «ФосАгро» для студентов, планирующих пройти производственную пра-

ктику, продумана целая система привлечения и закрепления их в компании. Это выплата стипендии по итогам практики, для иногородних студентов — суточных за весь период практики, компенсация проезда к месту практики и так далее. Один из основных инструментов привлечения молодежи — программа «ФосАгро-СТАРТ», которая предусматривает индивидуальный план развития для молодых специалистов, всевозможные выплаты (от расходов на переезд до выплаты подъемных), участие в жилищной программе компании.

По словам Ольги Митрофановой, поколение молодых специалистов отличается от сотрудников старшего возраста. «Они не так сильно ценят стабильность, больше заинтересованы в карьерном росте, гибком и ги-

бридном графике, нуждаются в более бережной адаптации, и им очень важно то, над каким проектом они работают и как их деятельность способна менять мир», — говорит она. В промышленных компаниях возникают дополнительные обстоятельства: производственная сфера чаще пользуется популярностью у людей старшего поколения, отмечают в Segezha Group. Отчасти поэтому дефицит молодых кадров, особенно от 20 до 30 лет, является фундаментальной проблемой лесной промышленности. Для привлечения молодежи в ряды компании необходимо заниматься не только созданием комфортных условий работы, но и популяризацией отрасли и профессий в целом.

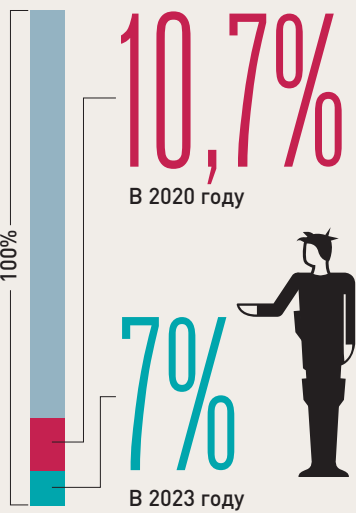
Диана Галиева

МОЛОДЕЖЬ И ВЫБОР РАБОТОДАТЕЛЯ В РФ

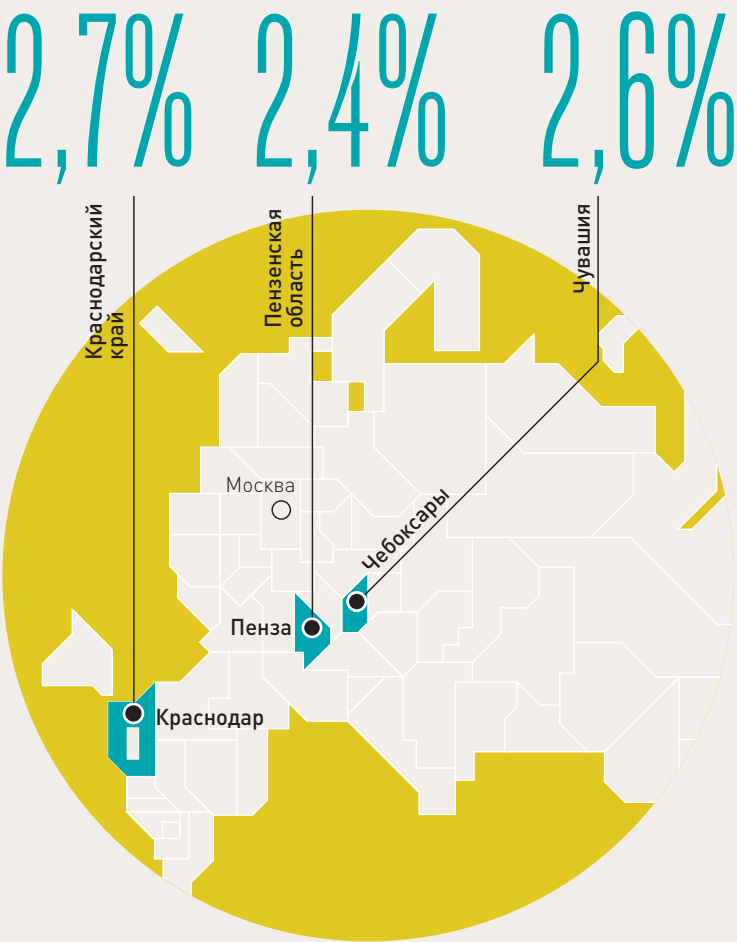
ТОП-5 ФАКТОРОВ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ В ГЛАЗАХ МОЛОДЕЖИ



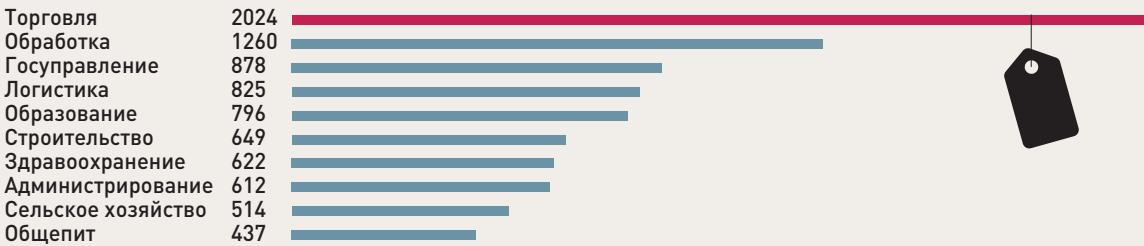
УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ СРЕДИ МОЛОДЕЖИ



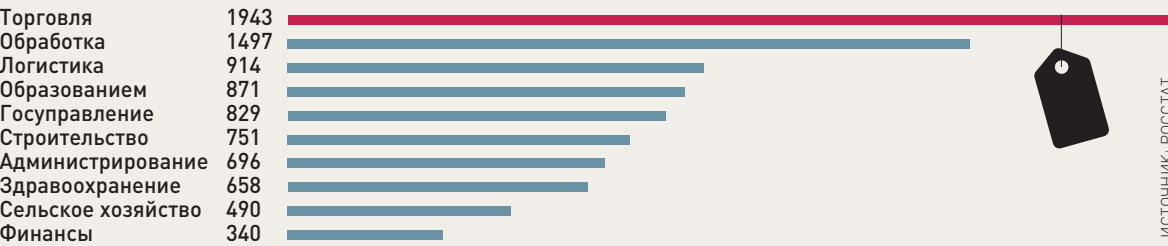
ТОП РЕГИОНОВ С МИНИМАЛЬНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ БЕЗРАБОТИЦЫ МОЛОДЕЖИ В РФ



ТОП-10 ОТРАСЛЕЙ ПО ЧИСЛУ ЗАНЯТЫХ В ВОЗРАСТЕ 20–29 ЛЕТ (ТЫС. ЧЕЛ.)



