



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

HR-технологии

Четверг 28 марта 2024 №54 (7744 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

22 Какие сотрудники сейчас востребованы в индустрии логистики

23 Почему у работников становится все популярнее горизонтальная карьера

25 Что такое собственные базы кандидатов и зачем они бизнесу

26 Что привлекает в HR-бренде компаний IT-специалистов

Большинство российских работников хотя бы однажды обращались за помощью в поиске вакансии в кадровые агентства, но треть таких соискателей оказалась недовольна этим взаимодействием, следует из исследования UNITY. Жалобы соискателей на кадровые агентства в основном связаны с отсутствием обратной связи после собеседования, предложением неподходящей работы или их отсутствием. На рынке признают эти проблемы, поэтому часть рекрутеров выбирает работу с отдельными нишами соискателей, а другие пытаются диверсифицировать бизнес в целом.

Соискатели рассчитывают на сервис

— взгляд —

СО ВСЕМ — УШЕЛ



Редактор приложения «HR-технологии» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, как HR-департаменты могут стать сердцем любой компании

Моя профессия журналиста и редактора предполагает, что я довольно много хожу на мероприятия — может быть, на 10, может быть, на 15 штук в месяц. Естественно, довольно быстро все они начинают восприниматься довольно однообразно, и запоминаю я в итоге единицы. Но в этом месяце встреча, которая осталась у меня в памяти, все же была.

Это оказалась небольшой по числу участников публич-ток «Прикладное значение игры в Го для развития бизнеса, кадровых стратегий и личного роста», который в середине марта организовала кадровая компания Cornerstone. Сама по себе тема этой встречи меня увлекла довольно ограниченно, поскольку в настоящие игры я последний раз играла году так в 2012-м, однако разговор, который состоялся между пришедшими на выступление гостями после того, как оно закончилось, оказался мне весьма любопытным. Один из присутствовавших тогда в зале собственников, обсуждая с собеседниками дефицит кадров на российском рынке труда, высказал мысль о том, что в ближайшее время проблема поиска новых людей будет решаться кардинально: компаниям будут переманивать друг у друга не просто отдельных сотрудников, а глав HR-департаментов и их работников, чтобы уже они впоследствии привлекали к своему новому работодателю персонал со старого места работы.

Изначально эта идея показалась мне фантастической: ну, можно себе представить, что за руководителем уходит его команда, но чтобы за HR-специалистом шли сотрудники? Не может такого быть. Никогда такого не было. А потом наступила пятница, 22 марта, и произошел теракт в «Крокус Сити Холле».

После этого стало снова понятно, что мы, увы, не живем нормальной жизнью, где катастрофам нет места, где доминируют власть, успех, достижения. Нет, мы с момента объявления частичной мобилизации живем в ситуации риска физической гибели или увечья, но до теракта в прошлую пятницу многие из нас об этом забыли, погрузившись в иллюзию обычной повседневной действительности, которая сейчас мало отличается от ежедневной текучки прошлых лет. Но сейчас, как и тогда, после объявления мобилизации, наступила время солидарности, взаимопомощи, и зачастую эту помощь предлагают компании: предлагают своим сотрудникам, которые пострадали от какой-то из этих ситуаций. А кто в этом случае выступает проводником этой помощи? Все тот же HR-департамент и его сотрудники. Именно они, помимо государственных властей, сейчас помогают семьям своих работников, потерявшим близких, организуют отпуска, дополнительные выплаты и так далее. И в результате этого становятся для сотрудников кем-то большим, чем их непосредственные руководители, и благодаря этим переменам в отношении к себе действительно могут приобрести над работниками такое влияние, которое впоследствии позволит увлечь их за собой на новое место работы.

Так что высказывание того собственника на вечеринке Cornerstone хотя и было произнесено до известных событий, в каком-то смысле было пророческим. Ну, теперь остается только ждать, случится ли оно.



— тенденция —

Как показало исследование UNITY, с 2020 года 86% российских работников хотя бы однажды взаимодействовали с кадровыми компаниями: 47% находились в активном поиске работы и самостоятельно обращались в агентства, еще 39% рассматривали поступающие от кадровых компаний предложения. Опыт работы с кадровыми агентствами респонденты оценивают по-разному (опрошены 438 человек): удачным его считали 12%, достаточно удачным — 17%, приемлемым — 29%. Остальные взаимодействием остались недовольны.

Отчасти негативные впечатления были связаны с тем, что соискатели не знали специфики работы кадровых компаний — например, что они не дают 100% гарантии трудоустройства. Не получив предложение о работе, часть респондентов стала отрицательно относиться к работе кадровых компаний в целом. Соискатели также часто сталкивались с отсутствием обратной связи после собеседования (61%), с предложением работы, которая не отвечает их ожиданиям (44%). Третью указали, что их трудоустройству через кадровую компанию препятствовал человеческий фактор,

например предвзятое отношение к соискателю со стороны сотрудника агентства. Еще 27% считают недостатком то, что коммуникация с кадровой компанией увеличивает количество этапов собеседования.

В компании Manpower регулярно проводят NPS по кандидатам, то есть оценку уровня удовлетворенности кандидатов услугами компании. «Собирая оперативную обратную связь от кандидатов, мы можем реагировать на информацию от них и регулярно поддерживать коммуникацию с кандидатами, тем самым повышая уровень удовлетворенности с их стороны», — объясняет директор отдела рекрутмента и RPO Manpower Екатерина Калияниди. Результаты исследований Manpower подтверждают, что основной причиной недовольства кандидатов является неполучение обратной связи от консультантов по результатам рассмотрения их кандидатуры.

Неудачный опыт взаимодействия соискателя с кадровыми компаниями может привести к тому, что кандидат при новом поиске работы уже не вернется в агентство. Старший консультант UTEAM Светлана Антонян признает, что в кадровой компании периодически сталкиваются с кандидатами, которые испыты-

вают серьезные предубеждения по отношению к кадровым агентствам и не готовы рассматривать вакансии от них. Она называет три причины такого поведения: часть кандидатов действительно имеет негативный опыт работы с агентствами, часть считает кадровые агентства лишним звеном в процессе трудоустройства: по их мнению, эффективнее обратиться к работодателю напрямую. Также некоторые соискатели полагают, что трудоустройство через агентство будет для них платным. «Мы в таких случаях подчеркиваем, что для соискателя наши услуги бесплатны, так как агентство работает под запрос компании. И платит работодатель, а не соискатель», — говорит Светлана Антонян. В целом, по ее мнению, процент кандидатов, которые совсем не готовы сотрудничать с агентствами, невысокий. Такие случаи встречаются довольно редко.

Тендиректор агентства по подбору руководителей «Воланта» Наталья Курантова рассказывает, что на протяжении 20 лет отслеживает уровень удовлетворенности кандидатов (начала исследование проводила команда Kelly Service, теперь — агентство «Воланта»). По ее словам, в последние годы удовлетворенность

снижается. Наибольший спад пришелся на 2022 год, поскольку в моменте рынок схлопнулся: часть иностранных компаний ушла, часть поставила планы на паузу, а консультантам пришлось объяснять соискателям, что наем заморожен. Затем компаниями предъявили высокий спрос на новых работников, число вакансий возросло, рынок остался кандидатским, но высокий спрос также стал вызовом для агентств из-за высокой конкуренции.

Она объясняет, что кадровые агентства работают по принципу success-based fee, то есть получают гонорар только в том случае, если вакансия закрыта и вышел их кандидат. «Сегодня сотрудники агентств испытывают большой стресс: над одной вакансией работают несколько агентств, обострилась конкуренция с внутренним HR. Работа консультанта может быть не оплачена, потому что конкурент оказался быстрее. В таких условиях сотрудники агентств не всегда способны уделять достаточно времени каждому кандидату», — говорит Наталья Курантова.

Проблема высокой неудовлетворенности часто кроется в ограниченных ресурсах агентств. По словам Натальи Курантовой, компании по подбору персонала не могут рез-

ко раздуть штат во время всплеска спроса на рынке, иначе в моменты спада консультанты останутся без работы — в итоге в пиковые моменты специалисты переутружены, страдает качество. «Решением проблемы может быть диверсификация деятельности агентств — например, когда, кроме подбора персонала, есть услуги карьерного консультирования. Чем разнообразнее портфель услуг, тем больше возможностей грамотно распределить ресурсы», — отмечает эксперт.

Партнер рекрутинговой компании Cornerstone Владислав Быханов считает, что российский рынок услуг в целом недостаточно развит и клиентоориентированность пока находится не на самом высоком уровне. «Даже если говорить о юридических услугах, услугах психологов и коучей, мы отстаем от других стран. Это эволюционный процесс, постепенно отношение к сотрудникам кадровых агентств станет более уважительным, но и требования к ним будут выше. Если компания по подбору персонала не научится вежливо общаться с кандидатами и корректно отказывать им, это грозит репутационными рисками и потерей клиентов», — предупреждает эксперт.

Дефицит обернулся приростом

— отрасль —

В 2023 году выручка топ-80 российских HRTech-компаний, по оценке Smart Ranking, выросла на 49% — до 78 млрд руб. Почти 40% от этой суммы пришлось на hh.ru — без учета результатов этого игрока рынка показатель увеличился на 41%, до более чем 48,6 млрд руб. Кадровый голод положительно сказался на всех сегментах HRTech, в первую очередь на сервисах, помогающих в найме сотрудников: выручка компаний, специализирующихся на подборе персонала и альтернативной занятости, увеличилась на 56% и 48% соответственно. Лидером рынка по динамике роста этого показателя стал сегмент кадрового электронного документооборота: компании этого сектора увеличили выручку почти на 96%, до 2,7 млрд руб.

В 2023 году выручка топ-80 HRTech-компаний, по оценке Smart Ranking, достигла свыше 78 млрд руб., увеличившись за год на 49% (в 2022 году — 52,4 млрд руб.).

При этом почти 40% этой суммы (более 29,4 млрд руб.) приходится на hh.ru, без учета показателей этого крупнейшего игрока выручка составила более 48,6 млрд руб. (рост на 41%). Поясним, что HRTech — это технологии, упрощающие работу HR-специалистов. В Smart Ranking их разбили на шесть сегментов: решения для подбора персонала и поиска талантов, для оценки и контроля сотрудников, по работе с документами (кадровый электронный документооборот — КЭДО), по интеграции HRTech-решений, по автоматизации полного рабочего цикла сотрудников и по работе с гиг-занятными.

Более половины общей выручки (почти 52%) пришлось на сегмент подбора персонала (рост на 55,8%, приблизительно до 40,5 млрд руб.), почти четверть (24,7%) — на сегмент альтернативной занятости (рост на 48%, примерно до 19,3 млрд руб.). Доля сегмента комплексных решений занимает 12,7% (рост почти на 30,6%, до более 9,9 млрд руб.), сервисов для оценки и контроля сотрудников — 5,4% (рост на 33%, приблизительно до 4,2 млрд руб.). На сегмент КЭДО пришлось 3,4% в общей вы-

ручке (рост почти на 96,6%, примерно до 2,7 млрд руб.), на интеграцию ПО — почти 2% (рост на 21%, более чем до 1,5 млрд руб.). В топ-5 компаний по объему выручки вошли: hh.ru (рост на 62,8%, более чем до 29,4 млрд руб.), платформа по управлению фрилансерами и удаленными командами Solar Staff (рост на 28,3%, более чем до 9 млрд руб.), «Авито Работа» (рост на 44,7%, почти до 5,8 млрд руб.), «Контур» (рост на 22%, до 5 млрд руб.) и Ventra Go! (рост на 307,1%, более чем до 1,8 млрд руб.).

Как указывают в Smart Ranking, главным драйвером рынка стал кадровый голод: по оценке экономистов РАН, в 2023 году он составил 4,8 млн человек. Наиболее остро он ощущается среди квалифицированных рабочих, водителей, разнорабочих и инженеров. От этой ситуации более всего выигрывают компании из сегмента подбора персонала и альтернативной занятости. Дефицит кадров повышает востребованность внештатных сотрудников, что приводит к росту сервисов по их найму и оформлению. Кроме того, в России растет и число самозанятых, также способствуя выручке HRTech-плат-

форм, работающих с фрилансерами. При это в условиях нехватки кадров оценка персонала — один из способов для удержания кадров, что увеличивает востребованность решений для оценки сотрудников, а рост случаев кибератак приводит к необходимости контроля за работниками.

Необходимость совершенствовать наем сотрудников и сократить расходы на взаимодействие с персоналом вынуждает бизнес оптимизировать HR-процессы с помощью автоматизации. Так, к примеру, растет спрос на цифровизацию кадрового документооборота, увеличивается спрос на комплексные решения. По мнению участников рынка, рост последних превзойдет зарубежные аналоги вследствие продолжающегося импортозамещения и невысокого уровня автоматизации бизнеса в РФ. «В 2023 году мы наблюдали на рынке явление, которое можно назвать „технологическим голодом“. После ухода западных вендоров цифровых HR-решений многие компании до сих пор испытывают вынужденный откат уровня автоматизации внутренних процессов.

HR-технологии

Кадры растерялись по дороге

Дефицит кадров в логистике может стать барьером для дальнейшего роста экономической активности и восстановления объемов международной торговли РФ. По оценкам экспертов, треть компаний в сфере логистики и промышленности воспринимает нехватку кадров как угрозу их устойчивости. Главными проблемами, на решение которых должны быть направлены усилия работодателей и государства, компании называют утрату престижа профессии водителя и несоответствие образовательных программ требованиям рынка. Не все компании готовы продолжать «зарплатную гонку» и в качестве решения проблемы рассматривают роботизацию процессов, но решение доступно лишь крупным компаниям из-за высокой стоимости и длительных сроков окупаемости.

— наем —

Консалтинговая компания «Координационный совет по логистике» (КСЛ) провела исследование о проблеме кадров в отрасли среди 527 компаний промышленности, логистики, ритейла, потребительского сектора и дистрибуции. Половина компаний прогнозирует обострение проблемы нехватки кадров на горизонте двух лет, а четверть опрошенных полагают, что дефицит линейного персонала не только создаст барьеры для развития компаний, но и угрожает их устойчивости. Также каждый четвертый представитель HR-подразделения не видит перспектив роста численности персонала или даже ожидает его оптимизацию.

