Как ИИ может помочь в обучении работников | 19

Тематические страницы газеты Коммерсанть

Карьера & Кадры

Понедельник 30 сентября 2024 №178/П (7868 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

20 Как сохранить команду во время сделок по слиянию и поглощению

14 Когда заработает единый рынок труда БРИКС 15 Что может помешать соискателю успешно пройти собеседование

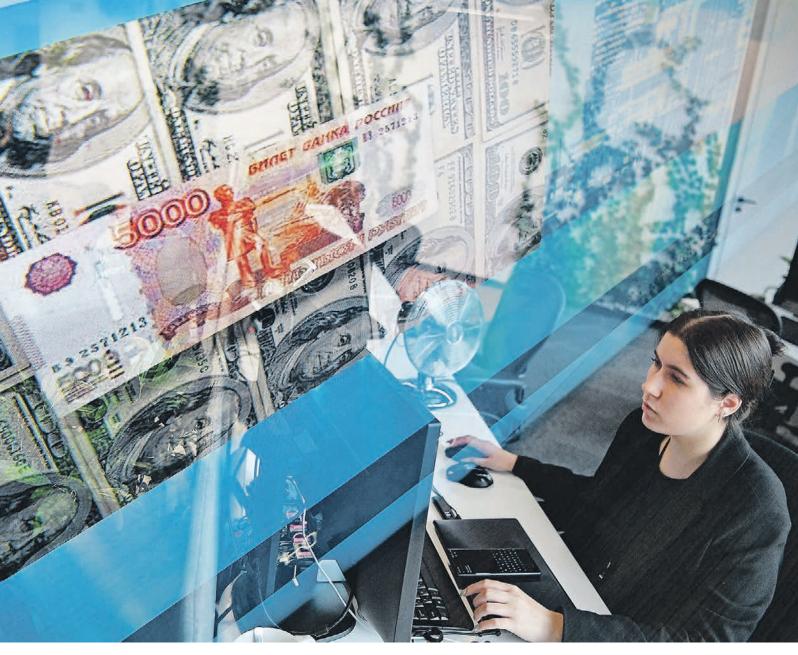
Кадровый голод на российском рынке труда продолжит давить на работодателей, стимулируя их поддерживать конкурентный уровень зарплат и повышать лояльность сотрудников. По данным исследования Б1, компании намерены привлекать и удерживать сотрудников растущими зарплатами, новыми льготами и возможностью полной или частичной удаленки. Растущие НR-бюджеты могут снизить прибыльность многих участников рынка и потребуют перестройки бизнес-моделей, предупреждают в RosExpert. Новый нацпроект «Кадры» может снизить остроту проблем на рынке труда, но меры правительства сработают лишь в средне- и долгосрочной перспективе.

Труд поднимает цену

Согласно исследованию Б1 «Общеиндустриальный обзор заработных плат и компенсаций 2024», 89% компаний произвели или планируют пересмотр заработной платы в 2024 году, при этом 75% компаний запланировали пересмотр и на 2025 год. В 2023 году уровни зарплат изменили 90% компаний. Давление на работодателей продолжает оказывать кадровый голод: средний срок закрытия вакансий внешним кандидатом в случае рабочих вырос за год с 30 до 37 дней, в случае специалистов с 42 до 48, руководителей — с 58 до 64, ИТ-работников — с 62 до 68. По данным Б1, особенно не хватает квалифицированных кадров среднего звена в таких отраслях, как промышленность, здравоохранение и

В результате работодатели фокусируются на вопросах привлечения и удержания работников: поддержание конкурентоспособности уровня зарплаты и повышение уровня удовлетворенности и лояльности работников остаются ключевыми приоритетами HR-функции на следующие 12 месяцев для 92% и 86% компаний соответственно. Другие приоритеты: привлечение персонала (82%), снижение уровня текучки (76%), повышение производительности труда (71%). В качестве инструментов достижения целей HR-функции компании отметили: повышение размера вознаграждения (85%), новые методы нематериальной мотивации (55%), расширение пакета льгот, социальных надбавок и выплат (54%). Часть компаний предлагает удаленку (70%): средняя доля работников с возможностью полной или частичной удаленной работы среди таких компаний составляет 58%.

Данные консалтинговой компания в 2023 и 2024 годах подтверждают, что компании вынуждены



тельно быстрее инфляции, что де- кого спроса на кадры внутри отрахранения эффективности монетар- нем общеиндустриальный прирост ставил 9,9%, у топ-менеджмента — ния 2023–2024 годов в среднем по влечения трудовых мигной мотивации работников. Дело базового вознаграждения за год со- 11,6%, у среднего менеджмента — рынку составил 9,8%. Существен-

ты тренд на увеличение доли пе-

нии RosExpert об общеиндустри- в том, что уровень фиксированно- ставил 8,3%. Наибольший его рост 9,7%. В секторе розничных и опто- ный рост уровня вознаграждения у альных тенденциях вознагражде- го вознаграждения растет незначи- — в ИТ-секторе (9,4%) из-за высо- вых продаж также набирает оборо- массового персонала (курьеры, водители) — из-за растущего числа валает его ежегодный прирост менее сли и на рынке в целом. Рост базо- ременной части вознаграждения: кансий, удорожания миграциони дальше увеличивать ФОТ для со- ощутимым для сотрудников. В сред- вого вознаграждения у рабочих со- прирост совокупного вознагражде- ной рабочей силы и сложности при-

КАДРЫ по осени СЧИТАЮТ



Редактор приложения «Карьера&Кадры» Анастасия Мануйлова о старте нового сезона на рынке труда

Осень — традиционно активный сезон на российском рынке труда. Летом значительная часть работников среднего и старшего возраста берет отпуска или уезжает на дачу, поэтому все процессы по наймам и увольнениям на время затихают. Поэтому сентябрь — тот самый момент, когда можно осмотреться, оценить рынок и начинать делать прогноз его развития к концу года.

В целом ожидания компаний достаточно пессимистичны — по крайней мере к такому консенсусу они пришли на конференции издательского дома «Коммерсанть» на прошлой неделе. Зарплаты продолжают расти, текучка тоже, соискатели становятся все более требовательными. «Мы теперь не понимаем, как нам быть: раньше, если человек менял работу раз в год, его считали сомнительным работником, а теперь они все приходят с таким карьерным треком»,поделилась одна из участниц мероприятия. «Нам приходится все время анализировать работу HR-департамента на предмет их ошибок с соискателями, чтобы не терять потенциальных кандидатов. Кроме того, очень сложно соблюдать баланс. С одной стороны, мы хотим отбирать лучших и нам нужны проверочные мероприятия "на входе", с другой — сложно их вводить, когда конкуренты готовы брать на такие же деньги просто сразу», — отметила другая.

В следующем году ситуация изменится мало: как считает профессор МГУ Наталья Зубаревич, с учетом роста расходов федерального бюджета на военно-промышленный комплекс зарплаты в этом секторе также будут расти. Они же подтолкнули к повышению и выплаты в других отраслях, вынужденных конкурировать с ВПК за работников. Поэтому в лучшем случае прирост зарплат может замедлиться, но все равно сохранит часть своей нынешней динамики.

Так что в ближайшие месяцы мы вряд ли можем надеяться на какие-то принципиальные изменения — видимо, и правда эпоха дешевой рабочей силы в России кончается навсегда. И процесс ее подорожания, возможно, еще только начинается.

Искусственный работник

— тенденция —

Генеративный искусственный интеллект (GenAI) уже стал для компаний инструментом повышения производительности труда, а теперь, как выяснил Институт BCG Henderson, ИИ может помочь работодателям повысить квалификацию сотрудников. Эксперимент показал. что специалисты с помощью ИИ могут выполнять задачи, для которых им пока не хватает собственных навыков. Однако перед менеджментом возникает новый вызов — контроль качества работы, выполненной с помощью ИИ. Российские компании, активно внедряющие ИИ, для минимизации рисков работы ИИ дополнительно обучают сотрудников и применяют программные решения.

Эксперты Института BCG Henderson представили крупное исследование о возможностях применения в компаниях ге-

(GenAI). Эксперимент, в котором приняли участие более 480 консультантов ВСС, показал, что GenAI помогает работникам справляться с задачами, для которых им не хватает собственных знаний и навыков. В Boston Consulting Group считают, что лидерам компаний следует рассматривать генеративный ИИ не только как средство повышения производительности труда: работники с помощью ИИ могут выполнить не только больший объем задач за одно и то же время, но и справиться со сложными задачами, требующими принципиально иных компетенций и навыков.

Ранее BCG уже проводил научный эксперимент в области применения генеративного ИИ среди 750 консультантов BCG по всему миру. Тогда эксперты изучили возможности повышения производительности труда: выяснилось, что 90% специалистов при работе с задачами по генерации контента повысили производительность неративного искусственного интеллекта труда. В среднем уровень их производи-

тельности был на 40% выше, чем у специалистов, работавших над задачей без GenAI.

Второй эксперимент BCG сконцентрировался не на повышении производительности труда, а на выполнении работниками залач, не соответствующих их навыкам. Эксперимент имитировал процессы в области науки о данных: написание кода для слияния и очистки двух наборов данных, создание предсказательной модели для спортивных инвестиций с помощью методов машинного обучения, а также проверку статистического анализа, выполненного с помощью ChatGPT. Задачи были достаточно сложными для участников и не могли быть полностью автоматизированы с помощью GenAI. Лишь половина участников имела доступ к инструменту GenAI — их результаты сравнили с результатами 44 профессиональных аналитиков данных, работающих без помощи ИИ.

В результате даже специалисты без опыта в программировании или статистике смо-

гли с помощью GenAI написать код, корректно применять модели машинного обучения и исправлять ошибки в статистических расчетах. Наибольший эффект наблюдался в программировании: уровень выполнения задачи неопытными сотрудниками, но с помощью GenAI составил 86% от уровня выполнения профессиональными аналитиками данных. Результат оказался сразу на 49 п. п. выше по сравнению с участниками, не использующими GenAI. Задача по построению предсказательной модели на основе исторических данных считалась сложной даже при выполнении с помощью ИИ. Инструмент тем не менее помог специалистам найти новые подходы к решению сложной задачи. Те, кто применял GenAI, чаще выбирали верные методы машинного обучения — на 15 п. п.

Хотя GenAI помогает сотрудникам выполнять более сложные задания, новые знания они не получают. Так, эксперты BCG провели тест по всем трем задачам, в том числе

среди тех, кто не выполнял их. Результаты показали, что работавшие с кодом участники не показали улучшения в тесте по сравнению с теми, кто программированием не занимался. «Выполнение задач с помощью GenAI не всегда приводит к глубокому пониманию процесса. Возможность повторения задач или дополнительное стимулирование обучения могли бы повлиять на результаты, но работа с GenAI сама по себе не всегда приводит к усвоению новых знаний», — полагают эксперты.