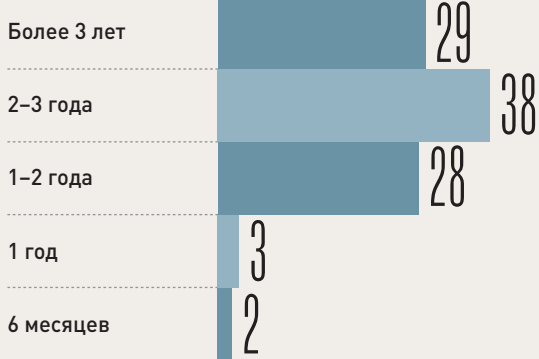
ТОП-10 ОТРАСЛЕЙ ПО ЧИСЛУ ЗАНЯТЫХ В ВОЗРАСТЕ 30–34 ЛЕТ (ТЫС. ЧЕЛ.)



В КАКОЙ КОМПАНИИ МОЛОДЕЖЬ ХОТЕЛА БЫ РАБОТАТЬ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ЖЕЛАЕМЫЙ СРОК РАБОТЫ НА ОДНОМ МЕСТЕ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



КАК МОЛОДЫЕ СОИСКАТЕЛИ ОТКЛИКАЮТСЯ НА ВАКАНСИИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ПЛАНЫ МОЛОДЫХ РОССИЯН ОТНОСИТЕЛЬНО РАБОТЫ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ИСТОЧНИК: РОССТАТ.

ИСТОЧНИК: КОНТАКТ INTERSEARCH RUSSIA.

карьер&кадры

Big Apple Marketing Group

Три ключа к маркетингу

Маркетинг — динамичная сфера, в которой делают карьеру сотни тысяч человек. Член Гильдии маркетологов России и Ассоциации маркетологов США **Альбина Саркисова** — о трех принципах, которые позволят построить успешную карьеру маркетолога.

— мнение —

За свою карьеру в маркетинге я прошла большой профессиональный путь и теперь хотела бы поделиться своим опытом с теми, кто только начинает свою карьеру или чувствует, что мог бы достигнуть большего на этом поприще. Анализируя свой опыт, я сформулировала три принципа работы в маркетинге, которые могут помочь любому профессионалу стать лучше.

Принцип первый — креативность, которая рождается из опыта.

Говоря о маркетинге, часто цитируют фразу: мыслить нужно креативно, а работать — эффективно. Маркетинг настолько универсален, что позволяет работать в разных сферах. Для достижения результата я всегда окунаюсь в тему с головой, даю волю бессознательному и буквально кожей ее чувствую. Только в этом случае появляется креатив — он всегда основан на сильных эмоциях, а значит, неизбежно эффективен.

Чтобы успешно создавать креативные концепции, необходима определенная «насмотренность». Мне с этим повезло. Моя карьера стартовала в Сочи в то время, когда город погрузился в грандиозные проекты. Еще студенткой попав на практику в морской порт Сочи переводчиком, я оказалась в эпицентре событий. С этого все и началось. Позднее работа в сетевом отеле «пять звезд» в должности менеджера отдела маркетинга и продаж, организация и переводы встреч министров и генконсулов, общение с руководством ведущих мировых круизных и страховых компаний, съемки канала Eurosport, интервью и фотосессии для The Daily Telegraph London, сотрудничество с Forbes, L'Officiel, National Geographic, Esquire. Плюс опыт работы в банковской сфере и Министерстве транспорта.

Принцип второй — гибкость. Работа научила меня той гибкости, которая помогает достигать невозможного. Часто почти неразрешимая задача рождает уникальную стратегию. Я всегда понимаю, чего я хочу и как я буду это делать. Работа марке-



толога сродни дипломатической: достигнуть цели, не ущемив ничьих интересов, и заложить фундамент прочных деловых отношений на будущее.

Я имею счастье работать маркетинг-директором в одной из лучших юридических фирм Манхэттена — «Баллон Столл». Мои

коллеги — легенды юриспруденции Роберт Джаффи, Роберт Клипштейн и многие другие, а их самые успешные кейсы попадают в New York Times и New York Post. Рядом с такими столпами ты не можешь работать вполсилы. Само их присутствие будит креативность и вдохновение.

Основанная в 1931 году «Баллон Столл» — ведущая юридическая фирма на Манхэттене, и попасть в нее было очень непросто. Я понимала, на что замахнулась, и мне удалось получить заветную должность. Я разрабатывала уникальные маркетинговые ходы, сама поражааясь своей изобретательности, документами всегда встречала поддержку руководства. Мне это придавало уверенность и желание творить. Мои труды увенчались успехом: компания увеличила свой годовой доход втрое, и я горда этим достижением.

Принцип третий — общение с коллегами по отрасли.

В 2019 году мы с семьей переехали в Нью-Йорк, и я открыла свое маркетинг-агентство, получив возможность попробовать себя в ином этнокультурном окружении и протестировать свои компетенции. Сегодня я предоставляю маркетинг-услуги и маленьким салонам, и крупным логистическим компаниям. Для максимальной продуктивной работы я стала членом Американской ассоциации маркетологов (American Marketing Association — AMA). Пришлось приложить немало усилий, но я привыкла достигать поставленной цели. Для меня членство в AMA — умная инвестиция: я публикую материалы на профессиональных платформах, слежу за опытом коллег и стремлюсь быть на шаг впереди событий.