По данным исследования, 21% компаний оценили дефицит линейного персонала в последние три месяца на уровне 5–10%, еще 21% — 10–15%, при этом 18% компаний говорят о дефиците в 15–20%, а каждый десятый опрошенный — 20–30%. Только 5,5% компаний заявили об отсутствии дефицита работников. Наиболее критично ситуацию оценивают крупные работодатели: о серьезных рисках сообщили порядка 30% компаний со штатом от 1 тыс. человек. В отраслевом разрезе острее дефицит ощутили промышленные предприятия: по 37% таких компаний сообщили о значительной и сильной нехватке работ-

ников. На сложную ситуацию жалуются и логистические операторы: половина из них говорила о значительном дефиците.

Представитель логистического оператора Gefco рассказывает, что нехватка персонала ощущается на всех уровнях: от линейного персонала, водителей и операторов, до управленческого, например начальника отдела логистики на промпредприятии или руководителя направления по развитию бизнеса на стороне логистического оператора. По данным Ассоциации автомобильных грузоперевозчиков и экспедиторов, дефицит водителей категории СЕ в России за 2023 год вырос с 21% до 25%. «Из-за нехватки водителей простаивает до 5% автопарков отдельных отечественных компаний. Также наблюдается высокий спрос на складской персонал, экспедиторов и курьеров», — говорит глава Торгово-промышленной палаты Сергей Катярин. Руководитель комитета по транспортной логистике «Деловой России», совладелец транспортной компании ПЭК Вадим Филатов также отмечает потребность в складских и транспортных работниках. По оценкам М.А. Research, рынок автомобильных грузоперевозок в России вырос почти на треть — до 1,3 трлн руб. Также увеличился объем комплексной складской логистики (3PL).

Участники рынка объясняют дефицит демографическим кризисом,



ИСТОЧНИК: КСЛ

а также растущей экономической активностью и геополитической ситуацией. Это и возросшие объемы деятельности компаний, и перестройка логистических и производственных цепочек, и создание новых транспортно-логистических коридоров и производств, и появление крупных транспортно-логистических узлов рядом с ними, поясняют в Gefco. Согласно исследованию КСЛ, значительный прирост товарооборота (на уровне 10–20%), который потребует увеличения найма, прогнозируют 35% руководителей логистической функции. При этом пока компании фиксируют отток и перераспределение сотрудников в другие отрасли или сектора логистического рынка, например из автоперевозок в курьерский сегмент внутригородской доставки. «Поскольку для рабочего персонала часто не требуется специального образования или квалификаций, нужные нам кандидаты универсально могут рассматривать вакансии разного профиля в разных компаниях», — говорят в Gefco.

Есть и исторические факторы — например, проблему нехватки водителей грузовиков компании объясняют исключением профессии из систе-

мы среднего специального образования в 1990-е годы. Поэтому на рынке считают системным решением проблемы восстановление профильного образования в России и его адаптацию к современным стандартам, а также повышение престижа профессии водителя усилиями как самих компаний, так и государства.

По данным КСЛ, сейчас компании не могут закрыть дефицит из-за ограниченных возможностей мотивации сотрудников (ФОТ и соцпакет) по сравнению с работодателями из других сфер (44%). Наибольшие трудности с бюджетом испытывают ритейл и дистрибуция. Также опрошенные указывают на низкий уровень автоматизации процессов в логистике и производстве (36%). Компании при этом довольно редко жаловались на слабый HR-бренд, недостаточные мощности HR-департамента и проблемы с адаптацией и обучением линейного персонала.

В качестве основных стратегий преодоления кадрового голода респонденты называют оптимизацию процессов (38%), их автоматизацию и роботизацию (около 19%), внедрение систем мотивации (17%) и повышение зарплат (11%). На оптими-

зации технологических процессов в основном фокусируются промышленные предприятия (43%), роботизацию чаще рассматривают ритейлеры (25%). Снижение зависимости от персонала может стать конкурентным преимуществом, считают в отрасли.

По мнению исполнительного директора КСЛ Василия Демина, растущий дефицит персонала постепенно приведет к технологическому сдвигу. В моменте внедрение инструментов роботизации также будет ограничено — из-за дефицита техники, IT-ресурсов, специалистов по монтажу, запуску, интеграции. «Однако мы уверены, что этот дефицит будет временно и, в отличие от системной нехватки линейного персонала, относительно быстро восполняемым за счет наращивания мощностей и компетенций российских компаний — поставщиков роботизированных решений», — говорит Василий Демин.

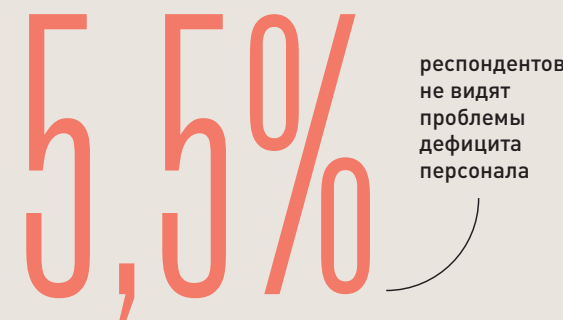
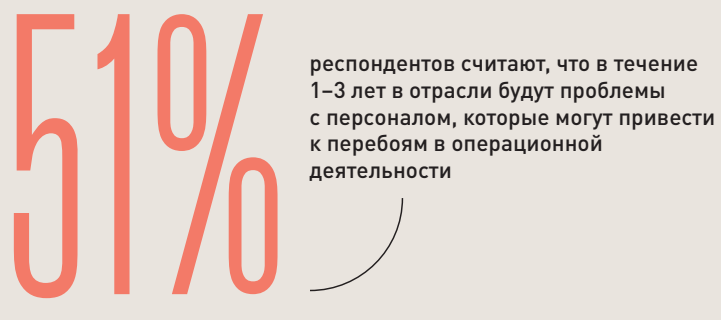
Так, «тонкая зарплата» не может быть бесконечной. По данным Gefco, стоимость услуг подбора «голубых воротничков» уже выросла за два года примерно втрое, а зарплата по рабочим специальностям выросла на 40–50%. Некоторые компании с учетом конкуренции со стороны складских и ло-

гистических комплексов повышают зарплаты чуть ли не ежеквартально. Особенно высока конкуренция с крупными маркетплейсами. В таких условиях компании будут больше уделять внимания нематериальной мотивации, формированию и развитию корпоративной культуры, адаптации и наставничеству, работать над HR-брендом. «Мы используем различные инструменты, чтобы справиться с этим вызовом. Ускоряем подбор сотрудников за счет автоматизации и роботизации процессов, используем кросс-реферальные программы, расширяем целевую аудиторию найма», — рассказывают в «Магните». Компания также внедряет новые технологии: тестируются перевозки беспилотными грузовиками на трассе М-11, в планах запуск распределительного центра в Подмосковье с уровнем автоматизации более 30%. В Gefco также уже запущен первый проект по беспилотным автоперевозкам между Москвой и Санкт-Петербургом, но для широкого применения подобной технологии требуется как минимум развитая дорожная инфраструктура.

В целом, по данным КСЛ, средние и малые предприятия предпочитают удерживать и привлекать сотрудников системой мотивации и повышением зарплат, на оптимизационные решения и роботизацию чаще полагаются более крупные компании. В Gefco полагают, что применение технологий автоматизации и роботизации сейчас больше относится к сегментам складской и производственной логистики (автоматизированные пункты выдачи заказов, роботизированная погрузка/выгрузка на складах, инвентаризация при помощи дронов), частично — курьерской доставки. По мнению Вадима Филатова, современные роботы могут заменить сотрудников на всех этапах складской логистики: от перемещения паллет из одной зоны в другую до комплектации и отгрузки. «Однако перед запуском такого решения компании требуется перестроить бизнес-процессы на площадке. Кроме того, инвестировать в роботизацию нужно десятки, а иногда и сотни миллионов рублей, а средний срок окупаемости решения может доходить до 10–15 лет», — предупреждает он. Поэтому компании на рынке пока настроены относительно сдержанно по отношению к роботизации.

Диана Галиева

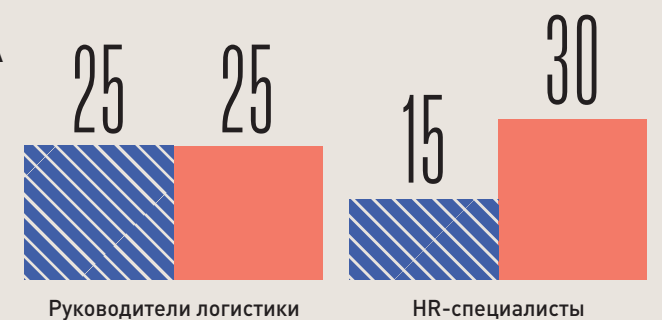
ДЕФИЦИТ КАДРОВ В ЛОГИСТИКЕ



РАЗЛИЧИЯ В ОЦЕНКЕ ВЛИЯНИЯ ДЕФИЦИТА СОТРУДНИКОВ НА БИЗНЕС КОМПАНИИ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

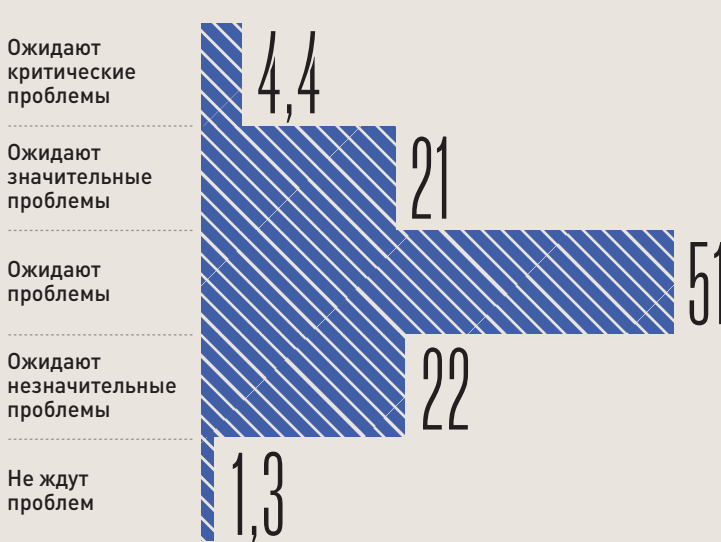
ИСТОЧНИК: КСЛ.

Ограниченное
Негативное



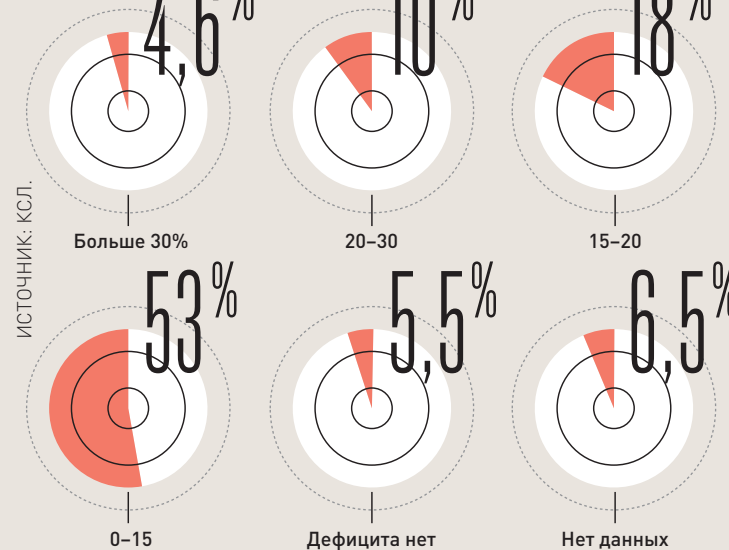
СИТУАЦИЯ С КАДРАМИ ЧЕРЕЗ 1–3 ГОДА ГЛАЗАМИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: КСЛ.



СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДЕФИЦИТА ЛИНЕЙНЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 МЕСЯЦА (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: КСЛ.



РАЗЛИЧИЕ В ПОДХОДАХ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА ПЕРСОНАЛА В ЛОГИСТИКЕ И ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: КСЛ.



РЕАЛИЗОВАННЫЕ И ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ КОМПАНИЯМИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА ПЕРСОНАЛА (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: КСЛ.



ЧТО МЕШАЕТ ВОСПОЛНИТЬ ДЕФИЦИТ ПЕРСОНАЛА (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: КСЛ.



HR-технологии

«Люди стали более внимательно и требовательно выбирать работодателя»

Последние полтора года многие российские предприятия заявляют о нехватке кадров и пытаются решить эту проблему, запуская новые системы мотивации сотрудников и привлекая внимание будущих кандидатов, начиная со школьной скамьи. «Ъ» поговорил с вице-президентом по управлению персоналом МТС **Ларисой Бодягиной** о том, как эту ситуацию видят компании в разных отраслях, почему сейчас сотрудники легче меняют карьерные траектории и где может находиться кадровый резерв для современного бизнеса.

— мнение —

— Многие компании сейчас говорят о дефиците тех или иных специалистов. Есть ли у вас сложности с наймом? С чем они связаны?

— Если говорить о сложностях, то они связаны с высокой конкуренцией, в результате которой люди стали более внимательно и требовательно выбирать работодателя, и вакансию. При более привлекательном предложении, сотрудники легче меняют не только компанию, но и отрасль. Поэтому сейчас больше внимания уделяется работе с брендом работодателя, корпоративной культурой и программами благополучия.

За последние годы изменилась структура рынка: теперь компании конкурируют за квалифицированных специалистов не только в рамках своей индустрии. Если раньше на рынке выделялись отдельные ИТ-компании, которые разрабатывали рыночные продукты, и были традиционные ИТ-подразделения, то сейчас почти в любой компании есть внутренняя разработка, это внутренние и внешние продукты.

Изменился и карьерный трек специалиста. Раньше большинство сотрудников после обучения строили свою карьеру внутри одной индустрии, сейчас же все популярнее становится горизонтальный трек с расширением межотраслевой экспертизы: инженер может выйти на работу по своему профилю, поработать год в сфере телекома, а затем уйти в банк, ритейл, интернет-компанию. Кроме того, мы видим переходы не только между индустриями, но и между разными профессиональными сферами. Я знаю много таких примеров. Один из них — когда после опыта работы в отделе обучения, человек стал СРО в HR-Tech. Или переходы из финансов в клиентский сервис.