Выводы BCG важны для руководителей и управленцев: GenAI можно рассматривать как «экзоскелет», который помогает работникам выполнять больший объем задач и справляться со сложными заданиями. Однако использование GenAI требует скорректировать подход к работе. Специалисты могут не обладать необходимыми знаниями для проверки работы, выполненной с помощью GenAI, следовательно, могут не знать, когда инструмент ошибся.

Рынки труда следуют за климатом

Изменение климата, как и экономическая политика, направленная на смягчение его последствий, становится причиной серьезных сдвигов на рынках труда. Возможные глобальные последствия влияния первой из них стали изучать совсем недавно, последствия же для рынков развивающихся стран только начинают исследоваться системно. Столь же скудны и исследования влияния климатического регулирования на рынки труда в развивающихся странах. Свежая работа аналитиков Банка международных расчетов частично за-

крывает этот пробел, изучив макроэкономические последствия введения углеродного налога для рынков труда в энергетическом секторе 12 небольших открытых развивающихся стран, результаты которой примечательны и для опыта России.

Научный консенсус сегодня сходится на том, что негативные последствия текущих климатических изменений в среднесрочной и долгосрочной перспективах затронут все отрасли мировой экономики, а ущерб будет тем сильнее, чем масштабнее будут такие изменения. Первые системные оценки влияния изменения климата на глобальные рынки труда, опубликованные

Международной организацией труда (МОТ) в 2018 году, свидетельствуют, что в первую очередь пострадают сельское, лесное и рыбное хозяйство, пищевая, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, некоторые виды фармацевтической и химической промышленности, экологический туризм, возобновляемая энергетика (ВИЭ).

По оценкам МОТ, в России такие рабочие места составляют порядка 14%. «В нашей стране комплексных исследований, посвященных данной теме, пока представлено не было, за исключением отдельных статей», — отмечается в национальном отраслевом докладе 2022 года Росгидромета

в ООН, где впервые появилась глава о влиянии климатических изменений на рынок труда в стране. В Росгидромете отмечали, что возможным направлением дальнейших исследований является разработка методологии для совокупной количественной оценки воздействия меняющихся климатических условий на занятость и рынок труда в России. БОльшая часть этой главы опирается на данные МОТ. «В то же время, согласно имеюшимся данным и прогнозам, рынок труда России под воздействием глобального изменения климата и новых мер экологической политики в ближайшие десятилетия столкнется с более серьезными изменениями, чем рынок труда боль-

шинства европейских стран»,— заключают авторы доклада Росгидромета.

В МОТ выделяют рост числа и масштабов опасных природных явлений (причина временной нетрудоспособности, инвалидности или гибели людей трудоспособного возраста, миграции, а также разрушения производственной инфраструктуры, рабочих мест и т. п.), ухудшение природноклиматических условий (риски для здоровья работников, снижение работоспособности и производительности труда) и структурные сдвиги на рынке труда, обусловленные как изменениями климата, так необходимостью адаптации к ним разc18 \(\textsquare \)

Труд поднимает цену

— прогноз —

В RosExpert предупреждают, что в условиях дефицитного рынка труда по большинству специальностей, технологической конкуренции и необходимости регулярного повышения зарплаты (как минимум на уровень инфляции) для удержания ключевых специалистов вероятно дальнейшее снижение прибыльности у многих участников рынка. «В этой гонке шансы занять "призовое место" выше у тех, кто наиболее эффективно трансформирует свою операционную модель, в том числе в части человеческих ресурсов»,— констатируют в компании.

Государство стремится снизить остроту проблем на рынке труда и запускает в 2025 году новый нацпроект «Кадры». Он будет состоять из четырех федеральных проектов и решать четыре укрупненные проблемы российского рынка труда. Первый федпроект будет посвящен трудоустройству недавних выпускников (уровень безработицы в этой возрастной категории вдвое выше, чем среди всего населения) и предусмотрит меры по развитию целевого обучения и производственных практик, формированию гибкой системы профессиональных стандартов. Второй федпроект трансформирует подход к профессиональному развитию уже работающих россиян благодаря программам переобучения.

Третий федпроект нацелен на сокращение сроков временной нетрудоспособности, производственного травматизма и потерь рабочего времени за счет введения эффективных систем охраны труда, снижения влияния психофизиологических факторов на производственный травматизм. Четвертый проект поможет вовлечь молодежь в предпринимательскую деятельность и создаст условия для развития у нее бизнескомпетенций. Все эти меры будут опираться на прогноз кадровой потребности экономики на пять лет. Результаты прогноза правительство будет использовать для определения контрольных цифр приема в вузы и другие учебные заведения, тем самым балансируя спрос и предложение на рынке труда.

Директор научно-исследовательского центра пространственного анализа и региональной диагностики ИПЭИ Президентской академии Дмитрий Землянский считает, что в краткосрочной перспективе рынком специалистов, трудоустройство выпроблему кадрового голода в России уже пускников, а также переобучение кадров решить не получится. «Сошлись сразу несколько негативных факторов: на рынок секторами экономики. труда вышло малочисленное поколение рожденных в 1990-е, часть трудоспособного населения участвует в СВО и недоступна для предприятий, ослаб миграционный приток, ухудшилась доступность техноло- ложенные в рамках нацпроекта меры по обгий — как результат замедлился рост производительности труда. В необходимом количестве рабочую силу взять физически сить квалификацию работников, что в среднегде»,— напоминает он. Средне- и долгосрочные меры должны быть связаны с повы- их производительность труда, а с другой —



ет эксперт. Актуальными он называет регулирование контрольных цифр приема в вузы и СПО для подготовки востребованных для организации перетока занятых между

Профессор Департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Елена Варшавская полагает, что предучению и переобучению уже имеющихся работников помогут, с одной стороны, повыне- и долгосрочной перспективе увеличит шением производительности труда, счита- решит проблему перераспределения трудо-

вых ресурсов между видами экономической значимых и конкретных задач в сфере обес- годня невозможно развиваться, внедрять деятельности. «Это позволит частично компенсировать дефицит труда наиболее востребованных профессий»,— объясняет эксперт. Другие меры, направленные на молодежь, такие как трудоустройство выпускников и вовлеченность молодежи в предпринимательскую деятельность, могут снять напряженность на рынке труда для молодых специалистов при переходе учеба-работа, дав возможность более оперативно найти работу по специальности и реализовать им профессиональный потенциал.

Руководитель экспертного центра «Деловой России» по трудовым отношениям и охране труда, соучредитель группы компаний SRG Виталий Федин считает, что нацпроект «Кадры» точечно решает несколько тают только при системном подходе. Се-

печения кадрами экономики страны, но, по всей видимости, не приведет к существенному снижению актуальности проблемы дефицита трудовых ресурсов. Поэтому компании формируют спрос на новые модели управления, которые близки к моде-

В этих моделях кадры рассматриваются как человеческий или даже как социальный капитал, большую роль играют забота о сотрудниках, создание атмосферы доверия, обеспечение их вовлеченности и лояльности. В них есть место и мерам по поддержанию конкурентных зарплат, набору социальных льгот и так далее. «Но это частные меры, которые эффективно рабо-

новые технологии, повышать производительность труда и формировать конкурентные преимущества без сильного и мотивированного коллектива»,— полагает эксперт. Так, сильная команда с общими ценностями при отлаженных процессах вместе формируют эффективную корпоративную культуру. В результате отмечается рост уровня доверия, справедливости, качества коммуникаций, безопасности труда, удовлетворенности трудом. «Все это вкупе приводит к росту производительности, выручки и маржинальности бизнеса (и к росту заработной платы) и требует меньшей численности трудовых ресурсов», — констатирует Виталий Федин.

Диана Галиева

«Формирование общего рынка труда для стран БРИКС одна из долгосрочных цёлей объединения»

— мнение —

Президент Конфедерации труда России БОРИС КРАВЧЕНКО о новом векторе для стран БРИКС в сфере стратегического сотрудничества в сфере труда.

В сентябре этого года в Сочи состоялись два важных мероприятия, которые определили вектор развития трудовых отношений и социальной политики среди стран БРИКС. Это десятая встреча министров труда и занятости стран БРИКС и предваряющий ее профсоюзный форум, на котором собрались представители действующих и потенциальных стран—участниц объединения.

Встречи заложили основу для обсуждения ключевых вопросов трансформации трудовой сферы это проблемы платформенной занятости, изменение трудовых отноше- долгосрочных целей объединения, лии достаточно высокий уровень соний под влиянием новых техноло- и ее значение для стран БРИКС сложгий, охрана труда и снижение про- но переоценить. Россия в содружестизводственного травматизма, не- ве со странами объединения в перпрерывное образование и подго- спективе получает доступ к неис- ных соглашений на разных уровнях,



товка молодых кадров, инструменты социальной политики.

Формирование общего рынка труда для стран БРИКС — одна из

черпаемому кадровому резерву в 🛮 но при этом сохраняется серьезная 🖯 слях, в частности в горнодобываю-1,5 млрд человек: высококвалифицированных специалистов, работников средней квалификации и при необходимости разнорабочих. Использование этого кадрового потенциала вполне реально, и страны уже разрабатывают единые кадровые политики — например, в таких стратегических отраслях, как энергетика.

Общий рынок труда может стать значительным драйвером экономического роста России и других стран БРИКС, но его формирование произойдет небыстро — значимые результаты станут ощутимы не ранее чем через пару десятков лет. На пути к общему рынку труда пока есть барьеры: бедность, безработица, значительное неравенство в доходах и различия стран в уровне социальной защиты. К примеру, в России и Бразициальной защиты работников, установленный как посредством законодательства, так и системы коллектив-

дифференциация в доходах, в том числе в зависимости от сектора экономики. Для продвижения на пути к единому рынку нужно решать все перечисленные проблемы. Различны и подходы к регулированию новых явлений на рынке труда. Так, например, в Бразилии и Объединенных Арабских Эмиратах платформенная занятость однозначно рассматривается как специфический тип трудовых отношений. В России мы все еще видим острые разногласия социальных партнеров по этому вопросу на фоне общественной дискуссии вокруг соответствующего законопро-

екта, внесенного в парламент. Одним из важных результатов стало решение о создании сети по охране труда БРИКС. Это конкретная и ленная на стандартизацию и унификацию подходов к охране труда и в Южной Африке в некоторых отра- спекций труда.