Под знаком перемен

— технологии —

В 2024 году доля работников, которые очень или умеренно удовлетворены работой, немного выросла по сравнению с 2023 годом и составила 60% (в прошлом году — 56%), говорится в глобальном исследовании надежд и страхов сотрудников, проведенном PricewaterhouseCoopers. При этом удовлетворенность не обязательно значит, что сотрудники останутся на своих местах. Доля тех, кто, вероятно, сменит своего работодателя в течение следующих 12 месяцев, растет. В 2024 году об этом заявили 28% респондентов, тогда как в 2022 году — 19%, в 2023 году — 26%. В этих условиях все важнее становится предоставление компаниями возможности развития сотрудникам новых навыков.

Исследование, проведенное международной консалтингово-аудиторской компанией PricewaterhouseCoopers (PwC), выявило небольшой рост удовлетворенности работой в мире: в 2024 году 60% работников заявили, что они очень или умеренно удовлетворены, против 56% в 2023 году. В опросе этого года участвовали 56,6 тыс. человек из 50 стран и регионов. Однако удовлетворенность работой неизбежно означает, что сотрудники останутся на своих текущих местах: доля тех, кто, вероятно, сменит своего работодателя в течение следующих 12 месяцев, растет. В 2024 году об этом заявили уже 28% респондентов, тогда как в 2022 году, во время «великой отставки» (массового ухода с рынка труда, наблюдаемого с 2021 года, в основном явление коснулось США), — только 19%, в 2023 году — 26%. Закончилась ли «великая отставка», зависит от обстоятельств. Во многих частях мира ситуация на рынке труда ухудшилась, в некоторых регионах количество увольняющихся сократилось, отмечают в PwC.

Отметим, что показатель доли тех, кто может сменить работу, варьируется в зависимости от региона и сектора. К примеру, в Катаре он составляет 52%, в Египте — 46%, в Индии — 43%, в Бельгии, Франции и Румынии — по 20%, в Тайване — 18%, в Чехии — 15%. Сотрудники в сфере управления активами и благосостоянием (42%) и технологий (39%) с большей вероятностью меняют работодателя, чем работники в правительственном и государственном секторах (17%), а также в здравоохранении (22%). «Хотя это настроение может не отражаться в текущей динамике труда, оно дает представление о психологии сотрудников», — отмечают в PwC.

Увеличение рабочей нагрузки — одна из причин для смены работодателя. Почти половина работников (45%) утверждают, что их рабочая нагрузка значительно возросла за последний год. Более двух пятых респондентов (41%), отметивших ее значительное или очень значительное увеличение, заявили о возможной смене работодателя. Также отметим, что две пятых (40%) респондентов указали, что их повседневные обязанности изменились в большой или очень большой степени, при этом почти половина (44%) не понимают цели происходящих перемен. Более половины опрошенных заявляют, что готовы адаптироваться к переменам. На фоне роста нагрузки и ускорения перемен для повышения своей эффективности многие сотрудники стремятся повысить свою квалификацию и видят потен-

циал в использовании генеративного искусственного интеллекта (ИИ).

Ориентация на навыки

Повышение квалификации стало настолько значимым для сотрудников, что они рассматривают эту возможность как отличительную черту компании, указывают в PwC. Почти половина респондентов назвали ее ключевым фактором при принятии решения, остаться на прежнем месте работы или поменять ее. Сотрудники, которые заявили, что, скорее всего, поменяют работодателя в ближайшие 12 месяцев, почти в два раза чаще (67% против 36% из тех, кто вряд ли перейдет на новое место) серьезно рассматривают возможности приобретения новых навыков при принятии таких решений. При этом только менее половины (46%) опрошенных работников заявили, что они умеренно или полностью согласны с тем, что их работодатель предоставляет адекватные возможности для приобретения новых навыков, полезных для их карьеры. Между тем сотрудники, прошедшие специализированное обучение, гораздо лучше понимают, как могут измениться необходимые для их работы навыки, по сравнению с теми, кто не прошел его (48% и 17% соответственно).

Из тех работников, которые, скорее всего, сменят работодателя, половина согласны по крайней мере в некоторой степени, что они обладают «скрытыми» навыками, и большинство (76%) — с тем, что им будет легко найти новую работу, где их навыки будут востребованы. Работники делают повышенную ставку на рост навыков для снижения своих опасений и ускорения карьеры, поясняют в PwC. По словам директора по продажам и маркетингу компании «Анкор» Натальи Щербаковой, ключевой фактор повышения роли навыков — активное экономическое и технологическое развитие.

Появляются новые профессии, старые специальности исчезают или эволюционируют, растут требования к эффективности работы, на пятки наступает технически продвинутая молодежь, отмечает она. «Мир захватывала идея, что нужно постоянно, всю жизнь учиться, чтобы быть успешным», — добавляет эксперт.

Однако, как замечает Наталья Щербакова, реальность отличается от теории. К примеру, в России кандидаты действительно обращают внимание на возможности обучения в компании, но это далеко не самый важный фактор, указывает она. Так, по данным исследования восприятия бренда работодателя «Талантист», ключевые критерии при выборе работодателя — это хорошая заработная плата (82,7%), финансовая стабильность (74%), гарантии долгосрочной занятости (66,5%), приятная рабочая атмосфера (61,1%) и баланс между работой и личной жизнью (56%). Обучение и тренинги называли важными только более четверти респондентов (27,4%), отмечает эксперт.

Генеративный ИИ на службе эффективности

Так как сотрудники сталкиваются с возросшим давлением на их работу, они обращаются за помощью к новым и развивающимся технологиям, таким как генеративный ИИ, отмечают в PwC. Среди тех, кто использует его ежедневно, 82% ожидают, что это сделает их работу более эффективной в течение следующих 12 месяцев. Работники также с оптимизмом смотрят на возможности генеративного ИИ для роста их заработной платы: половина (49%) всех пользователей ожидают увеличения, а среди тех, кто ежедневно применяет эту технологию, таковых еще больше — 76%. Многие пользователи согласны с тем, что инструменты генеративного ИИ создадут возможности для более творческого подхода к работе (73%) и улуч-

шат качество их работы (72%). В PwC полагают, что руководители должны дать сотрудникам возможность получить навыки, необходимые для максимального использования генеративного ИИ, в дополнение к помощи в развитии таких навыков, как общение, лидерство и решение проблем.