— Наверное, легкость при мене отраслей свойственна пока еще представителям не всех профессий?

— В первую очередь, конечно, это касается специальностей, связанных с ИТ-сферой. Причем удержать ИТ-специалиста сложнее, чем найти: комфортный офис, настольные игры и массажные кресла работают только до определенного момента. Далее компания должна давать что-то на уровне ценностей, связанное с образованием или получением уникального профессионального опыта. Мы как экосистема можем предложить специалистам работу в кросс-функциональных командах разных вертикалей и пробовать себя в таких индустриях, как развлечения, телеком, финтех, ИИ, Big Data, путешествия, решения для бизнеса, кибербезопасность. Причем это может быть работа и на B2C-аудиторию, и на B2B в зависимости от того, в каком направлении человек хочет развиваться.

Но вы правы, есть отрасли, где люди задерживаются чуть дольше по разным причинам, — это промышленное производство и сельское хозяйство.

— Есть ли своя специфика найма в регионах?

— Некоторое время назад особенностью регионального найма была привязка к фактическому месту прожи-



БИОГРАФИЯ

Лариса Бодягина с 2022 года занимает должность члена правления, вице-президента по управлению персоналом и организационному развитию МТС. До этого она занимала должность директора по персоналу и организационному развитию федеральной торговой сети «Пятерочка», входящей в X5 Retail Group.

С 2014 по 2018 год являлась членом правления, заместителем генерального директора по персоналу АО «Международный аэропорт Шереметьево». С 2007 по 2012 год работала на разных ролях в HR в компании «Вимм-Билль-Данн», входящей в PepsiCo.

В 2002 году окончила Новосибирскую государственную академию водного транспорта по специальности «управление на предприятии», в 2006 году — Новосибирский национальный исследовательский государственный университет по специальности «менеджер по персоналу». В 2020 году получила MBA в Международном институте управленческого развития (International Institute for Management Development), Швейцария.

вания человека. То есть если ты живешь в каком-то городе, то и работаешь на компанию, которая находится в этом городе. Позже ситуация начала меняться: в города начали приходить крупные компании, открывая небольшие филиалы, начался переток к федеральным работодателям. В последние годы крупные логистические и колл-центры строятся именно в регионах, и люди легко меняют работу.

Тренд последних нескольких лет — это удаленный и гибридный формат работы. Когда тебя нанимают удаленно и ты можешь работать также удаленно по ряду профессий. У нас действует продукт MTS Hello, с помощью которого кандидат дистанционно проходит все процедуры трудоустройства, включая подписание трудового договора и нормативных документов компании с помощью ЭЦП. Продукт интегрирован во все внутренние HR-платформы экосистемы, что обеспечивает бесшовное взаимодействие участников процесса.

— Мы начали говорить о региональных рынках труда и о том, как они сейчас меняются. Но ведь они также должны были измениться и благодаря появлению формата удаленной работы?

— Гибридный формат работы — это новая норма, а значит, и бизнес-процессы, и управление распределен-

ными командами встраиваются в регулярный поток задач. На мой взгляд, полная удаленка возможна только для отдельных категорий работников, например сотрудников колл-центров: если у них есть оборудование, они могут спокойно работать из дома и несколько раз в год приезжать в компанию в другой город на обучение. Есть специальности, для которых удаленка невозможна: работа в офисах с очным взаимодействием с клиентами (продажи, обслуживание). Если не рассматривать эти две крайности — полная удаленка и полный офлайн, то для большинства команд оптимальным является гибридный формат работы. После пандемии и полной удаленки мы видели, что сами сотрудники начинают искать встречи друг с другом, человеческого контакта.

— Удаленная и гибридная работа, помимо прочего, предполагает, что многие кадровые процессы в компании оцифрованы, начиная от документооборота и заканчивая системами, которые позволяют делать оценку сотрудников. Насколько часто такое встречается? Готовы ли компании тратить на это деньги?

— Не только удаленная или гибридная работа это предполагает, но и большие компании с распределен-



ной сетью филиалов и офисов также требуют удобных онлайн-сервисов, чтобы сотрудник мог получить любой HR-сервис в два клика. С одной стороны, это забота о сотрудниках, а с другой — повышение эффективности HR-процессов. Поэтому HR-команда как никто другой заинтересована в развитии HR-Tech. У нас в HR MTS сформировано несколько продуктовых команд, состоящих из функциональных экспертов и ИТ-специалистов, которые разрабатывают современные цифровые HR-продукты. Помимо MTS Hello, это корпоративный портал как единая точка входа для сотрудника по всем вопросам, рекрутинговая система, система электронного кадрового документооборота, аналитические дашборды и многое другое.

Помимо тех сервисов, которые необходимы для организации удаленной и гибридной работы, меняются и инструменты, которые использует HR, например предиктивная аналитика. Это метод анализа данных для прогнозирования будущих событий. С его помощью можно принимать точные кадровые решения, вовремя предлагая сотрудникам отпуск, смену функционала или дополнительную мотивацию. Накопленный в каждой крупной компании объем данных и современные технологии дают возможность заниматься такими предсказаниями.

— А считаете ли вы, что надо работать не только с теми, кто может прийти к вам сейчас, но и с теми, кто пока только учится?

— Мы видим, что высокий интерес к профориентации есть не только у студентов, но и у школьников. Ребята активно участвуют в программах и мероприятиях, которые предлагаются сегодня на рынке ИТ-индустрии. Мы, в свою очередь, заинтересованы, чтобы молодые люди как можно раньше узнали о нашей компании, познакомились с технологиями и смогли сформировать свое представление о сферах, в которых они могли бы развиваться в будущем.

Недавно мы запустили программу «Кодируй будущее» — это серия онлайн-встреч со школьниками на интересные для них темы в сфере технологий. MTS развивает партнерские программы с лидирующими высшими учебными заведениями по всей стране. Открыли онлайн-программу по веб-дизайну, а также кафедру машинного обучения по трем направлениям: генеративные модели искусственного интеллекта (ИИ), Big Data и работа с данными. Кроме того, запустили прикладные курсы по backend-разработке на языке программирования Go и методологии DevOps, программу по разработке рекомендательных систем на Python. — **Забота о сотрудниках — важный тренд на российском рынке труда. То есть, помимо конкуренции по зарплатным предложениям, работодатели сейчас соревнуются и в том, кто сможет предложить лучший офис, лучший ДМС и так далее. Возможны ли в этой сфере какие-то принципиально новые решения?**

— Мне кажется, что можно по-новому взглянуть на существующие подходы в программе благополучия. Например, мы даем ДМС с первого месяца работы абсолютно всем своим сотрудникам, что большая редкость на рынке. Забота о здоровье должна быть доступна без каких-либо исключений и равна для всех сотрудников. Мы также предлагаем сотрудникам 50-процентную скидку на медицинскую страховку для членов семьи.

Сотрудникам по-прежнему важно, насколько современный и удобный у компании офис, как устроена система питания, наличие дополнительных льгот: корпоративные скидки, выгодные условия на продукты и сервисы работодателя, страхование жизни, телемедицина, психологическая, финансовая и юридическая консультация, и это только часть того, что мы сами предлагаем сотрудникам.

Становится все более востребован корпоративный спорт. Людям интересно соревноваться друг с другом, болеть за свою команду. В рамках соревнований, приуроченных к 30-летию МТС, мы провели турниры по футболу, волейболу и настольному теннису, на которые завелись несколько тысяч игроков. А в 2024 году мы запускаем большую спортивную программу с регулярными тренировками по нескольким видам спорта (футбол, волейбол, легкая атлетика, кросс-фит и так далее) и со своей огромной спартакиадой на всю страну.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

«Современные подростки отличаются довольно слабым карьерным кругозором»

— взгляд —

Профориентация за последние несколько лет прочно вошла в общественную повестку. О ее важности неоднократно заявлял президент, а в минувшем году в школах страны ввели единый стандарт обязательной профориентации — профминимум. Годом ранее в России запустился проект образовательной программы для колледжей «Профессионалитет», призванный насытить кадрами реальный сектор экономики. Сооснователь «Профилум» **ВИТАЛИЙ АЛТУХОВ** рассказывает о том, почему именно профориентация подростков сейчас может оказать решающее влияние на развитие экономики РФ.



готовка, но и трудоустройство по полученной специальности. По данным исследований ОЭСР, в разных странах издержки, вызванные несоответствием сферы занятости населения полученному образованию, могут достигать 1% ВВП. В частности, к ним относятся затраты на переобучение специ-

алиста и снижение эффективности его работы, если он работает по профессии, которая ему не нравится или не подходит.

Современные подростки отличаются довольно слабым карьерным кругозором: по данным исследования PISA, в среднем они могут назвать около десяти профессий — как правило, это профессии их ближайшего окружения и те, о которых они узнают из интернета. Поэтому очень важно, что сейчас системная профориентация вводится на государственном уровне. Федеральная профориентация действительно помогает расширить карьерный кругозор молодежи, но она не всегда может раскрыть перед ней перспективы локального рынка труда. А без связи профориентационных программ со спецификой рынка труда и экономических задач на региональном уровне они не дают полного эффекта.

Дело в том, что структура дефицита кадров неравномерна по стране. Так, если в конкретном регионе приоритетная отрасль — добывающая промышленность, для ее развития важно, чтобы люди поступали в профильные учебные заведения и затем трудоустроившись по специальности. Для этого нужно не только наличие профильных образовательных учреждений, но и высокий уровень карьерной грамотности молодежи, то есть представление о том, как можно реализовать себя в регионе. Чтобы выбрать профильное образование в приоритетной для региона индустрии, современные школьники должны понимать, какие специальности в этой отрасли востребованы, какие есть возможности для карьерного роста, уровень зарплата и образовательные предложения.

Регионам важно расширять знания населения о локальных возмож-

ностях и популяризировать дефицитные и стратегические отрасли — иначе они могут проигрывать крупным федеральным работодателям и центрам притяжения, поскольку карьера в крупном городе часто кажется для выпускников и абитуриентов более привлекательной. Это подтверждают и данные ВЦИОМ: около половины россиян готовы перемещаться по стране ради учебы и карьеры.

Локальная система образования должна работать в первую очередь на региональный кадровый потенциал. Но чтобы это случилось, необходимо развивать инициативы межведомственного взаимодействия, создавать решения для прогнозной аналитики рынка труда с учетом стратегии развития региона, которые помогут привести образовательное предложение в соответствие с ожидаемыми запросами экономики. Чтобы мини-

мировать отток молодежи из региона и обеспечить кадрами приоритетные отрасли, региону нужно понимать, каких профильных вузов, колледжей или программ переквалификации не хватает и как устранить этот разрыв. Наконец, важно развивать региональную карьерную грамотность, рассказывать молодежи о проектах, которые готовятся к реализации, например о строительстве предприятий, портов, дорог, об открытии вузов и так далее.

В некоторых регионах методология изучения регионального компонента профориентации уже выстроена, в других еще требует внедрения. И заниматься ей нужно еще со школы — в то время, когда молодые люди выбирают будущее направление обучения. Это позволит не только справиться с проблемой кадрового голода, но и предупредить ее развитие в будущем.

HR-технологии

Доверие с лимитом

Сотрудники российских компаний практически не доверяют своему начальству, показал опрос Get experts. Уровень доверия снижается, если работникам не хватает информации о положении дел в компании, аргументированности решений руководства, а также при невыполнении менеджментом данных обещаний. Крупные работодатели ежегодно отслеживают уровень доверия сотрудников — он напрямую влияет на вовлеченность сотрудников в работу. Эксперты предупреждают, что, если доверие потереяно, вернуть его будет непросто, и рекомендуют работодателям обеспечить атмосферу открытости в компаниях.

— тенденция —

По данным рекрутинговой компании Get experts, менее трети профессионалов (опрос проводился среди 1485 профессионалов и 520 работодателей из разных регионов и отраслей) полностью доверяет своему руководству. Еще 36% доверяют менеджменту частично, потому что «были прецеденты». Совсем не доверяют менеджменту 33% опрошенных — 11% из них также ссылаются на подорванное доверие. Женщины больше доверяют менеджменту, чем мужчины: 73% и 59% соответственно. Последние в целом более критично относятся к любой информации (25% против 13% у женщин). Больше доверять склонны руководители и директора (не доверяют менеджменту лишь 22%), менее доверчивы специалисты (не доверяют 35%).

Большинству (83%) профессионалов важно, чтобы руководство держало их в курсе положения дел в компании. В большинстве случаев менеджмент это делает: о делах компании работники узнают на открытых встречах с директором (35%), командных встречах с менеджментом (27%), личных встречах с руководителем (20%) и из рассылок или в рабочих чатах (4%). Только 14% не получают никакой информации об актуальной ситуации в компании.

По словам директора по маркетингу и коммуникациям Get experts Анны Спириной, информированность специалистов о состоянии дел в компании придает им уверенности в завтрашнем дне. Также важный фактор доверия — аргументированность решений или указаний руководства. «Понимая аргументацию, профессионал осознает свой вклад в общий результат компании и старается выполнять свою часть работы максимально эффективно», — говорит Анна Спирина. Важно также соответствие действий менеджмента данным обещаниям и ожиданиям со стороны подчиненных. «Отсутствие негативных прецедентов однозначно укрепляет взаимное доверие. Помимо этого, не стоит забывать о выстраивании не только рабочего, но и человеческого взаимодействия внутри коллектива — это улучшает психологический климат», — добавляет эксперт.

О доверии лучше анонимно

Все больше компаний регулярно отслеживают настроения сотрудников, уровень их удовлетворенности, вовлеченности, лояльности. Директор ANCOR Consulting Юлия Подкожесова поясняет, что измерить настро-

ения можно с помощью анонимных опросов. Еще один инструмент — сессии обратной связи с руководителем, где можно обсудить сомнения в решениях менеджмента, в задачах и в векторе развития компании — все это можно обсудить», — указывает Юлия Подкожесова. Недостаток такого подхода — открытый диалог с руководителем. Если в компании есть сложности с коммуникацией и недостаточно позитивная атмосфера, то персонал предпочтет давать на вопросы социально приемлемые ответы. Третий инструмент — это exit-интервью на этапе ухода сотрудника из компании. «Если из какого-то отдела люди уходят чаще, чем из других, говоря при этом о конфликтах с руководителем и неуверенности в завтрашнем дне, то это звонок для топ-менеджмента и владельцев компании», — предупреждает эксперт.