щей отрасли, уже несколько лет реализуется концепция «нулевого травматизма», ориентированная на кульработников производственной культуры, исключающей любые несчастные случаи и нарушения правил безопасности. Это важный ориентир для общей модели. В рамках сотрудничества стран БРИКС планируется разработать общие правила и технические документы, которые помогут гармонизировать трудовые практики на общем рынке.

Ежегодное заседание Сети планируется проводить в Сочи на полях градиционной Всероссийской недели охраны труда. Разработка упомявстречи министров БРИКС в Сочи нутых мер неразрывно связана с развитием системы глобальных трудовых норм, сформированных в рампрактическая инициатива, направ- ках Международной организации труда (МОТ), и мы, безусловно, будем опираться на подходы МОТ в обласнижению травматизма. Например, сти охраны труда и деятельности ин-

Для нас важно внимание МОТ к инициативам в области развития трудовых отношений в рамках БРИКС. В десятой министертивирование среди работодателей и ской встрече в Сочи дистанционно, но весьма активно участвовал гендиректор Международной организации труда Жильбер Унгбо. Он напомнил о необходимости соблюдения основополагающих трудовых норм, закрепленных в конвенциях МОТ: право на свободу объединений, коллективные переговоры, запрет принудительного и детского труда, борьба с дискриминацией. Национальные объединения профсоюзов стран БРИКС — России, Бразилии, Южной Африки, Индии, Египта и других государств — заинтересованы в расширении прав наемных работников. Этот подход должен быть основополагающим для развития если не общего рынка труда, то, конечно, общей трудовой модели стран. На этом и будут настаивать профсоюзы в рамках диалога на площадке БРИКС.

«Российский рынок труда в затяжном кризисе»

— аналитика —

Старший консультант практики развития лидерства RosExpert ОЛЕСЯ КУНЕЙКО объясняет, чего топ-менеджеры сейчас ожидают от HR-руководителей.

Российский рынок труда в затяжном кризисе: специалистов не хватает, а конкуренция за рабочие руки только нарастает. Это связано не только с демографией, но и с оттоком кадров, автоматизацией процессов и нехваткой квалифицированных работников. Поэтому работа HR-руководителей критически важна для стабильности бизнеса, и чтобы узнать, как именно ее стоит делать, консалтинговая компания RosExpert coвместно с образовательной платфор-



Главный специалист по подбору кадров — это не просто «поставщик» мой MarHR провели исследование кадров, а партнер, который понима-«Ожидание СЕО и акционеров от HR». ет и мотивирует сотрудников, а так-

же способствует формированию для сотрудников. Также важно плакансий от специалистов по подбору ожидается вовлечение сотрудников в рабочую среду и развитие бренда

Успешная HR-функция должна быть стратегически ориентирована, оптимизирована и интегрирована в корпоративную культуру, что позволит компании достигать своих бизнес-целей. Запросы к HR можно разделить на три основных блока: стратегия, оптимизация и интеграция.

В части стратегии НК должен участвовать в формировании долгосрочных целей компании, выстраивать HR-стратегию в соответствии с бизнес-задачами, формировать смысловую платформу HRбренда и создавать карьерные треки

года вперед с учетом прогноза внутренних потребностей компании.

Блок оптимизации обычно включает запросы на сокращение затрат на наем, повышение производительности труда и автоматизацию процессов. Ускорение адаптации приоритетом.

Наконец, если есть запрос на интеграцию, то ожидается повышение мотивации сотрудников через внедрение программ обучения и развития, поддержание позитивной ати вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

На фоне кадрового кризиса HR-

зданием благополучной корпоракорпоративной культуры. В 15% ва- нировать процесс найма на два-три тивной среды. Удержание и наем линейных сотрудников становятся главными целями. Снизить текучку можно через эффективные процессы адаптации, создание здорового климата и прозрачную систему поощрений и карьерных треков.

Основное внимание в найме теновых сотрудников также является перь уделяется росту конкуренции за персонал в регионах и поиску новых источников приема на работу, включая сотрудников из других стран и удаленных работников.

Топ-менеджеры ожидают от HR-руководителей три основные мосферы в коллективе, мотивации компетенции, которые пока не по-

Во-первых, проактивность. В условиях неопределенности комруководители столкнутся с вызо- пании ценят способность HR привами удержания сотрудников и со- нимать самостоятельные решения.

Руководителям нужны специалисты, которые понимают их ценности, предвидят риски и видят пути реализации стратегии, умеют создавать кросс-функциональные команды. Во-вторых, акционеры ждут от HR внедрения инноваций в подбор кадров, таких как использование ИИ для автоматизации рутинных процессов. В-третьих, гибкость в работе с персоналом: умение слушать сотрудников и понимать тенденции рынка труда.

Востребованный HR-руководитель — это партнер, который планирует на два-три года вперед, справляется с текучкой кадров, внедряет новые технологии и создает добавленную стоимость для бизнеса, оптимизируя процессы найма и повышая производительность подраз-

РЫНОК ТРУДА РФ

В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2024 ГОДА: ТЫС РУБ. СОСТАВИЛА СРЕДНЯЯ НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА

СОСТАВИЛ ЕЕ ПРИРОСТ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРВЫМ ПОЛУГОДИЕМ 2023 ГОДА

В ИЮЛЕ 2024 ГОДА:

СОСТАВИЛ УРОВЕНЬ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

СОСТАВИЛ УРОВЕНЬ **БЕЗРАБОТИЦЫ**

СРЕДИ ЗАНЯТЫХ — ЖЕНЩИНЫ

КОМПАНИИ В 2023 ГОДУ **ИЗМЕНИЛИ УРОВНИ ЗАРПЛАТ**

ИЛИ ПЛАНИРУЮТ ПЕРЕСМОТР ЗАРПЛАТ В 2024 ГОДУ

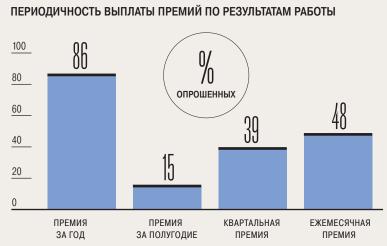
КОМПАНИЙ ЗАПЛАНИРОВАЛИ ИХ ПЕРЕСМОТР И НА 2025 ГОД

СОСТАВИЛ СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ **УКОМПЛЕКТОВАННОСТИ** ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ В РФ











Собеседование проходит мимо

Говоря о неудобных ситуациях на собеседовании, которые могут стоить соискателю афера, рекруты чаще всего называют неопрятный внешний вид (это вызывает вопросы у 67% рекрутеров), несовпадение устного рассказа с резюме (57%) и самопрезентацию без подтверждения квалификации (56%). Такие результаты в ходе своего опроса получила CRM-система для рекрутинга Talantix. Впрочем, как долго компании будут оставаться разборчивыми в условиях дефицита кадров — вопрос без ответа.

— практика —

Работодатели рассказали, как кандидатам не стоит вести себя на собеседовании, чтобы повысить шансы на получение оффера. В топ-10 неудобных ситуаций, которые могут стоить карьеры, входят неопрятный внешний вид (это вызывает вопросы у 67% рекрутеров), несовпадение устного рассказа с резюме (57%), самопрезентация без подтверждения квалификашии (56%), а также молчание и немногословность (51%) — показывают данные опроса работодателей облачной CRM-системы для рекрутинга Talantix (входит в HR-экосистему сервисов hh.ru). Опрос проводился в июле 2024 года, участие в нем приняли 287 компаний-работодателей, представленных на территории РФ. Так, на этапе рассмотрения резю-

бизнес-партнер ООО «Электрорешения» Елена Альгина. «Если в тезиет ничего о компании и совершенно не понимает, куда и зачем пришел, есть расхождения с тем, что кандидат описывает как свой опыт в резюме, и тем, что есть на самом деле (простыми словами, резюме рает); кандидат очень разговорчив, выдает во вне весь поток сознания, его сложно остановить и перебить. дидат приехал на финальное очное интервью в свитере далеко не самой первой свежести. Интервью ме кандидат может выглядеть как

максимально подходящий для ва- зюме фактической. Начиная от фокансии, но на деле все часто может то, заканчивая достижениями. Это оказаться иначе, соглашается HR означает, что время потрачено зря, а надежды на кандидата не оправдались. Даже небольшая ложь вносах, то основные моменты: не зна- сит сомнения в остальной рассказ кандидата», — соглашается руководитель группы по подбору и оценке персонала в международной фармацевтической компании Юлия Фомина. «Например, на уточняющие вопросы про опыт кандидата и его приукрашено, а кандидат приви- достижения человек не может конкретно объяснить, что входило в пул его задач, или осознанно не отвечает на заданный вопрос, переводя те-Ну и реальный случай: когда кан- му. Например, была ситуация, когда кандидат уверял в своем владении английским языком, однако не смог ответить на простые вопросы/состабыло сложно продолжать дольше 10 вить короткий рассказ на заданную минут», — отмечает она. «Несоответ- тему, — поделились опытом в прессствие информации, указанной в ре- службе «Северстали».

Но есть и другие обстоятельства, которые не стоит игнорировать соискателям на интервью с будущим работодателем. Ситуация, когда соискатель неохотно отвечает на вопросы и не идет на контакт во время собеседования, заставляет сомневаться в кандидате половину работодателей. Такое поведение ставит под сомнение, впишется ли человек в команду и сможет ли взаимодействовать со смежными направлениями. Такие ситуации частотны при найме ИТ-специалистов (59%), встречаются реже — при подборе производственного персонала (39%). Интересно, что противоположная модель поведения — когда кандидат слишком болтливый и рассказывает много лишнего на интервью — также спорный факт, который влияет на принятое решение о кандидате у 40% рабо-

46% рекрутеров считают неоднозначной ситуацию, когда соискатель долго не отвечает на звонки. Также 46% компаний смущает, если человек задает вопросы только о деньгах и будущем доходе. Такое поведение кандидатов чаще всего отталкивает работодателей из сегмента МСБ больше половины (57%) опрошенных подтвердили этот факт. 44% компаний могут изменить мнение о кандидате, если он опоздает на собеседование. Кстати, самыми не-

пунктуальными оказались специалисты по маркетингу (63%) и логирабочих профессий (50%). Реже всего к числу недопустимых ситуаций на собеседовании респонденты относили отсутствие у кандидата знаний о компании (17%), неумение четко сформулировать зарплатные ожидания (12%), а также одежду не по дресс-коду (9%). «Еще один "красный флаг" — не-

умение объяснить причины ухода с предыдущих мест работы. Путанные или общие витиеватые причины типа "у нас был разный подход к выполнению работы" наталкивают на подозрение, что кандидат как сотрудник конфликтен и не желает выполнять требования, правила и регламенты. Совет HR: описывайте конкретную ситуацию, которая привела к решению об увольнении», — говорит директор по персоналу сети магазинов музыкальных инструментов и оборудования «Музторг» Дмитрий Корнеев. «Среди вещей, которые особенно отталкивают в соискателях, — непунктуальность, неопрятный вид, развязность или панибратство, плохие отзывы о предыдущих работодателях, положение жертвы. Особенно последние два пункта. Были ситуации, когда соискатель вначале долго рассказывала о том, как ужасен был

предыдущий работодатель, никогда не входил в положение, а она одстике (52%), а также представители на воспитывает ребенка. На вопрос "А что именно он делал или не делал?" ответ был: "Не повышал мне зарплату". А почему должен был повысить? "Я ведь одна воспитываю ребенка". Этот же аргумент использовался при ответе на вопрос "Почему мы должны выбрать вас среди других кандидатов?"» — говорит директор по коммуникациям платформы корпоративного благополучия «Понимаю» Ольга Дудниченко.