Вместе с тем работодатели должны будут вложить значительные средства в обучение и доступ сотрудников к новым и перспективным технологиям. Среди тех, кто не использовал генеративный ИИ на работе в течение последних 12 месяцев, треть (33%) не считают, что есть возможности применять эту технологию в их сфере деятельности, четверть (24%) не имеет доступа к таким инструментам и почти столько же (23%) не знают, как ими пользоваться. При этом, по данным американской консалтинговой компании McKinsey, текущий генеративный ИИ и другие технологии имеют потенциал для автоматизации работы, которую сотрудники тратят от 60% до 70% своего времени. При этом ранее аналитики оценивали этот потенциал немного ниже: только 50% времени. Увеличение во многом обусловлено возросшей способностью генеративного ИИ понимать естественный язык, необходимый для действий, занимающих 25% от общего рабочего времени. Таким образом, генеративный ИИ оказывает большее влияние на работу, связанную со знаниями, предполагающими более высокую заработную плату и образовательные требования.

«Темпы трансформации работников, вероятно, ускорятся, учитывая рост потенциала автоматизации. Наши обновленные сценарии внедрения, включая развитие технологий, экономическую целесообразность и сроки распространения, приводят к оценкам, что половина видов работ может быть автоматизирована в период с 2030 по 2060 год, а середина этой половины — в 2045 году, или примерно на десяти-

летие раньше, чем в наших предыдущих оценках», — говорится в отчете McKinsey «Экономический потенциал генеративного ИИ: новый рубеж производительности», опубликованном в 2023 году.

Генеративный ИИ может существенно повысить производительность труда во всей экономике, но это потребует инвестиций для поддержки работников при смене ими трудовой деятельности или работы, указывают в McKinsey. Генеративный ИИ может обеспечить рост производительности труда на 0,1–0,6% в год до 2040 года в зависимости от темпов внедрения технологий и перераспределения рабочего времени на другие виды деятельности, отмечают аналитики. В сочетании с генеративным ИИ и другими технологиями автоматизация труда может увеличить рост производительности на 0,5–3,4 процентного пункта. Однако работникам потребуется поддержка в освоении новых навыков и смене профессии, отмечают в McKinsey.

Совпадение желаемого и действительного

Повысить продуктивность и вовлеченность сотрудников могло бы устранение разрыва между тем, что они считают самым важным, и тем, что они действительно испытывают на работе. Опрос выявил несколько таких разрывов, в том числе в оплате труда, удовлетворении от работы и гибкости графика, указывают в PwC. Главный фактор, который, по словам сотрудников, поможет им лучше выполнять свою работу, — это справедливая оплата труда. При этом из 82% работников, которые оценили этот фактор как очень важный или чрезвычайно важный, только менее трех пятых (57%) умеренно или полностью согласны с тем, что их текущая работа оплачивается справедливо (57%). В отношении гибкости графика эти цифры составили 65% и 62%

соответственно, удовлетворения от работы — 74% и 62% соответственно.

Сотрудники, которые чувствуют, что не получают того, что им нужно, скорее всего, будут менее вовлечены в работу и готовы к переменам, отмечают в PwC. Оплата труда имеет большое значение, и очень важно, чтобы компании стремились гарантировать, что они предоставляют конкурентоспособную и приемлемую заработную плату. Что касается гибкости, то она помогает сотрудникам лучше поддерживать баланс между работой и личной жизнью, что способствует сохранению мотивации на работе и дает им энергию и ясность ума для выполнения своих обязанностей. В свою очередь, удовлетворение от работы помогает сотрудникам решать поставленные задачи.

По словам партнера консалтинговой компании Odgers Berndtson Russia Рустама Бостанова, важная задача руководителей, особенно CEO, — регулярно работать с указанными разрывами как на уровне команд, так и конкретных сотрудников. «Здесь компании чаще всего вовлекают сотрудников в изменения и выработку оптимальных для них решений. Также руководители могут помогать сотруднику определить, где он может проявиться лучше всего и какие навыки ему стоит развивать в первую очередь», — говорит эксперт. По его мнению, бездействие в этом вопросе может привести к апатии сотрудников и их неспособности справляться с трудностями. Когда сотрудники не понимают, как решить проблему, они сталкиваются с фрустрацией, а их результативность снижается.

«В идеале ценности сотрудников должны максимально совпадать с тем, с чем он ежедневно работает», — отмечают в «Северстали». Так, для определения уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала компания ежегодно проводит исследование «Пульс „Северстали“». «Мы проводим диагностику развития корпоративной культуры, понимаем, в правильном ли направлении движемся, когда создаем новые программы социальной поддержки, внедряем масштабные проекты по безопасности или формируем графики ремонтов помещений и дорог», — рассказывают в «Северстали». В частности, по результатам одного из «Пульсов» на основе предложений сотрудников была запущена комплексная программа благополучия сотрудников «Для своих: с заботой о каждом».

Один из способов облегчить нагрузку для сотрудников — это более сильная рационализация и согласование технологий внутри своих организаций. Это может включать упрощение общей настройки технологий, например с помощью централизованных систем, заменяющих разрозненные инструменты, отмечают в PwC. Теоретически такие решения, безусловно, эффективны, но многое зависит от конкретных условий реализации проектов и культуры в компании, полагает руководитель управления IT СКБ «Контур» Андрей Галиулин. «По нашему опыту попытки централизовать сразу все не приводили к успеху. Для нас рациональный путь — когда появляется несколько решений со смежной сферой ответственности и эти решения могут работать параллельно, но пересекаться по функциональности. Когда же очевидным становится преимущество одного из них, ответственность консолидируется в лучшем из сервисов», — отмечает он.

Венера Петрова



карьер&кадры

«С помощью Сетки мы показываем человеку его наработанное профессиональное пространство, активируем его связи»

В начале лета hh.ru запустил новый проект — социальную сеть Сетка. Она ориентирована на представителей ИТ, диджитал и креативных индустрий и позволит им профессионально развиваться с помощью нетворкинга, выстраивать личный бренд и социальные связи за счет предусмотренных платформой «сеток». СРО Сетки **Юлия Ранн** — о целевых показателях проекта, его месте в экосистеме hh.ru и сравнении с LinkedIn.

— мнение —

— В конце июня hh.ru запустил собственную социальную сеть — Сетку. Как появилась идея этого проекта?