Руководитель группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения филиал Керт Алевтина Борисова называет лучшей практикой проведение как ежегодного масштабного опроса о вовлеченности, так и серии коротких опросов (pulse check), которые позволяют в моменте оценить настроение и потребности сотрудников. По словам Юлии Подкожесовой, исследование вовлеченности лучше проводить независимо от методологии, гарантирующей участникам анонимность. В таком случае процент социально приемлемых ответов значительно снижается по сравнению с теми ситуациями, когда подобные исследования организует сам работодатель.

В «Фосагро», например, с 2013 года проводится ежегодный опрос мнений сотрудников «Точка роста», который охватывает ключевые метрики удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала. Персонал проходит общий количественный опрос онлайн, участвует в фокус-группах, где опрашиваются отдельные группы работников. При опросе можно выбрать данные по всему периметру группы. Одним из индикаторов исследования является «Деятельность руководства», в рамках которого также оценивается уровень доверия персонала решениям руководства. «В этом году он составил рекордные 85 процентных пунктов, что на 3 пункта выше показателя 2022 года и почти в 2,5 раза выше показателя первого опроса в 2013 году», — говорит представитель компании. К проведению исследования компания привлекает внешнего провайдера с собственной методологией.

HR бизнес-партнер аутсорсинговой компании «Северсталь» — Центр единого серви-



са Яна Шайдецкая рассказывает, что уровень доверия сотрудников к руководству также измеряется ежегодно в рамках «Пульса „Северстали“». Внутри исследования два релевантных показателя: «Высшее руководство», где оценивается отношение к руководству компании в целом, и «Вовлекающее лидерство» — для оценки линейного руководителя. Дополнительно для оценки отношения к руководству ежегодно применяется инструмент 360-градусной обратной связи, когда сотрудник управленческого звена получает разностороннюю оценку и от своего руководителя, и от подчиненных, и от коллег, горизонтально равных ему по грейду.

Директор по управлению персоналом «Юнилевер Русь» Татьяна Сорокина рассказывает, что в компании проводят ежегодные опросы для всех сотрудников UniVoice. Компания собирает данные о вовлеченности, лоя-

рости и благополучии сотрудников, их лояльности к продукции. Кроме ответов на предложенные вопросы, сотрудники могут оставить открытые комментарии, поделиться обратной связью. Также «Юнилевер Русь» практикует сессии по командной эффективности по модели Ленсиони, в ходе которых можно провести диагностику команды по специальному опроснику на темы: отсутствие доверия, избегание конфликтов, отсутствие обязательств, ответственности и фокусировки на результате. «Для нас модель Ленсиони — способ заметить реальность, определить, что сейчас в нашей команде не так, и вместе обсудить, что нам нужно сделать, чтобы стать более сильными», — отмечает Татьяна Сорокина.

В ГК SRG применяют инструменты психодиагностики персонала. Партнер ГК SRG и руководитель экспертного центра по трудовым отношениям «Деловой России» Виталий Фе-

дин говорит, что собственная автоматизированная система HALP помогает определить отношение работника к безопасности на рабочем месте, тренд организационного поведения, прогнозировать стратегию поведения работника, разрабатывать стратегию развития личностных качеств работника в рамках общей корпоративной культуры. «Составляется личный профиль работника, на этой основе формируется его трек развития soft skills с помощью smart-обучения. Это позволяет управлять ценностными ориентациями коллектива, обеспечивать высокий уровень доверия и как итог — повышать производительность труда и удовлетворенность персонала своей работой», — отмечает он.

Доверие лучше не терять

В числе факторов, подрывающих доверие персонала, Татьяна Сорокина называет незаинтересованность руководства в развитии сотрудника, недостаток коммуникации между ними и в целом напряженные отношения в команде. Еще один фактор — это система двойных стандартов, когда декларируемые ценности организации не совпадают с реальностью либо внедряются для работников среднего звена, но не соблюдаются на других уровнях, говорит Юлия Подкожесова. Последствиями недостаточного уровня доверия к руководству может быть увольнение, в том числе «тихое увольнение», когда сотрудник выполняет минимум работы. «Если уровень доверия понизился, то поднять его довольно сложно, и лучшей стратегией — это превентивные действия», — говорит эксперт.

В «Фосагро» рассказывают, что достигнуть высокого уровня доверия менеджменту помогло выстраивание активной, взаимной коммуникации руководства с работниками. «В компании филиальная, территориально распределенная структура предприятия. Поэтому была разработана каскадная система из четырех уровней информационных встреч руководства с персоналом: от уровня гендиректора до руководителя отдельного структурного подразделения. Инициация системных встреч позволила повысить уровень доверия руководству почти в 2,5 раза за 11 лет», — говорят в компании.

В «Юнилевер Русь» соглашаются, что главный способ повысить доверие — взаимодействие между людьми. «В любой сложной ситуации нужно садиться и разговаривать — честно, открыто и конструктивно. Продуктивному диалогу способствуют сессии по командной эффективности по модели Ленсиони, воркшопы по командной энергии, тимбилдинги, ретроспективы и таунхоллы с общими встречами сотрудников, где обсуждаем промежуточные результаты развития продуктов или проектов, новые тренды и рынок, наши достижения и успехи», — делится Татьяна Сорокина. До и после таунхолла всегда можно оставить обратную связь на анонимной онлайн-платформе. По словам Алевтины Борисовой, снижение доверия — одна из мировых тенденций. «Для работодателей сегодня важно использовать все возможности для выстраивания в корпоративную культуру атмосферы открытости и уважения, это также важно для привлечения талантов», — констатирует эксперт.

Диана Галиева

«Сейчас мы находимся внутри очередного цикла роста зарплат»

— мнение —

По итогам 2023 года, по данным Росстата, прирост зарплат в РФ в номинальном выражении превысил 14%. Зампредседателя Федерации независимых профсоюзов России АЛЕКСАНДР ШЕРШУКОВ рассказывает о том, что это означает для российских работников и чем обернется для работодателей.

В конце прошлого года я стал на одной из конференций, посвященных вопросам рынка труда, крайне любопытное зрелище: представители бизнеса, обычно превозносящие принципы работы рыночной экономики до небес, жаловались на них же. По их словам, теперя они втянуты в зарплатную гонку и вынуждены перекупать че-



рез повышение зарплат друг у друга не только высококвалифицированных специалистов, но и вполне

обычных работников. Одновременно не только уменьшилось предложение рабочей силы на рынке труда, но и — через государственное стимулирование — возросла потребность в ней в реальном секторе экономики.

Эти высказывания, отметим, были приятной альтернативой тому, что обычно нам, как профсоюзам, приходилось слышать. Еще недавно работодатели, отвечая на предложение профсоюзных лидеров, что «пирог испечен и пора делиться с работниками», высказывались в стилистике социал-демократа XIX века Георгия Плеханова. Дескать, «еще не смолота мука» для того пирога. И тогда — тогда такой ответ был возможен, потому что в ситуации экономической стагнации у работодателя была возможность манипулировать

резервной армией труда — безработными. Поэтому работодатель и говорил: «Не нравится — увольняйтесь». Вершиной социальной ответственности при этом считалась своевременная выплата зарплат.

Если рассматривать нынешнюю ситуацию ретроспективно, то можно проследить ее истоки еще в 1990-х. Именно в это время произошло резкое падение и реального содержания зарплат, и регулярности ее выплаты. Рост экономики в 2000–2008 годах, до мирового финансового кризиса, и в 2011–2013 годах, до начала применения к России экономических санкций, приводил к существенному повышению зарплат, которое также регулярно сменялось падением реальных доходов населения. Сейчас мы находимся внутри очередного цикла роста

зарплат, который связан не с внешнеэкономической конъюнктурой, а с применением методов стимулирования экономики государством и уменьшением предложения рабочей силы на рынке труда. Насколько долго продлится рост — предсказать никто не может. А удивление по поводу этого роста испытываем только потому, что предыдущий цикл существенного роста зарплат был аж десять лет назад. «Тучные» зарплатные времена подзабыли и работники, и работодатели. И сейчас встречаются их с совершенно разным ощущением. Сейчас работник, ощущая себя редким и ценным ресурсом, говорит: «Не нравится — увольняюсь». И он действительно может уволиться, чтобы быстро найти сопоставимый, а то и превосходящий заработок. Работодателю же в этой ситуа-

ции остается только платить больше за то, что он в прошлом оценивал как стоящее несравнимо меньше.

Так что неудивительно, что работодателям на той конференции я сказал примерно следующее: «Когда вы говорили о том, что вместо повышения зарплат нужно завоевывать зарубежные рынки, которых вы сейчас лишаетесь, мы вас слушали. Когда происходили непропорциональное и несправедливое распределение прибыли предприятий и кратный рост зарплат топ-менеджмента по сравнению с ростом зарплат работников, мы с этим спорили. А сейчас, когда вы переживаете, что приносящим прибыль работникам приходится платить больше просто потому, что иначе нельзя, мы на это дело с интересом смотрим. Но не очень вам сочувствуем».

Соискатели рассчитывают на сервис

— тенденция —

Работодатели, в свою очередь, не предъявляют требований к вежливому обращению с соискателями, есть лишь требования «быстрее и дешевле». «Поэтому главная задача агентств — найти кандидата, а не красиво с ним поговорить», — признает проблему Владислав Быханов. По его словам, кадровые компании — это проводники, иногда не способные ответить, потому что и сами не получают ответ от заказчика. При этом многие заказчики научились искать персонал самостоятельно, однако проблема эффективной коммуникации не снимается. «Компании также могут не возвращаться к кандидатам с обратной связью, получать резюме и не отвечать на письма. В этом смысле кадровые агентства все же более клиентоориентирова-

ны: у агентств клиентский бизнес, и они понимают ценность человека», — полагает Владислав Быханов. По словам Светланы Антонян, внутренняя сервисность, клиентоориентированность в агентствах должна проявляться не только по отношению к заказчику подбора, который платит за услуги, но и к кандидату. «Это такой же партнер для рекрутера. Более того, в будущем мы можем взаимодействовать с кандидатом по новым вакансиям или он может стать нашим клиентом», — говорит эксперт. Но условием для продолжения сотрудничества может быть только качественная работа кадровых агентств на всех этапах взаимодействия с соискателями.

Как напоминает Владислав Быханов, кадровые агентства можно разделить на две категории: бутикового типа и федерального масштаба. Первые занимаются подбором толь-

ко определенной категории работников, например топ-менеджеров, или подбором определенных специалистов: финансистов, юристов. Вторые занимаются массовым подбором работников на разные позиции. «Когда компании федерального масштаба ищут в новый проект по тысяче человек, конечно, кадровые агентства не в состоянии поговорить с каждым и прокомментировать каждое резюме. В лучшем случае агентство проинформирует соискателя по электронной почте. Чем меньше компания, тем больше времени остается на взаимодействие с каждым кандидатом — соискателю можно объяснить причины отказа», — говорит Владислав Быханов.

В UNITY рекомендуют сотрудникам кадровых компаний для повышения удовлетворенности соискателей услугами при первом общении с кандидатом более подробно

рассказывать обо всех этапах работы, чтобы у соискателя было полное понимание ситуации. «Как правило, у кадровой компании в работе находятся разнообразные проекты. Если по каким-либо причинам соискателя не готовы пригласить на одну вакансию, то в дальнейшем его кандидатуру смогут рассмотреть на другие вакансии. Главное — в течение этого времени поддерживать доверие кандидата: своевременной обратной связью, информацией о текущей ситуации и так далее», — отмечают в компании.

По словам Светланы Антонян, даже сомневающийся в пользе агентства соискатель удается переубедить. «Мы рассказываем, что компания передала нам первичный этап подбора сотрудников, и объясняем, что выполняем для нее функцию рекрутинга, при этом сам работодатель в активном поиске не

участвует, а только ждет пул подходящих кандидатов от агентства», — объясняет она.

Эксперты на рынке единодушны во мнении, что залог качественного взаимодействия с соискателями — это бережное и уважительное отношение к ним, к их времени и эмоциям. «Важно помнить, что поиск работы — это всегда непростое, для многих это большой стресс. Необходимо всегда возвращаться с обратной связью — это обязательно. Молчание воспринимается негативно. Даже если по резюме еще нет ответа, оно на рассмотрении, мы все равно стараемся держать кандидата в курсе ситуации», — добавляет Светлана Антонян. По ее словам, при отказе важно суметь найти правильные поддерживающие слова, использовать корректные формулировки.

Однако и со стороны соискателей отношение к сотрудникам ка-

дровых агентств может быть некорректным. На отношение кандидатов может повлиять что угодно, в том числе политический и экономический фон — в итоге напряжение выливается на сотрудников кадровых агентств, как может вылиться на сотрудника ЖКХ или продавца на кассе. «Представители агентств, конечно, могут столкнуться с субъективной обратной связью от кандидатов. Важно понимать, что кандидат мог быть в плохом настроении, расстроен, занят в момент звонка», — соглашается Екатерина Калинидди. Так, частую кандидаты пишут негативные отзывы об агентстве, если им отказал будущий работодатель. «Хотя все мы понимаем, что задача агентства — помочь соискателю с трудоустройством, гарантировать мы этого не можем», — констатирует эксперт.

Диана Галиева

«Необходимо начать HR-цифровизацию с учетом новых реалий, пока конкурент не начал забирать у вас и кандидатов, и сотрудников»

По мере того как в России продолжает снижаться уровень безработицы, компании наращивают конкуренцию за соискателей, число которых не растет. В этих условиях повысить эффективность найма можно за счет его автоматизации. Директор по развитию CRM для рекрутинга Talantix **Марина Хадина** рассказывает о том, какие процессы в HR-сфере легче всего автоматизировать, почему важно повышать эффективность воронки подбора и зачем компаниям оцифровывать собственные базы кандидатов.

— мнение —

— Как вы сейчас оцениваете ситуацию на российском рынке труда? И как она влияет на процессы подбора персонала?