Существуют и специфические отраслевые проблемы, связанные с собеседованиями. «Будучи рекрутерами ИТ-холдинга, мы встречаем непонимание со стороны кандидатов — некоторые из них считают, что этап собеседования с HRспециалистом абсолютно не нужен, поскольку рекрутеры — гуманитарии и не разбираются в технических задачах. Однако рекрутеры делают первичный отсев, проверку кандидата на базовое соответствие должности, а предубеждения и нежелание рассказывать об опыте и о проектах, попытки юлить на собеседовании очень мешают оценить ваши качества как специалиста»,— отмечает директор по рекрутменту «Т1 Иннотех» Екатерина Рождественская.

Анастасия Мануйлова

ПРАКТИКА

Основатель Академии переговоров и бизнесмен СЕРГЕЙ ГРОМОВ — о том, как быстро сориентироваться и построить диалог, если на собеседовании присутствует не только эйчар, а еще несколько человек из высшего

Последняя тенденция на рынке труда: все чаще, нанимая сотрудников на линейные и управленческие позиции среднего звена, в собеседованиях принимают участие не только эйчары, но гендиректора и акционеры. Одна из причин в том, что топ-менеджеры и собственники не вполне уверены в эффективности работы своих HR-служб и хотят контролировать процесс найма сами. Для соискателей это оборачивается дополнительным стрессом и сложностями: нужно произвести впечатление и найти общий язык не с одним человеком, а с целой «приемной комиссией». При этом у представителей компании могут быть разногласия и напряженные отношения между собой.

Как вести себя, если вы попали именно на такое собеседование? Первое, что нужно сделать. — это инициировать знакомство, чтобы понять кто перед вами и как разговаривать с каждым из присутствующих. Поздоровайтесь, представьтесь сами и попросите представиться всех, кто присутствует на встрече, чтобы четко понимать, с кем имеете дело. Обязательно запишите для себя имена, фамилии и должности каждого.



Если на собеседовании есть собственники, акционеры или руководители высшего звена, то нужно сразу перевести разговор на язык результатов и выгод. То есть не описывать в деталях, что и как вы умеете делать или уже делали на других проектах, а говорить о достигнутых результатах в конкретных цифрах. Планы, которые вы ставите перед собой, тоже должны быть оцифрованы. При принятии

решения руководители выделят среди всех кандидатов именно тех, кто говорит на их языке. А их язык — это сокращение издержек, полунение большей прибыли, увеличение выручки и других показателей.

Сделать это можно примерно так: «Давайте, я расскажу о своих компетенциях на примере последнего проекта. В течение шести месяцев мы с командой увеличили эффективность своего отдела на 14%, а издержки сократили на 5%. В результате прибыль компании возросла на 4%».

Если видите, что после обсуждения какого-то вопроса у собеседников появляются сомнения в ваших компетенциях, то нужно зафиксировать предмет обсуждения и запросить обратную связь от каждого из присутствующих. Например: «Коллеги, мы с вами сейчас обсудили мои компетенции. Все ли понятно о моем уровне

знаний и навыков или остались какие-то вопросы?» Важно адресовать этот вопрос каждому из присутствующих по очереди, назвав его по имени: «Татьяна, у вас?», «Вадим Петрович. у вас?». Так вы сможете продемонстрировать, что для вас одинаково важно мнение каждого представителя компании, услышать сомнения всех собеседующих и закрыть их.

Если присутствующие на собеседовании начинают при вас спорить о том, подходите вы на эту должность или нет, то молча наблюдать за этим не стоит. Но и вмешиваться в разговор, занимая

сторону того, кто к вам расположен, тоже не лучшая стратегия. Вы можете усилить свое положение, если запросите разрешение озвучить свою позицию и прояснить предмет спора: «Татьяна, Вадим Петрович, у меня есть своя позиция по этому поводу, и я хотел бы ее озвучить. Позволите?»

Получив разрешение, выскажитесь, сохраняя уважение к обеим сторонам. Например, если спор о том, что у вас меньше опыта, чем хотелось бы эйчару, можно выйти из ситуации так: «Я понимаю, что опыт и знания очень важны. Вместе с тем опыт должен подкрепляться результатом. И если сотрудник увеличивает показатели компании это всегда ценно. У меня есть огромное желание взяться за эту работу и принести результаты. Я готов нести за это ответственность»

Обратите внимание, что здесь важно подобрать такие формулировки, чтобы не вступить в противоречие и не обесценить мнение кого-то из присутствующих, встав на сторону другого. Нужно подкрепить суждения обоих и высказать свою позицию.

Помните, что в ситуации, когда вы попадаете на собеседование, где присутствует несколько человек, перед вами стоит задача не понять, кто из них главнее, чтобы общаться только с ним. Важно сохранить нейтралитет и уделить равное внимание каждому из собеседников, выяснив и закрыв их возражения. Тогда ваши шансы на получение желаемой должности возрастут.

«Нам нужны инновационные истории, которые изменят весь рынок»

Дефицит кадров, который сложился на российском рынке труда за последние два года, не обошел и сферу телекома. Первый вице-президент по телекоммуникационному бизнесу ПАО МТС Инесса Галактионова рассказывает о том, как крупнейший игрок этой отрасли работает с молодыми специалистами, зачем бизнесу сотрудничать с вузами и какие новые вызовы появляются в процессе формирования цифровой экосистемы.

— прямая речь —

грамму для молодых специалистов. Чем она отличается от традиционных стажировок? Большой ли спрос у молодежи развиваться именно в телеком-бизнесе? — МТС, как и другие крупные компании, много лет работает со студентами, приглашает их на классические стажировки, около половины студентов потом становятся сотрудниками компании. Но мы решили пойти дальше и запустили полноценную лидерскую программу, выпускники которой смогут не только работать в МТС, но и получат возможность стать руководителями в телеком-бизнесе. Интерес к программе был очень большой: более 4 тыс. соискателей из тается рынком соискателя, и работода-МГУ, МФТИ, МИФИ, МГТУ имени Баумана, ВШЭ, МГИМО, РАНХиГС и других вузов. Мы выбрали 26 человек, с которыми будут работать менторы-руководители различных на- ет этот тренд. Испытываете ли вы сложправлений бизнеса, это действительно самые крутые ребята сейчас на рынке.

— Недавно вы запустили лидерскую про-

Найти стажерскую программу студенту, наверное, нетрудно — конкуренция за талантливую молодежь высокая, и интерес к ней проявляют компании из различных отраслей. Но часто реальность выглядит следующим образом: компания тратит ресурсы на создание программ по стажировке, привлечение внимание к программе, наем студентов, а через некоторое время студент остается «брошенным». Каким бы он ни был талантливым, целеустремленным и пробивным, он не готов сразу к работе в большой команде, он начинает упираться в ряд процессов и нологии к другой, изменения потребностей рабочих моментов, ему нужна поддержка и помощь, а действующие сотрудники вокруг него заняты своей работой, им проще сделать самим, чем учить другого, и интерес стажера к компании, а иногда и к профессии в

Мы подошли к процессу так, как если бы делали сейчас программу для себя, но уже с высоты нашего опыта и знаний. Мы создали новый актуальный формат работы с молодежью, выделили те направления бизсвежий взгляд молодежи, инновационные истории, которые изменят весь рынок. Это будут не выдуманные, не формальные проми пользуются наши реальные клиенты. То постоянно учиться и открыт изменениям. есть вместо того, чтобы создавать искусств ходе программы дадим участникам возможность поработать в трех разных направлениях, чтобы максимально глубоко погрузиться в особенности нашего бизнеса.

— Последние годы МТС делает фокус на — Сотрудничаете ли вы с вузами в сфере развитии экосистемы, а лидерская про- подготовки кадров?

грамма направлена именно на телеком-

— Телеком и есть ядро экосистемы. Если клиент доволен телекомом, то он с удовольствием будет подключать и новые продукты, и услуги экосистемы. Являясь лидером на рынке телекома, мы и дальше продолжаем расти как в самом телекоме, так и в проникновении экосистемных сервисов, это говорит о том, что мы все делаем правильно. Нас выбирают новые клиенты, становясь частью нашей компании и получая самые современные и технологические сервисы в направлении финансовых услуг, в мобильной коммерции, и в рекламном бизнесе, и в рознице, и во многих других.

- Сейчас российский рынок труда счителям достаточно сложно привлекать и удерживать специалистов, и ваша активность в работе с молодежью подтвержданости с набором соискателей?

 В экосистеме МТС сейчас работает более 60 тыс. человек по всей стране, и более 20 тыс. — в телеком-бизнесе, штат ИТ-специалистов, например, за последний год вырос на 15%. Я вижу сложность не с набором соискателей в целом, а с поиском тех, кто сможет действительно оказывать влияние на бизнес и вместе с этим бизнесом расти. Исторически в телеком-компании приходили специалисты с инженерным образованием или с опытом работы в сфере связи, многие посвятили работе в телекоме десятки лет, видели своими глазами переход от одной техпользователей, создавали услуги, без которых мы уже не представляем свою жизнь.

Сделав фокус на развитие экосистемы, мы операторами, но и с банками, ИТ-компаниями, ритейлом — и за сотрудников, и за клиентов. И компетенции, которые нам нужны теперь, гораздо шире, чем, условно, знание инфраструктуры. Мы хотим развиваться как технологический лидер, который первым на рынке запускает прорывные решения в сфенеса, в которых нам действительно нужен ре голосовых ассистентов, кибербезопасности, облаков, коммуникационных сервисов и других прорывных технологий. И для этого нам нужны специалисты, которые готовы екты, которые обычно дают студентам, а ре- мыслить широко, погружаться в разные кональный бизнес, действующие сервисы, под тексты, кто сам является активным пользовакоторые выделены инвестиции и которы- телем новых продуктов и сервисов, кто готов

То, что мы решили зайти на более ранвенный полигон для участников, мы выво- нюю фазу формирования команды лидедим их в стратегически важные проекты в ров, — это желание как раз определенных В2С- и В2В-направлениях. Мы решили, что изменений, нам нужен свежий критический взгляд тех пользователей, для которых мы делаем продукты, непосредственность, дерзость в подходах, свежий взгляд на новые технологии и решения.