— Мы в hh.ru стремимся выйти за пределы функций найма и поиска работы. Это общий тренд на трансформацию позиционирования компании — есть задача коммуницировать с пользователями чаще, чем в момент крупных перемен в его жизни, которые случаются раз в несколько лет. Нам важно сопровождать его на протяжении всего карьерного пути. Поэтому hh.ru превращается в экосистему карьерных продуктов, в которой есть и джобборд, и EdTech, и платформа карьерных менторов и многое другое, что помогает человеку самореализовываться и развивать себя как профессионала.

Сетка — один из элементов этой экосистемы: в ней человек сможет читать профессиональный контент и быть в курсе трендов своей индустрии, обмениваться опытом с коллегами по рынку, растить свою экспертизу и развивать личный бренд. То есть инвести-

ровать в то, чтобы каждый день становиться более ценным специалистом.

— Видите ли вы себя русским аналогом LinkedIn? Не опасаетесь ли вы конкуренции с этой соцсетью?

— В чем-то с LinkedIn действительно есть схожесть, но главная ставка нашего продукта — на интеграцию с hh.ru с применением технологий ИИ. «Под капотом» Сетки — социальный граф, который мы построили из более чем 100 млн профилей соискателей, которые объединены между собой по общим местам работы, отраслям и профессиям. На этой технологической базе мы планируем разворачивать в приложении кроме стандартных функций социальной сети целый набор уникальных социальных механик.

Самая важная фича — это «сетки»: группы коллег, с которыми человек в реальности пересекался на протяжении своего профессионального пути или с которыми он работает в одной индустрии или профессиональной роли. Пока что это работает скорее как карта рынка, структурированный нетворкинг, который человек набрал за свою жизнь. Обыч-



но люди просто стремятся делать свою работу, развиваться, но большинство людей не «занимаются нетворкингом». С помощью «сеток» мы показываем человеку его наработанное профессиональное пространство, как бы активируем его связи. Показываем, кто кем стал. У наших бета-тестеров это вызвало вау-эффект — когда ты узнаешь, что твой коллега, с которым ты сидел десять лет назад за соседним столом, сейчас топ-менеджер в банке.

В дальнейшем мы планируем развивать сетки как закрытые сообщества профессионалов — такие экспертные клубы. В этих экспертных клубах можно будет задавать вопросы, зная, что люди, которые туда входят, лучше всех разбираются в теме. В то же время для самих экспертов участие в таких клубах станет возможностью строить свой профессиональный личный бренд, увеличивать свою ликвидность на рынке.

Ничего подобного LinkedIn своим пользователям не предлагает. Исторически так сложилось, что LinkedIn — площадка с определенным позиционированием, в котором комфортно чувствуют себя топы, те, кто занимается продажами или наймом. Мы в Сетке формируем другой образ действий, более вовлекающий и стимулирующий к развитию, чуть менее формальный, в котором комфортно себя будут чувствовать как начинающие специалисты, так и топы.

— Как вы планируете наращивать аудиторию? Каковы целевые показатели аудитории в ближайшие годы, на которые вы ориентируетесь?

— Мы ожидаем, что к концу года мы будем иметь минимум 0,5 млн ежемесячной активной аудитории. Общий объем рынка, на который мы рассчитываем, — 21 млн человек, в числе которых представители креативных индустрий, ИТ-сферы, «белые воротнички».

— Означает ли это, что представителям других профессий в «Сетке» будет нечего делать?

— Нет, в какой-то долгосрочной перспективе будет здорово, если Сетка станет полезной площадкой для узкоспециализиро-

ванных групп профессионалов за пределами ИТ и креативной индустрии, например врачей или бухгалтеров. Но прямо сейчас это не ядро нашей аудитории, и мы не прикладываем никаких усилий к тому, чтобы их завести в соцсеть. Хотя, безусловно, никто не мешает им зарегистрироваться и попробовать собрать вокруг себя комьюнити.

То же самое с рабочими профессиями. Мы знаем, что есть, например, сегмент высококвалифицированных «синих воротничков», условные инженеры атомных станций. Люди с узкой и сложной экспертизой, у которых также начинает формироваться рынок и нетворкинг. В перспективе нескольких лет, если мы подтвердим гипотезу о том, что таким профессионалам также нужны социальные сети для решения своих карьерных задач, мы рассмотрим опции выхода в эти сегменты.

— Планируете ли вы как-то монетизировать трафик?

— Прямо сейчас, как уже сказано, цель проекта — плотно интегрироваться в ежедневную жизнь наших пользователей: цифровых и креативных талантов. В перспективе монетизация возможна — например, Сетка может стать альтернативной площадкой для поиска работы и обогатить базу соискателей, на которой монетизируется джобборд hh.ru. У нее может появиться и собственная монетизация — основным источником будет рекламная модель, а также платные функции как для обычных пользователей, так и для компаний.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

Что ждет российский рынок труда?

— мнение —

Российский рынок труда продолжает бороться с дефицитом квалифицированных сотрудников. Привлечение и удержание работников остается ключевым приоритетом HR-команд российского бизнеса, и увеличение зарплат по-прежнему остается наиболее популярным инструментом в борьбе за работника и увеличении привлекательности рабочих мест.



Так, в первой половине 2024 года пересмотр зарплат стал частью HR-повестки большинства российских компаний. По данным экспресс-исследования, которое в последние шесть месяцев провели эксперты Б1, из 124 компаний, принявших участие в опросе, 85% компаний уже пересмотрели или планируют пере-

смотреть заработные платы в 2024 году в среднем на 10%. По прогнозу Минэкономразвития, прирост инфляции по итогам года составит 5,1%. Интересно, что 27% компаний увеличили процент индексации по сравнению с тем, что было исходно запланировано на 2024 год.

В пересмотре заработных плат бизнес все чаще выбирает индивидуальный подход к каждому из работников.

Это позволяет удерживать ключевых сотрудников, оценивая их личный вклад и учитывая специфику деятельности. Наш опрос показал, что 82% компаний используют индивидуальный подход, а 66% применяют индексацию. Те компании, которые используют индивидуальный подход, чаще всего оценивают результативность и эффективность работника (77% компаний) или применяют дифференцированный подход к отдельным должностям (62% компаний), например ключевым для бизнеса или требующим уникальных знаний и квалификации.