— Мы видим существенный прирост вакансий от работодателей на нашем портале (Talantix входит в HR-экосистему сервисов hh.ru — «Б»), при этом число резюме от соискателей хотя и растет, увеличивается медленно. Из-за этого hh-индекс, который показывает соотношение активных резюме на одну вакансию, сейчас составляет 3,4 пункта. Это говорит о том, что в России сформировался «рынок соискателя». Для него характерны очень низкий уровень безработицы и дефицит кадров практически во всех профессиональных сферах. Основные причины, с одной стороны, демографический кризис, сокращение численности мигрантов и отвлечение части трудоспособных граждан из-за частичной мобилизации, а с другой — рост спроса на сотрудников в отдельных отраслях экономики.

В таких условиях HR-департаменты вынуждены менять модель своей работы. Раньше компании могли позволить себе, скажем так, быть жадными по отношению к кандидатам: они хотели смотреть много соискателей, увеличивать число входящих к ним предложений, особенно если вакансии не получалось закрыть быстро. Теперь это становится невозможным: никакие усилия по продвижению вакансии уже не дадут такого эффекта. Многие, правда, пока еще этого не понимают и по привычке продолжают требовать большой аудитории кандидатов. Те же, кто понимает, что ситуация изменилась, начинают искать способы повысить эффективность воронки кандидатов.

Воронка подбора — инструмент, который хорошо знаком каждому рекрутеру. Это базовый инструмент, который помогает ответить на вопрос, кого нанимаем и как нанимаем (какие этапы отбора, какой отвал кандидатов от этапа к этапу, сколько на это уходит времени). До последнего времени задачу повысить ее эффективность, то есть увеличить число кандидатов, которые проходят ее от начала до конца и трудоустроиваются, ставили перед собой только наиболее продвинутые предприятия. Теперь работать над этим предстоит, по сути, всем.

— Да, сейчас много стало появляться историй про избалованных вниманием работодателей кандидатов, которые могут вместе с оффером, где прописаны зарплата, соцпакет и так далее, еще попросить, чтобы в столовой компании добавили в меню какое-то определенное блюдо. Но мне казалось, что такие запросы возникают все-таки только у изначально привилегированных категорий соискателей — у тех же IT-специалистов.

— Конечно, именно такие требования характерны для определенных специалистов, особенно для тех из них, кто давно относится к дефицитной категории сотрудников. На тех же IT-специалистов сейчас есть огромный спрос, потому что цифровизация становится частью любого бизнеса в любой отрасли и у кандидатов есть практически бесконечный выбор из рабочих мест. Но сейчас есть и дефицит линейного персонала, к которому ниже требования по квалификации. «Синие новые белые» — за них компании точно также конкурируют друг с другом. Да, таким кандидатам будут предлагать другие вещи: может быть, расширенный ДМС, может быть, организацию детского сада для ребенка, но будут, и он, точно так же, как IT-специалист, будет выбирать.

— То есть конкуренция за сотрудников растет, при этом число тех, кто ищет работу, в ближайшее время вряд ли увеличится. Что могут в этой ситуации сделать работодатели, чтобы эффективнее закрывать свои вакансии?

— Я уже упомянула, что необходимо повышать эффективность работы воронки соискателей и в целом автоматизировать HR-процессы в компании. Автоматизация необходима не только для функции подбора, но и функций оформления, адаптации, обучения и оценки, чтобы улучшать опыт кандидата или уже сотрудника в части его вза-



имодельствием с работодателем. Кроме того, автоматизация позволяет снять с HR-специалистов часть их работы и сделать их деятельность более производительной.

— Часто говорят: чтобы начать внедрять автоматизацию, необходимо сначала отладить все процессы, иначе мы не поймем, что, собственно, нам необходимо автоматизировать в первую очередь. Работает ли это правило для HR-сферы?

— Да, я бы сказала, что при всей важности автоматизации как инструмента повышения эффективности, до того как начинать его использовать, компании должны сделать еще две вещи. Первое — это заново оценить уровень текучести персонала, который есть на их предприятиях. Потому что можно автоматизировать подбор, можно улучшить работу воронки соискателей, но, если эти люди приходят в компанию, но не хотят в ней оставаться надолго, эти действия не имеют смысла. Метафорически выражаясь, это будет попыткой наполнить водой дырявое ведро. Я отмечу, что уже многие работодатели это понимают, пересматривают свои взаимоотношения с текущими сотрудниками и начинают работать над их удержанием. Об этом свидетельствует снижение показателя текучести: мы проводили собственное исследование и выяснили, что он сократился на 5 процентных пунктов по ито-

гам 2022 года — с 21% до 16%. При этом в ключевых отраслях отмечается спад общего количества увольнений во время испытательного срока: если в 2021 году степень текучести кадров в первые три месяца была 12%, то по итогам 2022 года она составила 8%.

Вторая задача, которую компаниям необходимо решить до начала автоматизации, связана с выбором целевой аудитории соискателей, которая соответствует их HR-бренду. Потому что сейчас бессмысленно выходить на рынок труда, если нет четкого понимания, что именно предприятие может предложить кандидатам и каких именно кандидатов оно хочет привлечь. То есть позиционирование себя на рынке труда сейчас становится исключительно важной задачей.

— Хорошо, предположим, что эти два первых шага сделаны. Что дальше?

— Смотрите, дальше для начала необходимо оцифровать HR-процессы. Ведь как во многих компаниях до сих пор выглядит процесс подбора сотрудников? Руководитель отдела приходит в HR-департамент и говорит, что ему нужны новые люди. HR-специалисты публикуют вакансии, ждут откликов и, если они есть, фиксируют их на бумаге или в таблице Excel. Распечатывают их резюме, смотрят их, потом принесли посмотреть принимающему менеджеру. Он, в свою очередь, или останавливает свой выбор на каком-то

из предложенных кандидатов, или отвергает всех, и процесс подбора продолжается. При этом важно понимать, сколько дорогостоящего ресурса — рабочего времени и HR-специалиста и руководителя на самом деле в этой ситуации тратится зря. Например, кандидат понравился, его готовы позвать на собеседование, но за то время, которое HR-специалист ему дозванивался, чтобы позвать на встречу, его уже наняла конкурирующая фирма. Такая проблема может на самом деле быть хронической, но, пока мы не оцифруем процесс подбора, мы ее не увидим.

Поэтому, если возвращаться к стратегии изменения процесса привлечения, я рекомендую начинать с базовой части: начать все фиксировать хотя бы в каком-то виде. Потому что у нас появляются готовые данные, которые могут объяснить, что в нашем процессе подбора идет не так. Попутно, кстати, мы решаем и проблему расхождения во мнениях о том, что происходит с наймом, между HR-специалистами и нанимающими менеджерами, которая регулярно возникает у бизнеса. В этой ситуации HR-специалист, у которого не получается закрыть вакансию, считает, что проблема или в рынке кандидатов, или в вакансии, а руководитель, которому нужны новые сотрудники, зачастую считает, что проблема в работе HR-департамента.

— Да, я помню, hh.ru делал исследование, результаты которого показали, что во многих компаниях HR-специалисты и руководители по-разному видят причины нынешних сложностей в найме и, соответственно, по-разному оценивают эффективность тех или иных мер, которые можно принять.

— Да, такая проблема есть. Конечно, не у всех, но она часто встречается, например, в малом и среднем бизнесе. Поэтому необходимо сначала цифровизация, а потом автоматизация HR-процессов.

— Какой набор функций HR-специалиста легче всего автоматизировать?

— Сейчас можно автоматизировать все функции, но не все нужно. И, конечно, это не значит заменить HR-специалистов на роботов — нет. Это значит дать им удобные инструменты, чтобы решать задачи на новом уровне. Например, дать возможность формировать аналитику по воронке найма, сделать возможными онлайн-оформление соискателя или, например, внедрить цифровую адаптацию. Но я бы, выбирая приоритеты для автоматизации, отталкивалась не от того, ка-

кой процесс легче автоматизировать, а от того, где у компании может быть больше всего проблем с персоналом. Именно эту часть взаимодействия работника и работодателя надо оцифровать и автоматизировать в первую очередь, потому что это будет максимально эффективным решением. Хорошо, если проблемы есть в том, как выстроен процесс найма — это легче всего перевести в «цифру». Но проблемными могут быть и другие части процесса работы с персоналом. Например, можно представить себе ситуацию, в которой у компании хорошо выстроена воронка соискателей, процесс найма отлажен, однако она теряет данные о тех, кто по каким-то причинам не прошел один из этапов подбора. На нынешнем рынке труда, особенно если компания ведет подбор в узкоспециализированной сфере или на определенной территории, так работать уже не так эффективно — всех, с кем компания проконтактировала в процессе найма, очень ценно занести в собственную базу кандидатов.

— В чем смысл создания такой базы?

— Смотрите, при подборе кандидатов для работы в любой компании есть какое-то число человек, которые не доходят до стадии оффера. При этом в части случаев причина, по которой они из кандидатов так и не превратились в работников предприятия, мало связана с тем, насколько они подходят по своим профессиональным компетенциям. Кто-то устал ждать и принял оффер от другого работодателя, у кого-то пока был перерыв по семейным обстоятельствам, до кого-то не дозвонились сразу, кто-то не подошел по месту проживания, кого-то не устроил график. Но все эти обстоятельства могут измениться: у предприятия есть еще такие вакансии, могут поменяться часы работы, открыться новое отделение, появиться какие-то новые привлекательные характеристики. Тогда эти люди, которые раньше ушли в отказ, могут снова оказаться интересными, и поэтому важно сохранить их данные и контакты, чтобы иметь возможность впоследствии снова пригласить их на собеседование. Опять же привлечение таких соискателей будет для компании дешевле, так как они уже прошли часть воронки для кандидатов. Следовательно, на них ресурс на привлечение и время на первичный отбор уже тратить не нужно. Возможность сэкономить на подборе на текущем рынке труда очень важна, так как из-за нехватки кандидатов процесс найма требует все больше ресурсов в целом и стоит все дороже.

— Как создаются такие собственные базы? Каким функционалом они могут обладать?

— Тут все достаточно стандартно: эталон сформирован зарубежными системами — импорт откликов отовсюду и их сохранение. В отдельных случаях также предусмотрены ранжирование и рекомендации по резюме. Такой функционал позволяет хранить информацию о кандидатах в удобной форме и быстро при необходимости связаться с ними. Еще одно немаловажное преимущество собственных баз в цифровом виде — возможность защитить их от кражи, что опять же в условиях нынешней конкуренции за кандидатов может стать крайне актуальной проблемой.

— Вы имеете в виду ситуацию, когда HR-специалист переходит на работу в другую компанию и забирает с собой контакты потенциальных соискателей?

— Конечно, такие случаи не редкость и, если все контакты, все отклики и все резюме есть у специалиста в виде бумажных документов, никто не может помешать ему забрать часть из них с собой или переписать основные данные. А вот если у вас собственная база кандидатов в цифровом виде, то сделать это будет уже гораздо сложнее: там больше информации, ее нельзя выгрузить на внешний носитель. Кроме того, компания будет проще юридически регламентировать условия ее пользования, и в том случае, если данные все же пропадут, того, кто их украл, можно будет привлечь к ответственности.

— Хорошо, значит, у нас может появиться новый эффективный инструмент. Но возникает вопрос: как компания выбрать, заниматься ей созданием такой базы самостоятельно или достаточно купить стороннее решение? Такой же вопрос можно задать и про автоматизацию процесса подбора в целом?

— Российские компании достаточно много лет отставали по уровню проникновения цифровых технологий от западных стран, однако инвестиции в эту сферу последние годы росли. Сейчас мы можем насчитать уже более десяти основных решений в области управления процессами подбора, которые доступны российским заказчикам — все они непрерывно развиваются. Так что выбор есть.

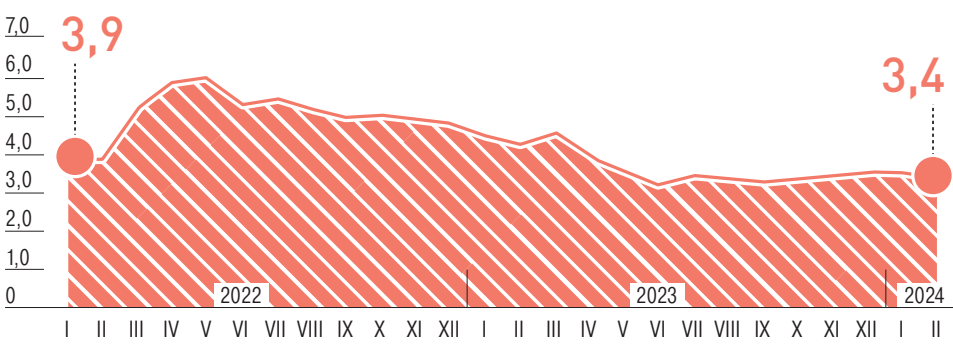
Конечно, крупные предприятия могут выбрать путь создания собственного решения, но это дорого и имеет смысл только в том случае, если у них есть уникальные потребности, которые требуют от такого продукта уникальных характеристик. Большинству же компаний подойдут готовые решения на рынке — опять же они сейчас быстро развиваются.

Главное тут для каждой компании — начать движение в этом направлении, чтобы начать оптимизировать HR-процессы с учетом новых реалий, пока конкурент не начал забирать у вас кандидатов.

Беседовала Анастасия Мануйлова



ДИНАМИКА НН-ИНДЕКСА (ПОКАЗЫВАЕТ ОТНОШЕНИЕ СРЕДНЕГО ЧИСЛА АКТИВНЫХ РЕЗЮМЕ К ВАКАНСИЯМ) ИСТОЧНИК: НН.RU.



HR-технологии



Росэлторг поможет компаниям и корпорациям с кандидатами

Росэлторг запускает новый сервис для поиска работы и сотрудников в сфере электронных закупок «Кандидаты». Сервис онлайн-рекрутинга обладает простым и понятным функционалом. Главной особенностью «Кандидатов» является акцент на специализациях, актуальных в области электронных торгов — это упростит поиск работы и найма квалифицированных исполнителей.

— кейс —

Сервис «Кандидаты», который запускает компания Росэлторг, предоставляет возможность соискателям создать подробный профиль, включающий информацию о квалификации, опыте работы и навыках. Кроме того, можно подтвердить свои знания в области законов 44-ФЗ и 223-ФЗ путем прохождения тестирования. Это поможет работодателям

быстрее принять решение в пользу того или иного специалиста, а им, в свою очередь, быть уверенными в своих силах.