ИНЕССА ГАЛАКТИОНОВА

Первый вице-президент по телекоммуникационному бизнесу ПАО МТС.

Назначена на должность в августе 2019 года. С февраля 2019 года занимала должность вице-президента

С 2013 по 2019 год занимала должность заместителя генерального директора ФГУП «Почта России» До этого в период с 2009 по 2013 год была коммерческим директором ОАО «Теле2 Россия».

В 1996-2009 годах работала в компании Philips. Занимала должности председателя совета по развитию бренда, директора по маркетингу представительства Philips в России, Украине, Белоруссии и Средней Азии, а также являлась бизнес-директором видео- и телевизионного направления.

В 1997 году окончила Вильнюсский государственный университет, факультет экономики.

— В Высшей школе экономики на базе фа- ухода многих зарубежных сервисов в Роскультета компьютерных наук у нас есть своя сии есть большая потребность в собственкафедра по направлению глубокого машин- ных разработках оборудования, сервисов, ного обучения, стартовала магистратура по запуска продуктов в тех нишах, которые ста- ботали, — это люди из медиа, кино, книгоискусственному интеллекту, проводим тренировки по ML. В ИТМО читаем курс для магистров AI Talent Hub по проектированию и разработке рекомендательных систем. При этом многие российские вузы по-прежнему работают по программам, которые не релевантны потребностям современного бизнеса. Как крупнейшая ИТ-компания, в стране мы видим свою миссию в развитии образования, в дополнении сильной теоретической базы прикладными кейсами из реаль-

ной практики, своей экспертизой. После

ли пустыми, и кому как не молодежи созда-

вать это будущее? При встрече со студентами я сказала, что им невероятно повезло, что в начале их карьеры они попали в такую компанию, как МТС. Я уверена: очень важно попасть с самого начала в правильную компанию, которая дает возможность развиваться и которая развивается сама, в компанию, занимающую лидерские позиции на рынке. Это будет отражаться на всем: на подходах, задачах, амбициях компании, а значит, и тех результа-

ФАКТЫ

Как следует из исследования Best Company Award 2024, которое ежегодно проводит платформа по взаимодействию крупных работодателей с молодежью Changellenge, самыми привлекательными отраслями среди студентов стали ИТ (42% респондентов отметили, что хотели бы работать в отрасли), банки (37%), реклама и маркетинг (28%), искусство, культура и развлечения (27%), образование (24%). Еще 16% студентов хотели бы работать в сфере телекоммуникаций и связи. Всего авторы исследования опросили 9 тыс. студентов и выпускников: 80% респондентов уже получили опыт работы или стажировок.

В первом полугодии 2024 года большую долю стажировок от общего числа созданных вакансий внутри сферы составляют предложения в сфере автомобильного бизнеса (1,9%) — машины стали покупать реже, а ремонтировать, наоборот, чаще, поэтому автомастерские ищут персонал начального уровня и готовы обучать молодежь. Сфера ИТ на втором месте (1,4%) — это связано с кадровым голодом и формированием кадрового резерва, говорится в исследовании hh.ru «Рынок труда для молодых специалистов» за июль 2024 года

На основе анализа вакансий специалисты hh.ru выяснили: идеальный кандидат для работодателей сегодня — это сочетание профессиональных навыков, личностных качеств и готовности к обучению. В молодых специалистах работодатели больше всего ценят умение искать информацию в интернете, работать с базами данных, работать в команде, адаптироваться к новому и вести коммуникацию. Также важны высокая обучаемость и умение брать на себя ответственность.

Молодые специалисты все чаще отдают предпочтение гибкому графику — это ключевой фактор при выборе работы. Стремление к балансу между работой и личной жизнью, возможность работать удаленно становятся важными критериями для этого поколения. Гибкость не только повышает их мотивацию и продуктивность, но и позволяет быть более мобильными

Работодатели идут навстречу запросам молодежи и все чаще предлагают гибкий (30%) и сменный (21%) график, а также удаленную работу (8%). Интересно, что на рынке в целом количество вакансий с требованием полного дня значительно выше, чем у молодых специалистов (66% против 40%).

тах, которых человек добьется, и важен коллектив, коллеги, которые тебя окружают, у которых ты можешь учиться, с которыми тебе интересно развиваться вместе.

— Помимо развития традиционных телекомуслуг, последние годы МТС взяла курс на создание полноценной экосистемы сервисов, внутри которой клиент может читать книги, слушать музыку, смотреть фильмы. Что это означает для HRдепартаментов компании? Какие новые цели перед ними возникли?

— Мы начали фокусироваться на развитии экосистемы около пяти лет назад. Уже тогда мы начали искать на рынке не только инженеров, ИТ-специалистов, связистов, менеджеров по продажам, но и представителей профессий, с которыми раньше не раиздательств, сотрудники банковской отрасли и т. д.

Большинство проектов экосистемы МТС создается на стыке разных направлений бизнеса, поэтому мы предложили руководителям внутри компании развивать лидерские компетенции, запустили ряд программ для директоров региональных филиалов и функциональных руководителей. Они помогают освоить кросс-функциональное взаимодействие, управление изменениями, критическое мышление — все, что востребовано и в нашем бизнесе, и на рын-

Экосистемного подхода мы придерживаемся не только по отношению к продуктам для внешних клиентов — пользователей сервисов, но и для внутренних — сотрудников компании. Создаем бесшовный путь и лучший цифровой опыт сотрудника с помощью развития собственных HR Tech продуктов: система трудоустройства и пребординга MTC Hello, Корпоративный университет, корпоративный портал «Пульс» как единая точка входа для решения кадровых вопросов и управления эффективностью, система оценки персонала Talent Review и др. Показатель «как долго клиент остается внутри экосистемы» мы перенесли и в HR, чтобы влиять на продолжительность сотрудничества с каждым специалистом.

— Каких сотрудников вы сейчас ищете на рынке труда? Как изменился профиль идеального кандидата для компании за последние годы? Какими навыками он должен обладать? Как вы работаете с производительностью труда своих работников?

— Как ИТ-компания мы упрощаем какие-то процессы с помощью автоматизации и новых технологий для выполнения рутинных операций в закупках, клиентском сервисе, HR, логистике, финансах и других подразделениях компании. Время сотрудников также экономит искусственный интеллект например, ИИ-ассистент помогает программистам дописывать код, исправлять ошибки, есть модель для ускоренной подготовки текста, поиска и анализа информации.

Мы стараемся привлекать в компанию тех, кому в первую очередь нужны интересные задачи, у кого есть внутренняя амбиция делать услуги и сервисы, которых нет не только в России, но и за рубежом. При этом даем достаточный уровень свободы, чтобы человек сам определял новые цели и путь, по которому к ним можно прийти.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова



В поисках навыка

На фоне дефицита кадров, который сформировался на российском рынке труда за последние полтора года, платформы онлайн-рекрутинга ищут новые инструменты и подходы к подбору персонала. Так, в частности, hh.ru предлагает оценивать соискателей в первую очередь по ключевым навыкам, не по наличию опыта или формального образования. Это, как подсчитали аналитики платформы, увеличивает шансы найти подходящего кандидата в ИТ в среднем до 4,4 раза, в маркетинге — до 3,6 раза, в дизайне — до 2,7 раза.

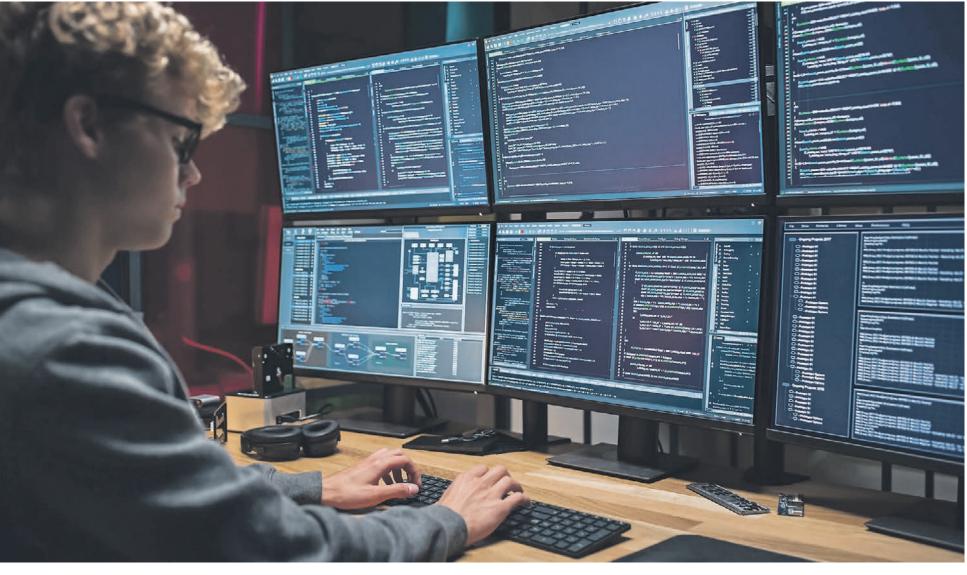
— тенденция —

Аналитики российской платформы онлайнрекрутинга hh.ru выяснили, как навыкоориентированный (skill-based) подход в рекрутинге помогает компаниям находить нужных специалистов и почему это важно для соискателей. Чтобы ответить на эти вопросы, они проанализировали базы вакансий и резюме, доступных на портале, и рассчитали, как меняется число потенциальных кандидатов на вакансию в зависимости от вы-

серьезный кризис — острую нехватку квалифицированных специалистов. Эта проблема затрагивает многие сферы, но особенно и ИТ. Согласно прогнозам, к 2030 году дефицит кадров может превысить 3 млн человек. Это, по словам гендиректора HeadHunter Дмитрия Сергиенкова, происходит по демографическим причинам: старшие поколения стареют и уходят с рынка труда, а более молодые не могут догнать их по численности. «За последние два года численность рабочей силы в России снизилась примерно на 1 млн человек и сейчас составляет 76,3 млн человек. При этом особенно быстро сокращаются именно те группы, которые максимально востребованы на рынке труда, — это люди в возрасте от 19 до 40 лет, число которых за это же время снизилось уже на 2 млн»,— отмечает он.