Процент изменения заработных плат варьируется в зависимости от категории персонала. Так, наиболь-

шее изменение приходится на рабочих и вспомогательный персонал. Для таких сотрудников средний пересмотр зарплат составляет 11%, у специалистов и среднего звена управления зарплата растет примерно на 10%, а у высшего и старшего звеньев управления — на 9%. Небольшое снижение процента роста по мере роста уровня должности можно объяснить тем, что на данный момент наибольший дефицит кадров наблюдается именно в отношении линейного производственного персонала и компании вынуждены применять более высокие ставки для привлечения и удержания сотрудников этой категории.

В среднем максимальный размер изменения заработной платы при индивидуальном пересмотре составляет 20%. При этом в частных случаях он мог достигать и 75%. Это зависит от ря-

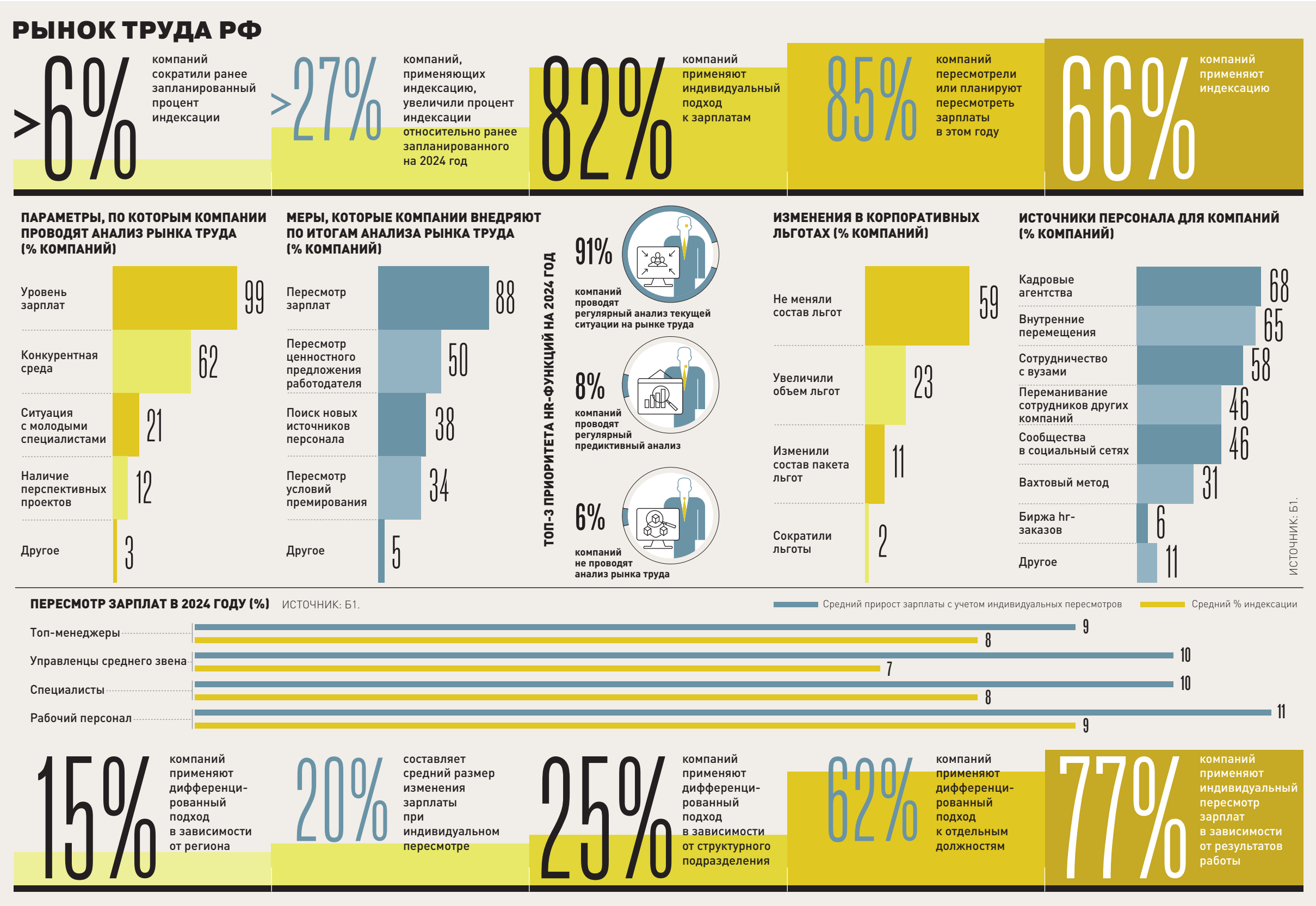
да факторов — например, размер пересмотра обычно выше в ключевых и критичных подразделениях — о таком тренде сообщили 85% компаний. В регионах с низким соотношением заработной платы с рынком 67% компаний также увеличивают размер пересмотра, а 42% компаний повышают размер пересмотра для подразделений с высокой текучестью.

В 2024 году уже произошел значительный пересмотр зарплат в крупнейших российских компаниях, и в 2025 году тенденция продолжится.

Это по-прежнему связано с инфляцией и необходимостью привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Уже 56% компаний заявили о планах пересмотреть зарплату в следующем году и пока сообщили о планируемом среднем размере изменения в 9%. Интересно также посмотреть на возмож-

ную реакцию бизнеса в части пересмотра уровней вознаграждения в свете повышения ставок НДФЛ: много ли будет тех компаний, которые посчитают целесообразным компенсировать дополнительную налоговую нагрузку своим сотрудникам.

Однако существующая на данный момент гонка заработных плат, вероятно, не сможет продолжаться в течение длительного времени, требуя избыточного количества ресурсов от бизнеса. Уже сейчас мы наблюдаем рост фокуса компаний на иные инструменты привлечения и удержания сотрудников, такие как развитие ценностного предложения работодателя, гибкое и более эффективное использование навыков внутри компании, предоставление сотрудникам прозрачных и понятных возможностей для роста и развития внутри компании.