Напомним, площадка Росэлторг (АО «Единая электронная торговая площадка») — крупнейший в России федеральный оператор электронных торгов для государственных заказчиков, а также госкомпаний и коммерческих предприятий. Клиентами площадки являются свыше



420 тыс. заказчиков и более 680 тыс. участников торгов. Общий объем торгов на площадке превышает

48 трлн руб. Удостоверяющий центр Росэлторг имеет статус доверенного лица ФНС России.

«Росэлторг — уже давно больше, чем просто закупки. Многолетний опыт позволил нам стать технологичным пространством, призванным максимально упростить работу между заказчиками и поставщиками. Электронная площадка Росэлторг за 15 лет работы накопила большую базу клиентов, которые нуждаются в высококвалифицированных и проверенных специалистах. Так появилась идея разработать сервис, который поможет найти кандидата в узкой отраслевой специфике. Именно благодаря интеграции с Росэлторг.ID на старте проекта уже ожидается большая база работодателей, которую мы доверяем. Главной особенностью платформы является акцент на специализациях, актуальных в области электронных закупок. Для Росэлторг.Кандидаты экспертами закупочной отрасли разработаны авторские тесты, чтобы и соискатели, и работодатели могли объективно оценить уровень компетенции в сфере

электронных закупок. Наш сервис онлайн-рекрутинга обладает широким функционалом, при этом оставаясь легкой и интуитивно понятной в использовании платформой для всех возможных задач. Мы как никто другой понимаем, как важно найти квалифицированного специалиста, способного оптимизировать закупочный процесс компании, делая его более оперативным, а главное — эффективным. В этом помогут только знающие свое дело профессионалы. В Росэлторг убеждены: закупки начинаются с «Кандидатов», — заявила Виктория Яшина, директор по организационному развитию Росэлторг.

«Кандидаты» — это часть экосистемы Росэлторг. Благодаря интеграции с Росэлторг.ID на старте проекта ожидается большая база проверенных работодателей. Компании, которые успешно прошли аккредитацию, будут вынесены в категорию проверенных.

Дарья Пахомова

Признание — сила

— решения —

Менее трети организаций (32,8%) в России полностью укомплектованы необходимыми специалистами по информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ). Более половины (53%) отмечают их нехватку, в том числе четверть (24,2%) — значительно. Такие данные содержатся в «Мониторинге цифровой трансформации бизнеса-2023» от Института статистического исследования и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. Самый острый дефицит наблюдается в сфере телекоммуникаций и ИТ, где сконцентрирована наибольшая численность ИКТ-специалистов. Конкуренция за кадры требует от компаний индустрии развивать свой ИТ-бренд — представление об организации как о месте работы для ИТ-сотрудников.

Нехватка ИКТ-специалистов отмечается более чем в половине организаций (53%), в том числе в четверти компаний (24,2%) этот дефицит значительный, что, в свою очередь, сдерживает работу и развитие предприятий. Такие данные фиксируются в ИСИЭЗ в четвертом выпуске дайджеста «Мониторинга цифровой трансформации бизнеса». Полностью обеспечены такими кадрами лишь около трети организаций (32,8%), в 14,2% компаний они отсутствуют. Соответствующие данные основаны на результатах обследования более 4 тыс. организаций из десяти отраслей экономики, проведенного в июне—июле 2023 года. В частности, это такие сферы, как ЖКХ, строительство, финансы, торговля, транспорт, сельское хозяйство, добыча, производство, энергетика, телеком и ИТ.

При этом наиболее благоприятная ситуация в ИКТ-специалистами — в компаниях среднего размера. Полностью обеспечены специалистами 35,8% средних компаний, в крупных же организациях этот показатель составляет 31,5%, в малых — 28%. В свою очередь, острый дефицит этих кадров отмечают в 22,5% средних компаний, 25% крупных и 25,4% малых предприятий. «Крупным компаниям сложнее сформировать полноценную команду разработчиков, которая отвечала бы всем потребностям организации по поддержанию и развитию ИКТ-инфраструктуры. У малых компаний в целом нет острой необходимости нанимать ИКТ-специалистов в штат», — говорится в мониторинге.

Отметим, что самый острый дефицит наблюдается в телекоме и ИТ, где сконцентрирована наибольшая численность ИКТ-специалистов — так, почти половина компаний этого сектора (48%) заявила о незначительном дефиците ИКТ-специалистов, еще 22,2% сказали о значительной нехватке. Полностью обеспечены кадрами 24,2% организаций. Наиболее благоприятна ситуация с точки зрения соответствия потребностям в ИКТ-специалистах в сферах ЖКХ, строительстве и финансов (48,2%, 40,4% и 40,3% соответственно).

Чаще всего для преодоления дефицита компании повышают квалификацию своих работников собственными силами (43,7%). Прибегают к услугам аутсорсинга более трети организаций (37,4%), направляют своих работников на внешние курсы, дополнительное обучение менее трети компаний (30,9%). Пятая часть предприятий привлекает студентов на практику/стажировку (21%), почти столько же предлагают более высокую заработную плату и более привлекательные условия труда (19,6%).

ИТ-бренд работодателя

Вместе с тем в профессиональных предпочтениях и ценностях ИТ-специалистов, а также их взглядах на места работы существует определенная специфика, отмечает DevRel (менеджер по работе с сообществом разработчиков) hh.ru Роман Жуков. «Мы видим это и в опросах, которые ежегодно проводим на IT-аудиторию. Например, в опросе узнаваемости брендов работодателя крупных ИТ-компаний мы спрашивали про то, как разработчики видят идеального работодателя. Конечно, высокая зарплата остается самым важным фактором из года в год, но вот остальные критерии меняются местами, и иногда довольно существенно», — говорит он.

«Сейчас хорошим полисом ДМС и комфортным офисом никого в ИТ не удивить — для многих компаний это уже базовый уровень корпоративных привилегий для сотрудников, и соискатели уже перестали воспринимать эти факторы как решающие при выборе места работы», — отмечает Роман Жуков. По его словам, для многих компаний сейчас развитие бренда работодателя — актуальная задача, от силы ИТ-бренда зависит популярность работодателя на рынке труда: чем сильнее позиция, тем больше поток соискателей и тем быстрее закрываются вакансии. Отметим, что такие критерии, как возможность работать из любой точки мира и стабильность компании, попали в группу критериев со средней значимостью (3,1 и 3 соответственно), причем за год их приоритетность не претерпела изменений.

Согласно недавнему исследованию hh.ru «Самые горячие технобренды России» (в нем участвовали 1083 респондента), специалисты больше всего знают об услови-

ях работы в «Яндексе» (50%), «Сбере» (49%) и «Тинькофф» (39%). В части же привлекательности в качестве мест работы позиции распределились следующим образом: на первом месте «Яндекс» (40%), на втором — «Тинькофф» (29%), на третьем — «Сбер» (27%). При выборе работодателя респонденты чаще всего ориентируются на высокую зарплату (79%), хорошие отношения в коллективе (71%), высокий технический уровень коллег (67%), возможность удаленной работы в России (67%), стабильность компании (61%) и понятную систему профессионального и карьерного роста (57%).

Сейчас хорошим полисом ДМС и комфортным офисом никого в ИТ не удивить — для многих компаний это уже базовый уровень

«Работодателям приходится непрерывно бороться за опытных специалистов, и это происходит в разные моменты времени. И когда ценный сотрудник готов будет рассматривать предложения от других работодателей, о вашей компании и него должно быть сформировано именно то представление, которое отражает ценности и смыслы, заложенные через внешнее позиционирование, общение на мероприятиях и с помощью контента в соцсетях», — замечает Роман Жуков.

На внутренний взгляд

Специфика в профессиональных предпочтениях и ценностях ИТ-специалистов эволюционирует в ответ на изменяющиеся требования окружающего мира, говорит HR бизнес-партнер компании-разработчика «Базис» Александр Ковалев. По его мнению, последние несколько лет в индустрии можно назвать эпохой перемен, в том числе в образе желанного места работы. «Если раньше молодые и амбициозные специалисты стремились к стартам с потенциалом роста, то сегодня они ориентируются на компании, обеспечивающие стабильность и предлагающие возможность удаленной работы», — отмечает он. Причем, помимо очевидных требований, могут быть и нюансы: соискатели могут интересоваться, под санкциями ли компания, заботится ли она об окружающей среде, действительно ли создает и развивает отечественный продукт, добавляет эксперт. Что же касается бренда, то, по словам Александра Ковалева, для крупных компаний существуют риски, связанные с публичным восприятием,

что, в свою очередь, требует постоянного контроля за репутацией. «К известным компаниям обращено больше внимания, поэтому наличие в инфополе негативной информации может повлиять на потенциальных соискателей, партнеров, клиентов», — замечает он.

Уже не первый год ИТ-специалистов привлекает возможность работать с интересным и значимым продуктом, который не только будет развивать их профессиональные компетенции, но и с которым они хотят чувствовать сопричастность, испытывать гордость за результаты, рассказывает директор по управлению персоналом ГК «Цифра» Виктория Жулинская. «Это общая непостоянная задача для всей компании», — говорит она. Кроме интересного продукта, по ее словам, работникам важно постоянное профессиональное развитие, так как знания и подходы, применяемые в создании и развитии продукта, постоянно меняются и ребята из ИТ-индустрии не хотят отставать от этих трендов. ГК «Цифра» для себя определила еще один ключевой элемент ИТ-бренда — открытость коммуникации. Сотрудники ценят учет их мнения в вопросах, касающихся оптимизации рабочих процессов, а также открытое взаимодействие между руководителем и коллегами, добавляет Виктория Жулинская.

«ИТ-специалисты доверяют предприятиям с сильным ИТ-брендом работодателя и с радостью идут работать в такие места. Кандидат выбирает и в какой-то степени он даже может диктовать условия, на которых готов прийти в компанию», — говорит директор компании Ideco Дмитрий Хомутов. По этой причине в ИТ-бренд стоит вкладываться, чтобы закрывать большинство позиций гораздо быстрее за счет того, что у организации хорошая репутация и большой охват, поясняет он. По его мнению, проблематика построения ИТ-бренда заключается в том, чтобы проработать все основные ценности кандидатов.

В условиях острого дефицита кадров проблема сильного ИТ-бренда остается одной из самых актуальных для работодателей, полагает директор по персоналу СКБ «Контур» Александра Батина. «Зарплата — важный, но далеко не единственный фактор, по которому разработчики выбирают компанию», — подчеркивает она. Многие зависят от соискателя: для одних важно, чтобы в компании были выстроены процессы разработки, для других — сильная корпоративная культура, для третьих — продукт, над которым предстоит работать. Также важную роль, по ее словам, играет отрасль, в которой работает компания: сегодня программисты нужны не только в ИТ, но и на промышленных предприятиях, в финансовой и социальной сферах, в госуправлении — везде, где с разной степенью активности занимаются автоматизацией процессов.

Неочевидное, но важное

«Есть большие корпорации, где айтишник становится винтиком в большой-большой системе. И на старте карьеры он, скорее всего, будет выбирать именно нейминг, бренд. А если мы говорим про людей с опытом, на первый план выходят другие ценности», — указывает HR-директор Directum Евгения Венина. Динамика бизнеса в таких компаниях, как «Яндекс», «Сбер», Ozon и Wildberries, других быстрорастущих компаниях — сумасшедшая, фактически ребята работают там на износ 24 на 7, отмечает она. По ее словам, не все могут выдержать такой темп. «Многие айтишники предпочитают пойти в более маленькую компанию, чуть меньше зарабатывать, но при этом иметь более размеренную нагрузку и обстановку», — говорит Евгения Венина. Невозможно работать весь день и соблюдать work-life balance, из-за чего здесь происходит определенная динамика оттока из крупных компаний с, казалось бы, сильным ИТ-брендом. Соблюдение work-life balance — это правильная стратегия, отмечает руководитель отдела по управлению персоналом ИТ-компания Simpl Алина Андреева. По ее словам, в компании понимают, что если человек интеллектуального труда на грани выгорания, то ему будет очень сложно создавать инновационные продукты.

Развитый бренд работодателя помогает не только нанимать и удерживать сотрудников, он также может увеличить вероятность привлечения инвестиций, полагает директор по персоналу компании-разработчика программного обеспечения «МойОфис» Светлана Гиацинтова. Кроме того, и клиенты часто предпочитают работать с компаниями, у которых есть хорошая репутация и сильный бренд — это повышает их доверие к продуктам и услугам компании, добавляет она.

«Сильный ИТ-бренд, безусловно, важен. Компании это понимают и тратят серьезные суммы на ценностное предложение работодателя, сотни часов на выстраивание экологических бизнес-процессов и заботу о сотрудниках, создают привлекательный образ в сети, чтобы работало сарафанное радио», — в свою очередь, отмечает руководитель HR-департамента PIX Robotics Анна Мельник. Многие фишки ИТ-компаний по итогу распространяются на весь трудовой рынок, указывает она. Вместе с тем и здесь лучшее — враг хорошего, предупреждает эксперт. Бесконечное расширение программы лояльности в компании, где условия для сотрудников и так выше среднего, уже не принесет желаемых результатов, поясняет Анна Мельник. «Везде должен быть баланс», — резюмирует она.

Венера Петрова



HR-технологии

«И вы увидите: дефицит на рынке труда снизится»

В последние полтора года российские работодатели регулярно заявляют о дефиците кадров, объясняя его влиянием как демографических, так и социальных факторов. Завлабораторией кадрового обеспечения экономического развития Высшей школы экономики в Санкт-Петербурге **Дмитрий Чернейко** предлагает свою версию истоков нынешней ситуации на рынке труда и прогнозирует, когда она изменится.

— взгляд —

20–22 февраля прошел VIII Санкт-Петербургский международный форум труда. Форум собрал более 10 тыс. делегатов из 12 стран и более 80 регионов России. Основная тема форума в этом году — «Труд, занятость, человеческий капитал: новые сложности и новые решения» — обозначила новую сложность рынка труда. Причина дефицита на рынке труда заключается в том, что рынок труда за последнее время, за последние пять лет, стал на порядок сложнее, а система управления этим рынком, включая государственное регулирование, изменилась не в достаточной степени.