На сегодняшний день для 52% профессий наблюдается критически низкий уровень hh.индекс (соотношение активных резюме на одну вакансию) — ниже 4. Это означает, что в этих сферах сейчас острая нехват- сии»,— говорит Марина Дорохова. ка соискателей. В такой ситуации компаниям приходится искать новые подходы к по- ходов к рекрутингу с ориентацией на кониску и найму сотрудников. Одним из наиболее эффективных решений становится навыкоориентированный подход.

Как объясняет руководитель направления «Карьера и навыки» в hh.ru Марина Дорохова, традиционно при найме сотрудников работодатели ориентировались на формальные критерии: образование и опыт работы. Однако в современных условиях такой подход часто оказывается неэффективчение первого года, причем 40% из них делают это в первые 90 дней. Причины чаще



реальности и отсутствии перспектив карьерного роста.

Навыкоориентированный подход пред-Современный рынок труда переживает лагает альтернативу. Вместо формальных критериев он фокусируется на конкретных навыках и компетенциях, необходимых для выполнения работы. Это позволяет расостро ощущается в производстве, медицине ширить круг потенциальных кандидатов и найти специалистов, способных эффективно решать поставленные задачи, даже если их предыдущий опыт не полностью соответствует традиционным требованиям»,— отмечает она.

> «Навыкоориентированный подход радикально меняет правила игры на рынке труда. Он расширяет пул потенциальных кандидатов в среднем в два раза для каждой позиции, открывая новые горизонты как для работодателей, так и для соискателей. Это особенно важно сейчас, когда экономика остро нуждается в квалифицированных специалистах. Но внедрение skill-based подхода требует нового мышления. Компаниям нужно научиться оценивать кандидатов не по строчкам в резюме, а по реальным навыкам и потенциалу. Соискателям, в свою очередь, стоит постоянно развивать свои компетенции и смело смотреть на смежные профес-

Как подсчитали в hh.ru, применение подкретные навыки, необходимые работодателю, увеличивает шансы найти подходящего кандидата в ИТ до 4,4 раза, в маркетинге до 3,6 раза, в дизайне — до 2,7 раза. Например, при поиске по должности «backend-paзработчик» на платформе можно найти около 19 тыс. резюме, но если расширить поиск. ориентируясь на навыки, необходимые для этой позиции, то число потенциальных кандидатов возрастает до 122 тыс., увеличивая ным. «Исследования hh.ru демонстрируют, шансы найти подходящего специалиста в 6,5 оценка по навыкам показывает самую большую эффективность у fullstack-разработчи-

всего кроются в несоответствии ожиданий ков (расширение выборки кандидатов в 14,5 раза), контент-маркетологов (в 9 раз), golangразработчиков (в 8,8 раза), 3D-визуализаторов (в 5,6 раза). Расчет был проведен по базе всех активных резюме в ИТ-сфере за 2024 год (1,1 млн) — предварительно аналитики выделили топ-10 ключевых навыков в каждой профессии на основе таксономии, а затем оценили, сколько на рынке специалистов имеют возглавляющий отраслевые топы навык и любые два из топ-10. По данным hh.ru, почти каждый десятый работодатель уже осуществляет подбор сотрудников через платформу с применением навыкоориентированного подхода, при этом количество таких компаний растет на 10% ежегодно.

> Как говорит Марина Дорохова, интерес к новому способу подбора проявляют и сами соискатели. «Когда мы обдумывали идею подбора по ключевым навыкам, мы понимали, что полноценно это может работать, только если у соискателей будет возможность подтвердить владение теми или иными скилами у нас на портале. Когда соискатель приходит к нам на платформу, он заполняет свой профиль, где указывает перечень навыков и степень владения ими, и потом мы предлагаем ему пройти тестирование, чтобы подтвердить ту информацию, которую он указал в резюме»,— отмечает она. По словам Марины Дороховой, работодатели заинтересованы именно в таких соискателях — на портале даже есть специальный фильтр, который позволяет искать резюме только тех, кто уже прошел оценку навыков на hh.ru.

«Сейчас нашим пользователям доступны 48 тестов по 14 навыкам — часть из них относится к кейсовому типу, то есть мы задаем тестируемому какую-то проблему и предлагаем ее решить. Например, для ІТ-специалистов у нас есть задачи, для решения которых надо написать код. Решив тест, можно подтвердить владение навыком на трех уровчто 38% сотрудников меняют работу в тераза. При этом среди конкретных профессий нях: базовом, среднем и продвинутом. Если соискателю относительно какого-либо навыка присвоен один из них, то в его резюме по-

является зеленый шильдик "навык подтвержден"»,— рассказывает Марина Дорохова.

Всего, согласно статистике компании, с момента открытия доступа к тестам на портале в оценке своих навыков поучаствовали более 2 млн пользователей — и 648 тыс. из них прошли тестирование успешно. При этом, как объясняет Марина Дорохова, у платформы нет задачи как-то помечать резюме тех соискателей, которые не смогли подтвердить свои навыки — вместо этого им предлагают пройти образовательные курсы, которые позволят им улучшить свои знания и умения. «Для этого мы перенаправляем их на портал Career.ru, где есть разные образовательные продукты наших партнеров. У самих нас нет задачи производить для пользователей контент — мы технологическая платформа», — поясняет Марина Дорохова.

Контент для тестов hh.ru предоставляют партнеры — компании, которые обладают экспертизой и много работают с сотрудниками с тем или иным навыком. Например, «ВКонтакте» решила взять востребованный и актуальный навык язык Java, и они создали тест, который позволяет проверить владение им. Также среди тех, кто поставляет контент для тестирования на платформе,— IBS и SkillBox. При этом в hh.ru открыты к расширению партнерств на базе информационно- ков и там получен результат, который хочетго обмена для обогащения Big Data, используемой в оценке навыков.

Для соискателей такой подход открывает новые возможности, но также создает определенные вызовы. Не все специалисты знают, какие еще профессии могут подойти им по набору навыков. Для решения этой проблемы современные карьерные платформы предлагают инструменты анализа компетенций. Например, на hh.ru соискатели могут соотнести свои навыки с требованиями различных профессий. Система показывает процент совпадения навыков из резюме с навыками из карт компетенций, составленных на основе актуальных требований рынка. Это помогает спе-

циалистам оценить свои шансы на успешное трудоустройство в смежных областях.

Кроме того, для каждой профессии создаются карты карьерных переходов. Они основаны на анализе больших данных и показывают наиболее вероятные направления профессионального развития. Например, аналитик данных может увидеть, что его навыки востребованы не только в его текущей области, но и в сфере бизнес-аналитики, системного анализа или даже управления проектами.

В целом, как отмечает Дмитрий Сергиенков, стратегия развития hh.ru предполагает эволюцию от платформы от поиска работы к комплексной экосистеме по профессиональному развитию людей на всех этапах их карьеры. «Такие продукты уже включают в себя и платформу оценки навыков, и образовательный маркетплейс, и карьерный навигатор и многое другое. Я не могу сказать, что доход от этой категории пользователей будет колоссальным в краткосрочной перспективе, но это сильно углубляет наши взаимоотношения с аудиторией, создает большое количество новых точек контакта, а значит, и возможностей для построения новых бизнесов вокруг них»,— отмечает он.

По его словам, курсы очень хорошо продаются тогда, когда пройдена оценка навыся улучшить. «Сейчас мы не идем в какието глубокие контентные истории, не создаем образовательные программы, не строим свои университеты — это не совсем наш бизнес. Мы в первую очередь цифровая платформа, на которой представлены лучшие образовательные решения рынка, органично интегрированные в путь пользователя в нашей экосистеме. В целом рынок профессионального развития фактически безграничный, более 150 млрд руб. тратится на профобразование уже сейчас, и нам он очень импонирует с точки зрения дальнейших перспектив и синергий с поиском работы»,— отмечает он.

Анастасия Мануйлова

Карта компетенций тестировщика по таксономии hh.ru (обязательные компетенции, ограничено тремя)		
Компетенция	Название навыка	Описание навыка
Управление тестированием ПО	Методология тестирования	Способность выбрать общий подход к проведению тестирования и набор конкретных методов, а также знание этих подходов и методов
	STLC	Знание жизненного цикла и этапов тестирования программного обеспечения
	Анализ тестирования	Способность определить, что необходимо протестировать, через анализ документов — пользовательских историй, сценариев использования и спецификаций требований
Проведение тестирования ПО	Функциональное тестирование	Тестирование функциональности программного продукта на соответствие его спецификациям и функциональным требованиям
	Usability-тестирование	Оценка удобства использования продукта для конечных пользователей
	Тестирование пользовательского интерфейса	Тестирование интерфейса приложения на соответствие дизайну и удобство использования
Уровни и методы тестирования ПО	Уровни тестирования, в т. ч.:	
	Сквозное тестирование	Тестирование всего процесса разработки и взаимодействия всех его компонентов
	Системное тестирование	Проверка всей системы в целом с целью обеспечения ее работоспособности и соответствия системным требованиям
	Интеграционное тестирование	Подход к тестированию взаимодействия различных компонентов или модулей продукта между собой
естирование производительности ПО	Нагрузочное тестирование	Тестирование производительности системы при высокой нагрузке, например при большом количестве активных пользователей
Тестирование защищенности ПО	Тестирование безопасности	Тестирование системы на наличие уязвимостей и обеспечение ее защиты от атак
	Уязвимости защиты	Знание типов уязвимостей и систем их классификации
JX- и UI-дизайн	User Interface	Интерфейс пользователя. Навык UI — это умение проектировать простые и привлекательные интерфейсы
Языки программирования	SQL	Язык запросов для работы с базами данных в системах управления базами данных: извлечения, обновления, добавления и удаления данных из баз
	Java	Язык программирования и платформа для вычислений. Навык — владение синтаксисом и написание кода на языке
	Python	Язык программирования для разработки веб-приложений, анализа данных, машинного обучения и других задач. Навык — владение синтаксисом и написание кода на языке
Системы управления версиями	Git	Система контроля версий в файлах и каталогах или хранилище, база данных истории разработки проекта. Навык — умение использовать Git в работе
Системная аналитика	Сбор требований	Процесс определения, уточнения и формализации требований к продукту или проекту от заказчиков и заинтересованных сторон с помощью интервью, опросов, групповых обсуждений и наблюдений
	Анализ требований	Сбор требований заказчика и других заинтересованных сторон к проекту, продукту или процессу, их систематизация, выявление взаимосвязей и документирование
	Acceptance Criteria	Критерии приемки конкретного результата работ над продуктом — список условий, которые должны выполняться, чтобы продукт соответствовал ожиданиям целевой аудитории, заказчика и других заинтересованных сторон Навык — способность сформулировать эти критерии
Аналитика данных	Извлечение данных	Способность извлекать данные, необходимые для решения задачи, из различных источников, таких как базы и витрины данных, веб-страницы и информационные системы
	Преобразование данных	Способность трансформировать данные из одного формата или типа в другой для их дальнейшего объединения и анализа
	Предобработка данных	Очистка данных, удаление зашумленных и недостоверных признаков, обнаружение и обработка дубликатов, пропусков и аномалий
Системы управления базами данных	PostgreSQL	Система управления базами данных для больших и сложных аналитических процессов. Навык — умение работать с системой
	MySQL	Система управления базами данных, которая помогает создавать и управлять базами данных сайта или приложения и используется для онлайн-трансакций
Операционные системы	Linux	Операционная система. Навык — знание команд и принципов работы с файлами, процессами, сетью, программированием и другими функциями
	Bash	Интерпретатор командной строки для операционных систем Linux и UNIX. Навык — умение использовать командную строку для выполнения задач и автоматизации процессов
Программные интерфейсы приложений	API	Интерфейс программирования, который помогает создавать приложения, с использованием функций и данных других приложений. Навык — умение использовать АРІ
	REST	Архитектурный стиль для создания веб-служб, которые используют HTTP для передачи данных между клиентом и сервером. Навык — понимание принципов REST
	HTTP	Понимание работы НТТР-протокола
Резервное копирование и восстановление	Виртуализация	Способность создавать виртуальные окружения, сервера и системы внутри одного устройства, чтобы запускать и тестировать различные операционные системы и настройки в рамках работы с одним оборудованием
	VMware	Программное обеспечение для виртуализации и автоматизации ИТ-инфраструктуры. Навык — владение инструментом
	Hyper-V	Платформа, с помощью которой можно запускать несколько операционных систем в виде виртуальных машин в Windows. Навык — умение работать с платформой
Управление проектами	Разработка технических заданий	Описание требований к проекту: цели, функциональности, интерфейсов, архитектуры, условий безопасности
	Постановка задач разработчикам	Умение описывать задачи, которые будут выполнять разработчики. Для это нужно понимать, какие задачи должны быть выполнены и какие инструменты и технологии понадобятся
	Контроль выполнения задач	Мониторинг и управление выполнением задач и соблюдением графиков и сроков участниками проектной команды, подрядчиками и партнерами
	Знакомство с гибкими методологиями управления	