карьер&кадры

Цифровизация кадров дорогого стоит

Чаще всего цифровизации HR-функции мешают высокая стоимость необходимых продуктов, несогласованность работы внутренних структур компании и сложность оценки окупаемости нововведения. К такому выводу пришли аналитики ИТ-компании Proscorn, проведя совместное исследование трендов в этой области вместе компаниями UTEAM и АИМ. При этом в ближайшие годы компании чаще всего планируют цифровизировать такие HR-процессы, как обучение и развитие (54%), HR-аналитика (52%), адаптация (48%), наем (42%), компенсация и льготы (40%).

— технологии —

Аналитики компаний Proscorn, UTEAM и АИМ провели совместное исследование трендов цифровизации кадровой функции в российских компаниях. Они опросили несколько десятков компаний с численностью персонала от 500 до 10 тыс. человек.

Большинство компаний планируют в ближайшие три года цифровизировать такие HR-процессы, как обучение и развитие (54%), HR-аналитика (52%), адаптация (48%), наем (42%) и компенсация и льготы (40%).

Например, для повышения эффективности оценки кандидатов и сотрудников Detech Group внедрила автоматические алгоритмы в инструменты онлайн-тестирования персонала ONTARGET. «Например, технологии искусственного интеллекта в тестах способностей и личностных опросниках позволяют учитывать поведение кандидата во время выполнения заданий и выявлять искажения (попытки саботировать выполнение задания, сознательно исказить результаты, стремление соответствовать ожиданиям работодателя). Это помогает специалистам сделать более полные и неискаженные выводы о кандидате на основе данных и сделать точный прогноз о его успешности на будущем месте работы», — рассказал Дмитрий Хренов, генеральный директор Detech Group.

Крупные компании (от 1 тыс. сотрудников) чаще планируют оцифровывать направление найма, в ком-

паниях других размеров приоритетные направления разнятся. «В основном цифровизация HR-процессов фокусируется на оптимизации рекрутинга с помощью искусственного интеллекта. AI-системы автоматизируют скрининг резюме, расширяя выборку кандидатов и повышая эффективность найма. Внедряются чат-боты для проведения первичных собеседований, что ускоряет процесс, но создает барьеры: некоторые кандидаты отказываются взаимодействовать с ИИ, опасаясь за сохранность персональных данных», — считает директор практики «Операционная эффективность» консалтинговой компании Strategy Partners Денис Тверской.

Среди цифровых продуктов лидирует внутренняя разработка (40%),



КОРИНТАНОВ

особенно среди компаний с численностью более 1 тыс. сотрудников (ее упомянули 50% респондентов). Второй по популярности инструмент — «Битрикс24» (38%), наиболее популярен среди компаний численностью до 500 человек. Далее следуют 1С (23%), «Хантфлоу» (19%), ispring (17%). В большинстве компаний (40%) существуют отдельные (не комплексные)

интеграции между цифровыми продуктами. В компаниях более 1 тыс. сотрудников чаще встречаются комплексные интеграции, в отличие от менее крупных компаний. Собственное программное обеспечение чаще всего разрабатывается для управления персоналом (31%), онбординга и адаптации (29%), корпоративного образования (23%) и внутрикома (21%).

Среди препятствий для внедрения HR Tech решений респонденты чаще упоминали высокую стоимость (46%), несогласованность внутренних структур (31%), сложность оценки окупаемости (31%). В большинстве компаний (69%) нет выделенной команды для работы с HR Tech продуктами. Нет и собственной команды разработки внутри HR-

подразделений (77%). В большинстве компаний (81%) нет норм для измерения окупаемости и эффективности HR-решений.

«HR-цифровизация является безусловным трендом, и, конечно, во всех ее направлениях будет наблюдаться прогресс. Бизнес повсеместно возлагает надежды на цифровизацию HR-процессов, рынок релевантных решений растет, появляются все новые и новые продукты. Однако есть существенный ограничивающий фактор: на рынке нет продукта, который позволил бы перевести в цифру всю совокупность HR-процессов, то есть нет единой экосистемы, где были бы автоматизированы такие процессы, как подбор, адаптация, обучение, развитие, оценка, кадровое делопроизводство и корпоративное общение, компенсации и льготы, аналитика конверсии материальной и нематериальной мотивации в производительность, аналитика основных метрик текучести персонала. Даже если некоторые разработчики позиционируют свои решения как HR-экосистему, универсального продукта по-прежнему нет», — говорит генеральный директор консалтинговой компании Nordcog Лариса Катунина. Причины, по ее словам, следующие. «Методология обучения, развития и оценки в разных организациях имеет отличия, поэтому сложно создать универсальный конструктор, который позволил бы бизнесам эффективно автоматизировать и управлять HR-процессами. В каждом из указанных мной направлений есть продукты-фавориты. Иными словами, цифровизация сегодня фрагментирована на отдельные продукты. На деле это значит, что организации могут иметь разные решения для разных HR-направлений, что существенно снижает эффективность управления персоналом. Важно, что сейчас нет решения, которое могло бы показать работодателю денежную или операционную конверсию вкладываемых в подбор, обучение и развитие средств, а также конверсию — как это влияет на производительность и прибыли», — говорит она.

Анастасия Мануйлова

ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ В РФ



ТОП-10 БАРЬЕРОВ ДЛЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В HR В РОССИИ