Откуда взялся дефицит? Резко поменялась структура занятости: из 74 млн занятых 9,5 млн — это самозанятые и более 30 млн — это малый и средний микробизнес (+8,5% к 2022 году). Таким образом, получается, что больше половины занятых в экономике России находятся по факту вне тру-

довых отношений, вне закона о занятости, вне Трудового кодекса. И их поведение гораздо сложнее поддается прогнозированию и регулированию.

Кроме того, рынок труда в России в течение порядка 200 лет имел колоссальные перекосы — традиционно низкая заработная плата и низкая доля заработной платы (доходов граждан) в структуре ВВП страны. Причем по специальностям, которые не должны быть малооплачиваемыми: учителя, врачи, инженеры, ученые, профессорско-преподавательский состав. И в этот момент возникают новые профессии, появляются новые высокооплачиваемые вакансии. Работники системы доставки сейчас становятся «золотыми»: оплата труда превышает 100 тыс. руб. Это все так или иначе продукт глубинных перекосов, имеющихся на рынке труда. Они постепенно исправляются. В том числе благодаря ускоренному развитию промышленности, особенно в оборонно-промышленном комплексе.



АЛЕКСАНДР КОПЫЛОВ

Демографическая яма на фоне мобилизации, ухода с рынка труда контрактников, отъезда из страны работников, конкуренции за труд мигрантов, безусловно, факторы, влияющие на дефицит кадров в РФ. Однако ни специальная военная операция, ни эмиграция, ни демографическая яма не являются причинами дефицита на рынке труда России сегодня. Эти факторы в периоде последних пяти лет дают потери для

рынка труда около 1,5 млн человек. При этом уровень экономической активности населения в России не превышает 64%, в то время как в Германии и Великобритании он близок к 80%.

Рынок труда меняется. Сегодня первые зумеры выходят на работу. И государство, и участники рынка готовы помогать молодежи: занимаются корпоративной культурой, адаптируют механизмы найма под запросы

соискателей, особенно молодых, создают комфортные условия труда и ясные перспективы, предоставляют обучение, в том числе по национальному проекту «Демография».

И если мы грамотно распределим занятость по шкале времени, уберем такие понятия, как «эйджизм», «сексизм», то обеспечим человеку с хорошей квалификацией достойное предложение. Если человек в 70 лет или 16 лет хочет и может работать — создайте условия, уберите ненужные барьеры для инвалидов, женщин, лиц предпенсионного и пенсионного возраста, например обнулив платежи в Социальный фонд для этих категорий.

И вы увидите: дефицит на рынке труда снизится. Более того, каким бы кричащим дефицит работников оборонно-промышленного комплекса (ОПК) ни был, при ближайшем рассмотрении видно, что за два года усиленной работы предприятия ОПК вышли на плато, и сегодня говорить о диком дефиците невозможно — сейчас идет закрытие текущих потребностей. Так, например, в Петербурге благодаря совместной системной работе службы занятости с этим блоком работодателей в 2023 году были приняты на работу около 17 тыс. человек и почти 3,5 тыс. сотрудников прошли обучение.

А если еще заботиться о производительности труда и о более адресном профессиональном образовании, то проблема дефицита расширяется. Убежден, что на рынке труда в сегодняшнем его виде он исчезнет в течение максимум трех-пяти лет.

Дефицит обернулся приростом

— отрасль —

«21» No первая стрессовая реакция прошла, и на рынке видят в сложившейся ситуации новые возможности», — полагает старший управляющий директор по цифровому развитию HR «Сбера» Наталия Ахмина. Отметим также, что если раньше спрос на автоматизацию HR-процессов наблюдался преимущественно со стороны крупных компаний, то в 2023 году выросли продажи в сегменте малого и среднего бизнеса. Кроме того, повысить эффективность взаимодействия с сотрудниками хотят и государственные ведомства, крупные образовательные учреждения и некоммерческие организации. «В отличие от коммерческого сектора, государство одинаково системно подходит к цифровизации всех отраслей и функций. Дополнительно к этому в государственном секторе острее стоит вопрос оперативного перехода на импортонезависимое ПО», говорит эксперт группы компаний «Ростелеком» Александра Подкина.

HRTech стал персонализировать свои решения и настраивать их для разных типов бизнеса, при этом пока большинство компаний настроены на точечную автоматизацию, отмечают в Smart Ranking. «Рынок комплекс-

ных решений объективно растет медленнее рынка точечных решений для конкретных HR-задач, как рекрутмент, обучение или Core HR-процессы», — говорит гендиректор HRtech-компании «Поток» Сергей Ахметов. Во-первых, узконаправленные программные продукты проще и быстрее во внедрении, во-вторых, у российского бизнеса в разных клиентских сегментах принципиально разные требования к решениям: то, что подходит среднему и малому бизнесу, не подходит корпорациям и наоборот», — поясняет он. По его словам, после ухода крупных западных игроков, таких как SAP, в 2022 году за 2023 год сопоставимые решения по функциональности и сервису в стране так и не появилось. В результате у клиентов формируется «зоопарк» из эффективных в своей нише решений, отмечает эксперт. Однако компании за прошлый год научились использовать эту ситуацию в свою пользу, так как в ряде случаев специализированные решения выигрывают у комплексных. При этом есть тренд на консолидацию экспертиз этих «лучших в своем классе» продуктов, способных на интеграции между собой, что, по сути, заменит нишу комплексных решений, отмечает он.

Участники рейтинга смотрят на перспективы рынка положительно и прогнозируют рост не менее чем на

30% в 2024 году, подчеркивают в Smart Ranking. «Стимулировать рынок продолжают дефицит кадров и спрос на цифровизацию HR. Из-за нехватки персонала капитал продолжит смещаться в сторону решений по подбору сотрудников и альтернативной занятости», — говорят в компании. Рынок КЭДО-решений будет пополняться новыми игроками, которые будут предлагать похожие по функционалу продукты. Успеха добьются вендоры, чьи решения будут покрывать максимальное число задач. Кроме того, прогнозируется сохранение тренда на удержание сотрудников, что, в свою очередь, повлечет рост сервисов well-being (направлены на привлечение и удержание кадров) и продуктов по корпоративному обучению.

«Российский рынок HRTech продолжит быть растущим и обладать высоким потенциалом. К автоматизации компании прибегают в том числе по причине феноменального кадрового голода. Удержание — главная задача 2024 года, как и наем», — полагает Сергей Ахметов. По его мнению, российские компании продолжат делать выбор в пользу лучших модульных или нишевых решений, но в приоритете будут те игроки, которые интегрируют в продукты на основе технологий

искусственного интеллекта и генеративные сети, предлагая новые возможности в найме, обучении и оценке сотрудников. «Коммерческий сегмент рынка HRTech будет продолжать расти умеренными темпами. Предпосылка к революционным изменениям в вопросе перехода на модель работы с интеграторами пока немного», — считает Александра Подкина.

Среди ограничений для роста рынка в Smart Ranking называют спад инвестиций, а также возможную изоляцию отечественного HRTech от мировых трендов (рынок замыкается на отечественных решениях из-за импортозамещения). Инвестиции в российский HRTech, по данным Venture Guide, составили в 2023 году лишь \$2,15 млрд, что является минимумом за последние семь лет. Число сделок снизилось до шести (сокращение в 2,3 раза по сравнению с 2022 годом). Отсутствие инвестиций обусловлено не только мировой «венчурной зимой», но и особенностями самого рынка HRTech. Так, во-первых, прошел эффект подъема рынка, который был замечен во время пандемии, во-вторых, инвесторы рассчитывают на быструю окупаемость вложений, а на HRTech-рынке сложно выстроить дивидендную модель.

Венера Петрова

HRTECH В РФ И В МИРЕ В 2023 ГОДУ

78 млрд руб. составил объем рынка HRTech-решений в РФ в 2023 году

составил рост выручки топ-80 компаний по сравнению с 2022 годом

49%

составил рост выручки топ-80 компаний по сравнению с 2022 годом

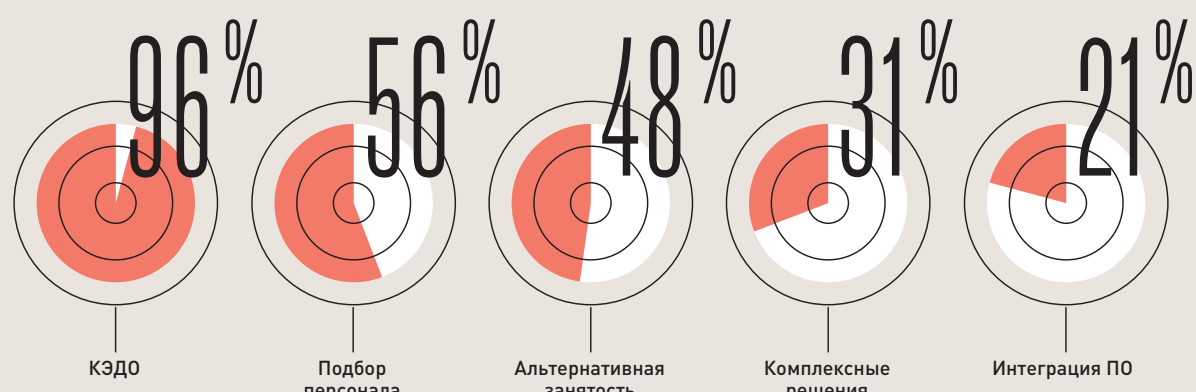
\$2,15 млн составил объем инвестиций в российский рынок HRTech-решений в 2023 году

составил объем глобальных инвестиций в HRTech в 2023 году

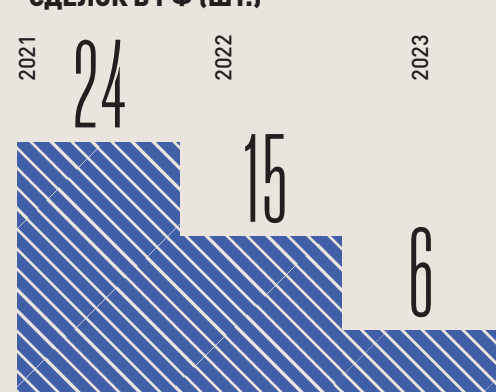
\$5,15

составил объем глобальных инвестиций в HRTech в 2023 году

ТОП-5 НАПРАВЛЕНИЙ ПО РОСТУ ВЫРУЧКИ В РФ



ДИНАМИКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК В РФ (ШТ.)



ТОП-3 РЕГИОНОВ С НАИБОЛЬШИМ ОБЪЕМОМ ИНВЕСТИЦИЙ В HRTECH (\$ МЛРД)



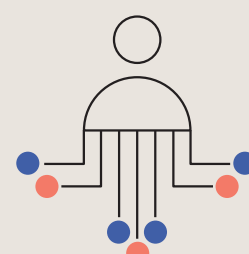
HRTech — технологии, упрощающие работу HR-специалистов по:

подбору персонала; Речь идет о джоб-бордах, ATS (Applicant tracking system — система управления кандидатами), сервисах для видеопроверки и проверки кандидатов

оценке и контролю сотрудников; Это технологии оценки навыков и психологического состояния сотрудников, сервисы проверки отношения персонала к компании

работе с документами; К ним относятся сервисы КЭДО — кадрового электронного документооборота

интеграции HRTech-решений;



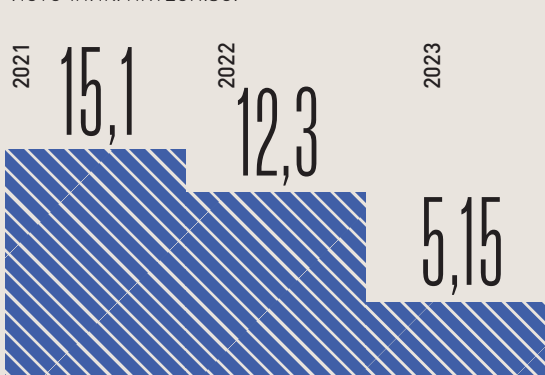
автоматизации полного рабочего цикла сотрудника; Это HCM- и HRM-системы, которые автоматизируют жизнь сотрудника в компании от начала его работы до увольнения

работе с гиг-занятыми.

Сюда относятся компании, которые занимаются поиском и оформлением временных сотрудников, фрилансеров, самозанятых

ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В HRTECH-КОМПАНИИ В МИРЕ (\$ МЛРД)

ИСТОЧНИК: HRTECH.SG.



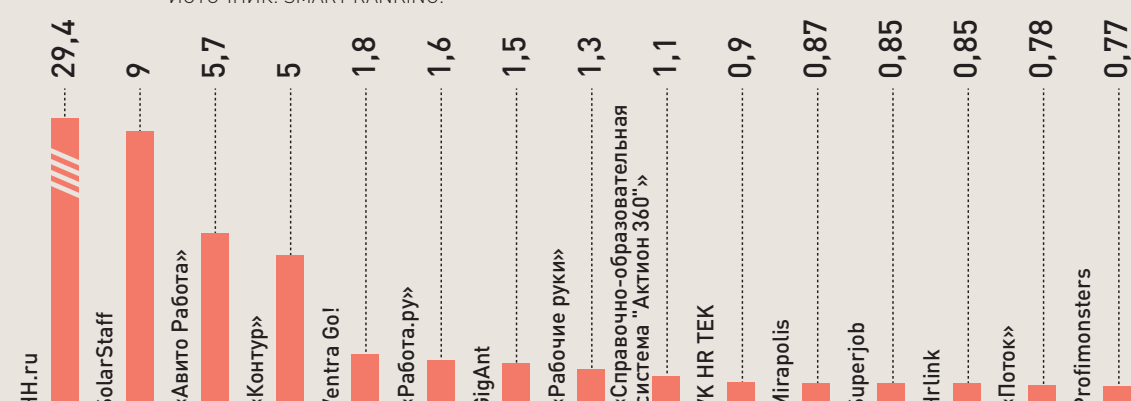
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В HRTECH-КОМПАНИИ В МИРЕ В 2023 ГОДУ (\$ МЛРД)

ИСТОЧНИК: HRTECH.SG.



ТОП-15 HRTECH-КОМПАНИЙ РФ ПО ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ В 2023 ГОДУ (МЛН РУБ.)

ИСТОЧНИК: SMART RANKING.