Рынки труда следуют за климатом

— тенденция —

Это основные каналы воздействия климатических рынки.

Опасные явления

По данным доклада Росгидромета, существующие оценки прямых экономических издержек от опасных природных явлений — 0,1-0,5% ВВП России в 2015–2019 годах. Такие явления «наносят и косвенный ущерб, который определить и оценить еще труднее», отмечают авторы доклада. По данным же МОТ, из-за природных катастроф, которые могли быть вызваны или усугубляются деятельностью человека, в 2000-2015 годах в мире было в среднем потеряно 23 млн трудовых лет. Россия по этому показателю занимала пятое место в «большой двадцатке», а значение показателя повысилось до более 1,5 года в 2008–2015 годах с 0,5 в 2000–2007 годах на человека. Авторы доклада считают, что это может быть следствием не только роста числа стихийных бедствий, но также трудных и неэффективных решений проблем занятости в пострадавших регионах, большинство из которых являются дотационными. «Потери рабочего времени в результате опасных природных явлений или спровоцированных ими аварий на территории РФ сравнительно невысоки, но все же значимы и являются одним из важных компонентов прямого экономического ущерба, наносимого природными и природно-техногенными катастрофами», заключают авторы национального доклада.

Производительность

Даже если негативные климатические изменения не полностью останавливают предприятия, то приводят к падению эффективности труда. Согласно оценкам МОТ, температура выше +24–26°C приводит к снижению производительности труники теряют ее на 50%, температура выше 39°С может привести к смер-

мистического сценария изменения производительности труда для Каклимата (к концу этого века рост захстана, Киргизии, Таджикистана, глобальной температуры составит Туркмении, Узбекистана, по прогноне более 1,5°С; пока человечество сильно в него не укладывается) уже в 2030 году из-за жары потери про- века), к 2030 году составят в среднем изводительности труда будут равны 0,1% всех рабочих часов. Авторы на-2,2% всех рабочих часов (80 млн рабочих мест с полной занятостью, или \$2,4 трлн). По оценкам МОТ, к 2030 вой миграции из стран Центральной году, главным образом из-за волн тепла, потери составят 0,01% всех рабочих часов, что эквивалентно 4,3 тыс. рабочих мест с полной занятостью способно вызвать значимых измеи близко к статпогрешности. Впрочем, по оценкам Европейской комиссии, при реализации сценария лы конкуренция среди нанимателей роста глобальной температуры до 4°C в 2081–2100 годах в южных регионах Европы к концу столетия потери производительности труда соста- ников при условии падения произвят до 15%, а в северных регионах до 4%. Это «усугубит нехватку рабо- ся в докладе. чей силы» и в России, заключают авторы третьего оценочного доклада о Структурные сдвиги последствиях изменениях климата на территории страны.

Падение производительности инвалидность могут быть результатом не только экстремально высоких температур, но и воздействием других негативных последствий климатических изменений на здоровье людей. «На территории России можно прогнозировать, что значительные риски будет представлять рост числа случаев инфекционных заболеваний, в особенности тяжелых, таких как клещевой энцефаки»,— следует из доклада Росгидрощей среды ведет к осложнению течеакадемика Бориса Ревича.

изводительности труда занятых в 0,2% — в добыче угля. них может послужить новой причити. Даже в случае реализации опти- в том числе Средней Азии. Потери тике. Кроме этого, инвестиции в ин-

зам МОТ (при условии роста глобальной температуры на 1,5°C до конца ционального доклада прогнозируют, впрочем, что рост потоков трудо-Азии вследствие изменения климата до 2050 года не превысит в среднем 4–5 тыс. человек в год, «что не нений на рынке труда России». В результате «из-за дефицита рабочей сибудет возрастать, и в конечном итоге далеко не все предприятия смогут получить бОльшее число работводительности их труда», заключает-

Переход к экологически ориентированной низкоуглеродной экономике призван сократить затраты на труда, утрата трудоспособности и адаптацию к последствиям изменения климата в будущем и одновременно способствует соответствующему перераспределению рабочей силы. Переход к устойчивой энергетике, устойчивому сельскому хозяйству и экономике замкнутого цикла, как и выполнение Россией и другими станами мира своих климатических обязательств, приведет к падению спроса на нефть и газ и прибыльности этих отраслей, в результалит или геморрагические лихорад- те чего темпы прироста российского ВВП к 2030 году снизятся на 0,2-0,3 мета. Изменение условий окружаю- процентного пункта по сравнению с базовым сценарием, ссылается ния и исходов других заболеваний, в Росгидромет на оценки доклада «Зечастности COVID-19, который пока- леный поворот», представленного в зал, сколь огромный ущерб способ- 2021 году на Совете по правам челоны наносить эпидемии и пандемии, века. По оценкам МОТ, при условии ссылаются в документе на оценки перехода к устойчивой энергетике к 2030 году среднемировое снижение Снижение продуктивности от- спроса на рабочую силу может додельных отраслей экономики и про- стичь 0,1% в добыче нефти и газа и

В то же время повысится спрос на да; при температуре +33–34°C работ- ной миграции населения. Прежде рабочую силу и будут созданы новые всего это касается стран с высокой рабочие места в отраслях, связандолей сельского хозяйства в ВВП, ных с ВИЭ, а также в атомной энерге-

фраструктуру, необходимую для перехода к устойчивой энергетике, будут способствовать созданию новых рабочих мест в строительстве, науке и технических разработках, фикзеленые отрасли в России способен создать 120 новых рабочих мест.

Но при условии перехода стран мира к устойчивой энергетике в России количество потерянных рабочих мест будет превышать число созданных, по оценкам МОТ. В сум- их обязательств по Парижскому соме Россия потеряет больше рабочих мест, чем любая другая страна «большой двадцатки» (см. рисунок). Особенно велики риски для моногородов, где предприятия по добыче угля или нефтегазового сырья являются градообразующими, отмечают авторы, прогнозируя не только наступление экономической депрессии и ухудшение ситуации на рынке труда, но и катастрофическую депопуляцию. «Поэтому крайне важно заблаговременно принять меры по диверсификации экономики, технологической трансформации и модернизации, прежде всего энергетического сектора экономики страны и добывающих регионов»,— убеждены они, особенно отмечая роль замены угля газом, увеличение доли электроэнергетики за счет газа, раз-

витие АЭС и ВИЭ. Исходя из сложившегося на сегодняшний день распределения рабочей силы между сельским хозяйством (откуда МОТ прогнозирует на- кварталу 2025 года. ибольший переток рабочей силы) и секторами, связанными с компостированием отходов, «чистой» энергетикой и соответствующими научными исследованиями, больше рабочих мест в России опять же будет поциальный ущерб от негативных последствий изменения климата в долгосрочной перспективе может превры национального доклада, предлагая усиленно инвестировать в адаптацию сельского хозяйства.

Наконец, переход к циклической экономике, будет означать сокращение в первую очередь спроса на рабочую силу в отраслях, связанных с циональной климатической поли-

спроса на нее в секторах, связанных с переработкой отходов и ВИЭ. Прогнозы МОТ свидетельствуют, что переработка вторичного сырья может сируют в Росгидромете. По оценкам быть перспективной отраслью как МОТ, каждый \$1 млн инвестиций в в плане получения прибыли, так и в плане создания новых рабочих мест. в том числе в России.

«В целом для достижения хотя бы нейтрального эффекта для рынка труда в условиях необходимости выполнения по крайней мере своглашению России необходимо во главу угла ставить инвестиции в основной капитал, человеческий капитал, технологии и инновации, развитие перерабатывающих и информационных отраслей экономики».— заключалось в 2022 голу. В обновленном же плане Белого дома по адаптации к изменению климата до 2025 года признается, что негативные «климатические факторы в обозримой перспективе начнут оказывать все более значимое воздействие на рынок труда и занятость населения РФ посредством потерь рабочего времени, вызванных увеличением частоты и масштабов опасных природных явлений, и снижения производительности труда (особенно на открытом воздухе), вызванного экстремальными погодными условиями». Документом предполагается актуализация федеральных отраслевых планов адаптации к изменениям климата к первому

Политика общей выгоды

На этом фоне оценок влияния экономической политики, направленной на декарбонизацию и смягчение последствий климатических изтеряно, чем создано. «Однако потен- менений, в России пока не проводилось, в том числе потому, что основные инструменты углеродного регулирования (углеродный налог и квозойти эти потери»,— отмечают авто- тирование выбросов парниковых газов) до сих пор правительством не используются.