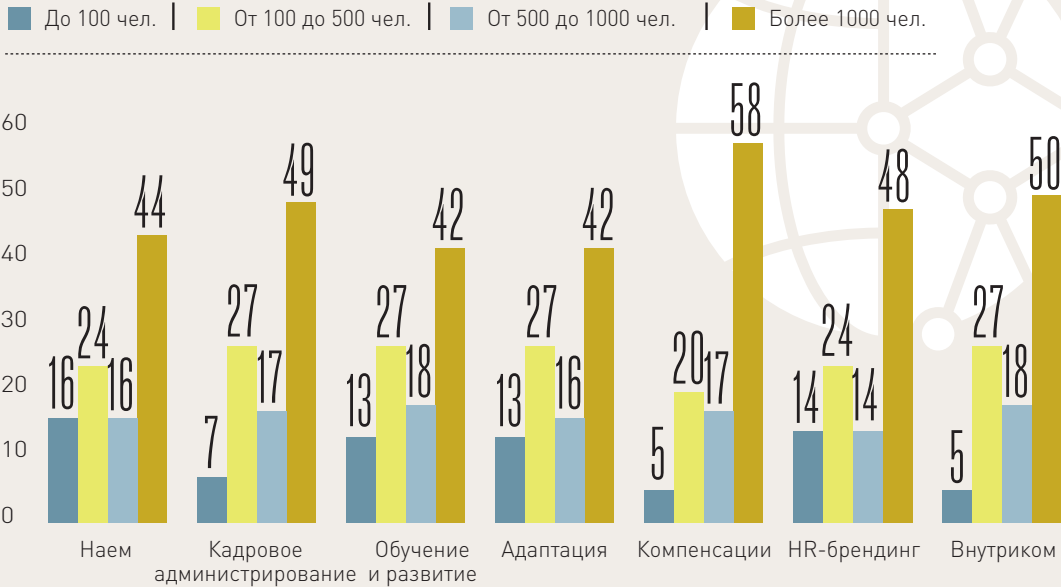
- Низкая осведомленность о продуктах
- Высокая стоимость разработки собственных решений или кастомизации существующих продуктов
- Необходимость доказать ценность нового продукта команде и бизнесу, часто с требованием конкретных цифр
- Спротивление новым инструментам среди сотрудников, привыкших к устоявшимся процессам
- Технические вызовы, связанные с интеграцией новых инструментов в существующую IT-инфраструктуру.
- Нехватка квалифицированных IT-специалистов для разработки или внедрения HR-решений
- Непонимание конечной цели цифровизации и проблемы с формулированием четких KPI
- Нежелание владельцев компаний инвестировать
- Недоверие к отечественному ПО
- Жесткая регуляция отрасли, в которой работает компания

ТРЕНДЫ HR-ТЕСН ЗА РУБЕЖОМ

- Внедрение ИИ в процесс рекрутмента
Внимание более стратегическим и ориентированным на человека аспектам процесса найма
- Data-driven управление персоналом
Организации стремятся удовлетворить потребности сотрудников и повысить лояльность к компании
- Внедрение инструментов предиктивной аналитики
Эффективное управление текучестью кадров, стабильное и устойчивое
- Ставка на непрерывное цифровое обучение
Повышение востребованности мобильных версий веб-платформ, решений с применением виртуальной и дополненной реальности

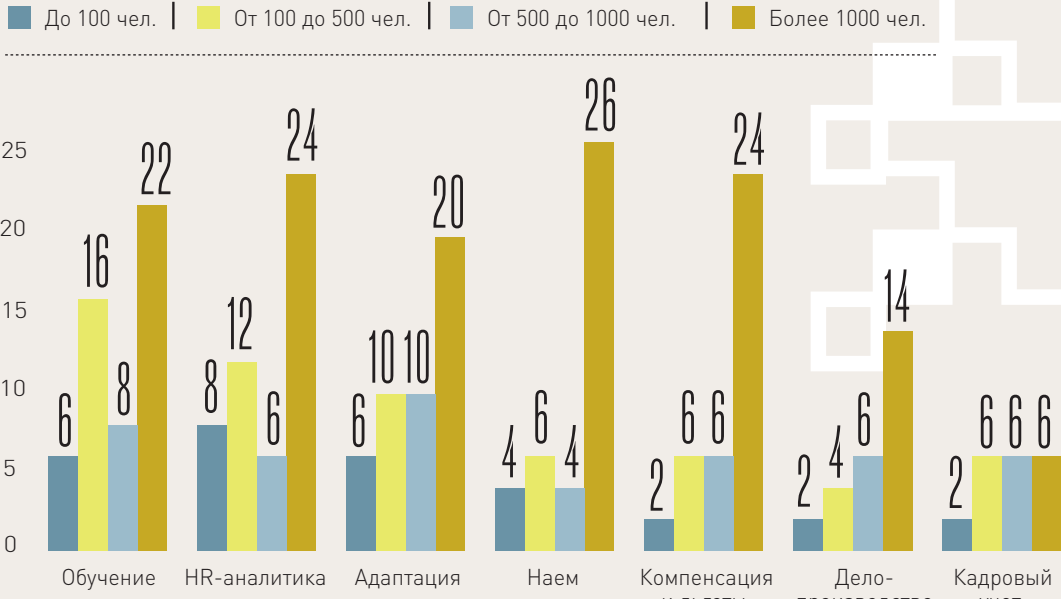
МНЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО ФУНКЦИИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕЕ РАЗМЕРА (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: PROSCORN.



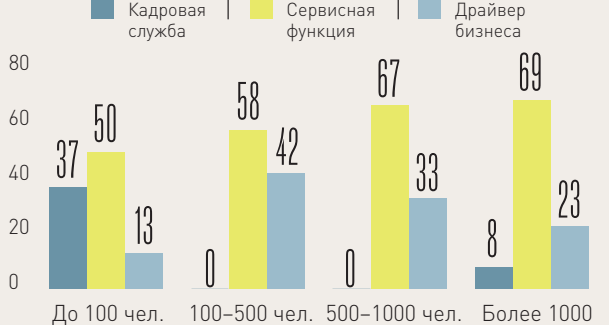
ЧТО КОМПАНИИ ПЛАНИРУЮТ ЦИФРОВИЗОВАТЬ В ПЕРСПЕКТИВЕ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: PROSCORN.



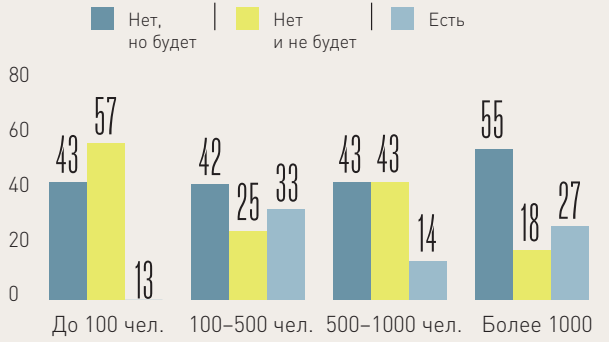
МНЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО РОЛИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В КОМПАНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕЕ РАЗМЕРА (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: PROSCORN.



НАЛИЧИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ HR-ФУНКЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: PROSCORN.



ЦЕЛИ РАЗРАБОТКИ СОБСТВЕННОГО ПО В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: PROSCORN.