HR-технологии

Обучение без мучения

Один из способов решения нынешних проблем с наймом новых кадров — обучение текущих сотрудников новым навыкам. Однако, как показывает исследование Kamrus и True Education, эффективность образовательных программ может оказаться сравнительно низкой из-за недостаточной вовлеченности работников в процесс обучения. Чтобы это исправить, эксперты предлагают внедрять новые образовательные форматы, такие как «перевернутый класс», и использовать нейросети.

— практика —

Российские работодатели оценивают вовлеченность собственных сотрудников в корпоративное образование как недостаточную, следует из результатов опроса Kamrus и True Education. В его основе — анкетирование руководителей и специалистов сфер HR и L&D из 292 компаний со штатом более 500 сотрудников, а также серия глубинных интервью с представителями 26 компаний: «Тинькофф», «Комус», «ЛокоТех», «Керхер», РЖД, «РусГидро», 2ГИС, X5 Retail Group, VK, «Татнефть», «СберСервис», банк «Точка», «Вкусвилл», Альфа-банк и др.

Напомним, что сейчас большая часть компаний на российском рынке активно наращивает свои инвестиции в корпоративное обучение. Как уже писал «Б», российские компании ставят перед собственными корпоративными университетами все больше задач и увеличивают их финансирование. Хотя объем их бюджетов как доли от фонда оплаты труда (ФОТ) в 2023 году практически не изменился (1,2% ФОТ), прирост этого показателя в абсолютных цифрах в среднем в одном университете составил более 20% — до 492,6 млн руб. по сравнению с 401,6 млн руб. в 2022 году. Активному развитию отрасли, по оценкам экспертов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, способствовали нехватка кадров на российском рынке труда, а также изменение понимания роли корпоративных университетов в структуре материнской компании (подробнее см. «Б» от 30 ноября 2023 года).

Однако при этом большинство респондентов из бизнеса оценили уровень вовлеченности своих сотрудников в образовательные процессы как умеренный: по десятибалльной шкале больше всего голосов набрал ответ «шесть баллов». При этом максимальный уровень вовлеченности в обучение был зафиксирован у новичков: в свою очередь, когда сотрудник уже прошел этап адаптации, его ответственность за обучение возрастает с уровнем дохода. «Важный фак-



тор успешного обучения — самонаправленность учащегося. Его внутренняя мотивация и активная роль в своем обучении, возможность учиться в том формате, объеме и направлениях, которые подходят и комфортны именно ему. Именно поэтому ключевая задача корпоративного обучения — создать развивающую среду с активным участием, субъектностью каждого сотрудника, что позволит сформировать привычку учиться», — отмечает основатель Kamrus Надежда Макова.

Чтобы решить эту проблему и повышать вовлеченность до приемлемого уровня, компании развивают новые образовательные форматы. Как объясняет основатель True Education Юлия Максина, под способами вовлечения часто имеют в виду методы развития: добавить красивый визуал, придумать игру, чтобы пробудить любопытство учащегося. «Это важно, но главная задача вовлечения — создать у сотрудников потребность в развитии, получении новых знаний и их применении».

В списке из топ-10 инструментов повышения вовлечения компании указали: использование обратной связи (55%), внедрение этапа целеполагания на начале обучения

(54%), использование современного стиля в дизайне образовательных материалов (52%), поддержание разнообразия форматов и механик обучения (45%), групповые практики (41%), неформальный тон (35%), микрообучение (35%), персонализацию обучения (24%), соревнования (16%) и сторителлинг (15%).

Так, например, как рассказывает начальник Центра обучения «Комус» Елена Евстратова, чтобы стимулировать обмен реальным практическим опытом, компания запустила для своих сотрудников программу «Чемпионат видеореализованных» и открыла Telegram-каналы с профессиональными сообществами. «Наши сотрудники с удовольствием снимают себя на телефон и рассказывают об успешном опыте, например о сделке со сложным партнером или крупной компанией. Эти видео мы публикуем на нашей платформе дистанционного обучения, и они собирают много тысяч лайков, потому что сотрудники видят настоящую практику и верят в нее, а не в теоретическое описание электронных курсов», — говорит она.

Перед запуском новых образовательных программ их важно протестировать, говорит директор Академии Альфа-банка Ма-

рия Михайлюк. «Сначала мы создаем простой лендинг со структурой программы и смотрим отклик целевой аудитории: сколько человек нажали на кнопку „Хочу участвовать“. Аналогично работаем над нарративами программ», — рассказывает она.

Еще один способ повысить вовлеченность — создать подходящую для этого инфраструктуру. Как рассказывает начальник Центра дистанционных образовательных технологий Корпоративного университета РЖД Иван Булавкин, инфраструктура корпоративного кампуса компании сделана так, чтобы человек оторвался от своих рабочих реалий и попал в дружелюбную, интересную атмосферу обучения. «Когда человек вырывается в новую среду, он более вовлечен, его не отвлекают совещания и вопросы коллег — он погружен в обучение», — отмечает он.

В то же время, считают авторы исследования, в практике российского корпоративного образования не хватает ряда форматов, которые хорошо зарекомендовали себя за рубежом и могли бы сделать обучение более привлекательным и для российских сотрудников. Так, например, в их числе — формат «перевернутого класса», созданный аме-

риканскими экспертами в сфере корпоративного обучения Джонатаном Бергманом и Аароном Сэмсом. Если привычный формат предполагает, что сначала группа слушает лектора, а дома выполняет практические задания, то в перевернутом классе все наоборот: практические задания и решения сложных вопросов выполняются группой, в самостоятельное время учащиеся изучают лекции (видео, подкасты, текстовые материалы).

Важным инструментом для развития корпоративного обучения могут стать и нейросети — они помогают создавать контент, компилировать выводы из большого объема данных, транскрибировать аудио, рисовать иллюстрации — для создания образовательных программ это большая находка. Технологии дополненной реальности открывают возможности для обучения в формате имитации ситуаций. Кроме того, пока многие компании недостаточно используют чат-боты, которые могли бы структурировать общение обучающихся и преподавателей, тем самым создавая между ними более крепкую связь.

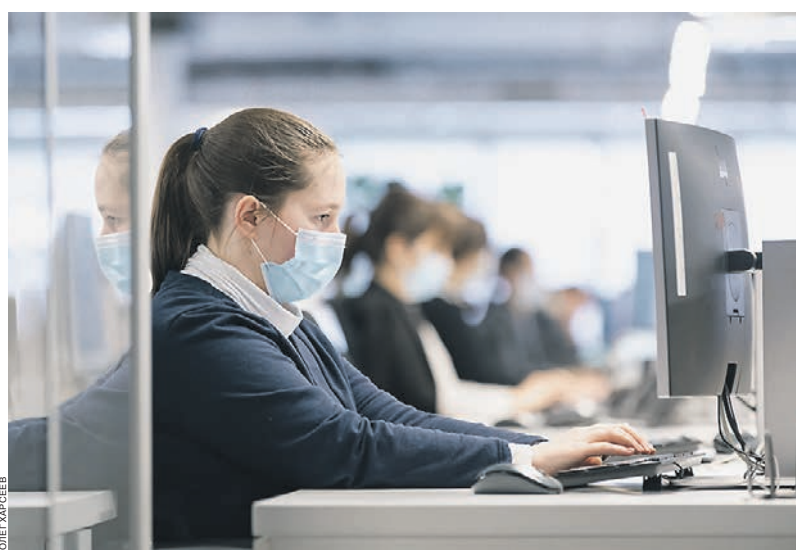
Анастасия Мануйлова

Болезнь с осложнениями

— статистика —

Хотя странам удалось преодолеть краткосрочные проблемы на рынках труда из-за COVID-19, изменения носили структурный характер и до сих пор влияют на экономики, следует из исследования Высшей школы экономики. Так, в странах ОЭСР уже на этапе постпандемического «выздоровления» зафиксировано изменение структуры занятости: работники предпочитают уходить в сектора с высокими зарплатами и в более устойчивые к шокам компании. На рынках резко вырос спрос на квалифицированных сотрудников, но некоторые категории работников так и остались в уязвимом положении, в том числе молодежь. В России отмечались схожие тенденции на ранних этапах восстановления, особенно в части возросшего после пандемии спроса на кадры, однако затем рынок стал меняться уже под влиянием санкций.

Директор Центра трудовых исследований Высшей школы экономики Нина Вишневецкая на примере стран ОЭСР исследовала роль государства в восстановлении рынка труда в постпандемический период. Автор напоминает, что острый период кризиса COVID-19 закончился достаточно быстро: экономика возобновила рост уже во второй половине 2020 года, а с середины 2021 года страны ОЭСР стали снимать ковидные ограничения и сворачивать программы поддержки занятости, так что рынки труда начали восстанавливаться. Однако данные статистики Международной организации труда, ОЭСР и Евростата, национальных статистических агентств свиде-



тельствуют о том, что пандемия имела долгосрочные последствия: рынки труда продолжают меняться под ее влиянием.

Главным вызовом для рынков стало асимметричное влияние пандемии на отрасли: перемены в моделях потребления и организации работы привели к большим изменениям в распределении занятости между секторами экономики и в составе профессионально-квалификационных групп, отмечает автор. Уже при постпандемическом «выздоровлении» проявилось изменение структуры занятости между отраслями: в отраслях с более низкой средней зарплатой наблюдалось сокращение работников (на 2,9% в целом по ОЭСР), с более высокой — значительный рост (на 10,1%). Пандемия способствовала перераспределению занятости внутри отраслей. Работники выбирали компании, которые оказались более устойчивыми к шокам пандемии — на практике речь идет о перетоке ра-

бочих мест от малых предприятий к крупным, более технически оснащенным и производительным. Работники стали более мобильны: растущий спрос на кадры в условиях восстановления экономики позволил найти работу с лучшими условиями и более высокой зарплатой.

Перераспределение рабочей силы в пользу более производительных компаний несет риски скачка спроса на высококвалифицированную рабочую силу при значительном отставании спроса на работников с низкой квалификацией, предупреждает автор. Пока статистика об уровне образования вновь нанятых сотрудников не показала явного роста доли работников с высшим образованием — изменения станут заметны на более длинном промежутке, но уже на этапе выхода экономики из ковидного кризиса наблюдалась асимметрия. Уровень занятости работников с высшим образованием значительно вырос после пандемии (на

0,4 процентного пункта), а у работников с низким и средним — значительно сократился (на 0,3 п. п.). При этом еще до кризиса уровни занятости лиц с низким и средним образованием составили 37% и 64% соответственно, а с высшим — почти 80%.

Одной из наиболее уязвимых групп осталась молодежь: такие работники чаще заняты в наиболее пострадавших отраслях (гостеприимства, досуга и торговли), чаще работают по временным контрактам и реже обладают специфическими знаниями и навыками и потому менее ценны для работодателя. Пока молодым людям не удалось восстановить позиции на рынке труда.

В ответ на структурные изменения рынка труда регуляторы стран ОЭСР переориентировали ковидные меры поддержки занятости на решение системных проблем. Поддержка системы профессионального обучения из-за локдаунов и растущий спрос на высококвалифицированных кадры на этапе восстановления потребовали повышения качества рабочей силы для ее лучшего соответствия структуре спроса — речь идет о перестройке программ обучения, методов образования и количества учебных мест. Одновременно регуляторы в странах ОЭСР сконцентрировались на поддержке молодежи и занятости, корректируя работу служб занятости.

Действия российских властей во время пандемии схожи с международными практиками. Набор мер поддержки во время пандемии во всех странах был стандартным и нацелен на сохранение занятости. Различались лишь подходы, следует из статьи старшего научного сотрудника Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ Анны Лукьяновой «Ме-

ры по поддержке рабочих мест в период коронакризиса: Россия и страны ОЭСР». Так, если в России доступ к программам сохранения рабочих мест ограничивался наиболее пострадавшими отраслями, то в развитых странах обращались за поддержкой могли предприятия всех отраслей, поскольку карантинные ограничения распространялись на все отрасли.

В России, как и в других странах ОЭСР, постковидное восстановление было стремительным, и предприятия предьявили спрос на рабочую силу. Однако последствия пандемии на российском рынке труда уже практически не ощущаются — теперь на него влияют санкции. Старший научный сотрудник ИНСАП РАНХиГС Виктор Ляшок говорит, что исключение стало дефицит кадров, первые признаки которого проявились как раз во второй половине 2020 года, что сходно с динамикой стран ОЭСР.

«Изменения в структуре российской экономики, вызванные пандемией, оказались достаточно неожиданными, вырос спрос на труд в определенных отраслях (ИТ, бизнес-услуги, госуправление), к чему рынок труда до сих пор не удалось полностью адаптироваться. К тому же дополнительным шоком для рынка послужили экономические санкции 2022–2023 годов», — поясняет Виктор Ляшок. По его словам, в 2020 году в первую очередь рос спрос на высококвалифицированных работников, так как именно эти группы наиболее легко адаптировались к сложностям, вызванным пандемией. В то же время значительного роста безработицы, в том числе молодежной, удалось избежать. Уже к середине 2021 года удалось вернуться на доковидный уровень. В то же вре-

мя последние изменения на рынке труда вызвали рост спроса на совершенно другие специальности, в первую очередь рабочие».

Руководитель Экспертного центра по трудовым отношениям и охране труда «Деловой России» Виталий Федин указывает, что, в отличие от стран ОЭСР, российский рынок испытывает дефицит как высококвалифицированных специалистов и рабочих, так и низкоквалифицированной рабочей силы. По мнению Виталия Федина, сейчас сложно говорить о последствиях пандемии, поскольку на российский рынок труда оказывают влияние другие факторы. Вместе с тем эксперт отмечает до сих пор актуальные тренды, сформированные в период пандемии, — это и повышение гибкости российского рынка труда (новые модели и формы занятости), и высокий потенциал трудовой мобильности. «Российские работники динамично меняют место работы: мы видим значительные перетоки рабочей силы между различными секторами экономики», — добавляет он.

Проблема в том, что многие российские компании продолжают существовать в парадигме экстенсивного увеличения штатной численности при росте бизнеса. «Эта стратегия становится все менее эффективной. Наиболее продвинутый бизнес переходит к модели социальной устойчивости, в рамках которой кадры становятся наиболее значимым ресурсом. Эти компании уделяют особое внимание производительности труда, совершенствованию производственных процессов, развитию производственной культуры, формированию атмосферы заботы и доверия», — констатирует Виталий Федин.

Диана Петрова