Впрочем, пример России в этом смысле не уникален. В силу их догоняющего развития развивающиеся экономики отстают в реализации на-

углеводородной энергетикой, и рост тики и соответствующих исследованиях. Опубликованная в августе работа аналитиков Банка международных расчетов (Bank of international settlements, BIS) частично закрывает этот пробел, изучив макроэкономические последствия введения углеродного налога в энергетическом секторе для рынков труда 12 небольших открытых развивающихся стран: Аргентины, Бразилии, Чили, Колумбии, Индонезии, Малайзии, Мексики, Перу, Филиппин, Южной Африки, Таиланда и Турции.

> Количественный анализ BIS позволяет сделать четыре основных вывода. Во-первых, налог на выбросы углекислого газа способствует развитию зеленых технологий и энергии, но приводит к росту цен на энергоносители, сокращению числа официальных фирм с наемной занятостью и увеличению самозанятости, росту трудового участия и безработице. Перераспределение рабочей силы от фирм с официальным займом к самозанятости в сочетании с ростом цен на энергоносители приводит к долгосрочному снижению объемов производства и благосостояния. Во-вторых, способность производителей энергии переходить на низкоуглеродные технологии значительно ограничивает негативные последствия введения налога на выбросы углекислого газа. В-третьих, обусловленное углеродным налогом увеличение самозанятости увеличивает потери производства и благосостояния от налога по сравнению с ситуацией, когда самозанятость не является жизнеспособным вариантом занятости. В-четвертых, политика, предусматривающая одновременно повышение углеродного налога на производство углеродоемкой энергии и снижение стоимости формального оформления фирм, может эффективно смягчить негативные последствия введения углеродного налога для рынка труда и макроэкономики, что позволит реализовать переход к низкоуглеродной экономике с минимальными денежными

издержками. Георгий Катаев

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И РЫНОК ТРУДА ТЕМПЕРАТУРА ВЫШЕ ПРИ ТЕМПЕРАТУРЕ ТЕМПЕРАТУРЫ ВЫШЕ В 2030 ГОДУ ИЗ-ЗА ЖАРЫ БУДУТ НАБЛЮДАТЬСЯ потери в размере 80 млн всех рабочих часов составят производительности потери производительности рабочих мест с полной занятостью труда, эквивалентные 2,2% для РФ, что эквивалентно 4,3 тыс. рабочих мест от общего числа потери \$2,4 тыс. с полной занятостью рабочих часов приводит к снижению работники теряют 50% может привести во всем мире в денежном выражении производительности труда производительности к смерти ВОЛНЫ ТЕПЛА БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ СНИЖЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ У РАБОТНИКОВ ВСЕХ СЕКТОРОВ, НО БОЛЬШЕЕ ВСЕГО В ЧИСЛО ТРУДОВЫХ ЛЕТ, ПОТЕРЯННЫХ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРИРОДНЫХ ИЛИ ПРИРОДНО-ТЕХНОГЕННЫХ КАТАСТРОФ, ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЯ ЧИСЛА РАБОЧИХ МЕСТ ПРИ УСЛОВИИ ПЕРЕХОДА К УСТОЙЧИВОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ В СТРАНАХ «БОЛЬШОЙ ДВАДЦАТКИ» К 2030 ГОДУ (МЛН РАБОЧИХ МЕСТ) ИСТОЧНИК: ILO. 12 СВЯЗАННЫХ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА, ПО СТРАНАМ «БОЛЬШОЙ ДВАДЦАТКИ» (НА 1 ЧЕЛ. В ГОД) ИСТОЧНИК: ILO. <u>5</u>__ 10 4 8 3___ 2000—2007 годы Коммунальная сфера Утилизация Производство 6 Услуги 2008-2015 годы Возобновляемая энергия Добыча ископаемых 4 2_ Россия Ав Бразилия Германия Великобритания Франция онезия Мексика Ю. Корея Турция Канада США Сауд. Аравия Индонезия Канада встралия Аргентина Франция Германия Япония И Великобритания Ю. Корея Италия Италия Нидерланды Индия США ОЖИДАЕМЫЙ РОСТ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ОЖИДАЕМОЕ СОКРАЩЕНИЕ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ ОЖИДАЕМЫЙ РОСТ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ мировой экономики (%) СЕКТОРАХ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ (%) мировой экономики (%) –0,19 Угольная энергетика 3,0 0,12 Солнечная термальная энергетика Компостирование бумаги и дерева —0,11 Добыча сырой нефти Геотермальная энергетика 0,4 Солнечная фотоэлектрическая энергетика 0,06 –0,11 Добыча другого нефтегазового сырья Ветроэнергетика 0,4 0.05 Компостирование пищевых отходог –0.08 Переработка нефти благодаря благодаря благодаря 0,3 0,01 Атомная энергетика переходу –0,05 Производство и транспортировка газа устойчиво на устойчивую на устойчивую Энергетическая утилизация отходов 0,3 0.01 Энергетика —0.03 Добыча угля и торфа с/хозяйству энергетику энергетику Солнечная фотоэлектрическая энергетика 0,2 -0,03 Добыча природного газа Исследования и разработки 0,01 ОЖИДАЕМЫЙ РОСТ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ ОЖИДАЕМОЕ СОКРАЩЕНИЕ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ ОЖИДАЕМОЕ СОКРАЩЕНИЕ СПРОСА НА РАБОЧУЮ СИЛУ В РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРАХ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ (%) мировой экономики (%) СЕКТОРАХ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ (%) 15 –0.08 Выращивание сахарных тростника и свеклы Переработка вторичного свинца —0,09 Угольная энергетика благодаря –0.08 Выращивание хлопковых культур Переработка вторичных драгоценных металло -0,09 Добыча сырой нефти и связанные с этим услуги переходу —0.08 Зерноводство Солнечная фотоэлектрическая энергетика 4.9 —0.09 Добыча и переработка другого нефтегазового сырья с/хозяйству 4,3 благодаря –0.07 Овощеводство Переработка вторичных древесных материалов 4,2 —0.08 Производство и транспортировка газа переходу к экономике Переработка вторичной стали 3,1 -0.08 Добыча угля и торфа -0.06 Выращивание пшеницы Переработка вторичного алюминия 2,7 —0.08 Добыча природного газа и связанные с этим услуги

Подработка сотрудникам внутри компании — в два клика

За последний год, по данным Росстата, россияне стали работать больше. Многие компании, пытаясь сбалансировать сложности с наймом новых кадров, предлагают своим текущим сотрудникам все больше возможностей для подработки. Управление рабочим временем, в свою очередь, требует эффективных НR-решений, и зачастую компаниям приходится разрабатывать их самостоятельно.

— технологии —

Как подсчитал Росстат, в 2023 году россияне в среднем тратили на работу 38 часов 12 минут в неделю. Это максимальный показатель с 2014 года. Женщины впервые за 11 лет стали работать больше 37 часов в неделю, мужчины работают по 39 часов 12 минут. Ежедневно граждане тратят на работу 7 часов 38 минут.

Вероятно, прирост рабочих часов — это результат сокращения численности работников на российском рынке труда. Как отметил гендиректор hh.ru Дмитрий Сергиенков, за последние два года число занятых в России снизилось примерно на 1 млн человек и сейчас составляет 76,3 млн человек. При этом особенно быстро сокращаются именно те группы, которые максимально востребованы на рынке труда, — это люди в возрасте от 19 до 40 лет: их число за то же время снизилось уже на 2 млн. Это привело к сокращению уровня безработицы в стране до минимальных значений: летом этого года он опустился ниже 2,6%.

Компании поняли, что наем новых сотрудников становится все более сложной задачей, и стремятся максимально эффективно использовать рабочее время тех, кто уже состоит у них в штате. «В основном промышленные предприятия управляют производительностью через отслеживание среднесписочной численности и штатного расписания. В условиях стабильной загрузки этого достаточно: все рабочие места заняты, процессы отлажены, графики работы, как правило, имеют четкую ритмичность смен (например, 2/2), количество рабочих часов фиксировано», — объясняет директор по персоналу ОМК найти номер мобильного телефона интерес к цифровым решениям под-

по ее словам, многие предприятия, в том числе завод ОМК в Нижегородской области, столкнулись с тем, что в условиях дефицита квалифицированных кадров и волатильности загрузки промышленных мощностей оперировать только понятием численности уже недостаточно. Для эффективного управления производством становится важен каждый рабочий час, поэтому ОМК приняла решение изменить привычный подход и начала управлять фондом рабочего времени персонала рабочих профессий.

Цифра для подработки

Как пояснили в компании, запрос на подработку внутри предприятий день рождения. «Цифровые решения которая требует от компаний мак- грузку разных участков производстстал все чаще появляться у самих сотрудников. «Сотрудники хотят влиять на свой доход, у многих есть желание самостоятельно взять лополнительные часы работы и заработать. Ранее сотрудники компании в свободное время периодически уходили на подработку к другому рабо- листов и юристов. Именно в него мы тодателю. Одна из причин: не было удобной системы, где рабочие могли тии требуется дополнительный персонал, и быстро оформить подработку»,— объясняет Наталья Ямщикова.

удобное цифровое решение, которое помогло удовлетворить и потребности бизнеса, и запрос сотрудников управления фондом рабочего времени. С 2022 года в компании развивают сервис «Мои возможности». С его помощью сотрудники могут видеть свой график работы, посмотреть расчетный лист и график зарплат, свериться с графиком отпусков коллег, запланировать обучение в учебном центре, ственных пользователей. С другой, Наталья Ямщикова. Однако сейчас, коллеги или узнать, а скоро ли у него стегивает ситуация на рынке труда,



используются во многих областях HR, но тут готового решения не нашлось. «Разработку и внедрение «Моих возможностей» в ОМК начали еще в 2022 году. Этот проект ведет кросс-функциональная команда из IT-разработчиков, бизнес-экспертов, SAP-специаи интегрировали модуль быстрого и простого оформления подработок в бы узнать, где на своем предприя- рамках предприятия»,— рассказывает менеджер управления по клиентскому сервису «ОМК ИТ» Артем Гребенюк. По его словам, «Мои возможно-В ответ на это в ОМК разработали сти» — уникальная внутренняя разработка, гибкая оцифрованная HR-система, которая одновременно полезна и сотруднику, и компании. Других тана удобную и прозрачную систему ких готовых решений на отечественном рынке нет.

> Отметим, что сейчас российский рынок HR Tech переживает всплеск активности. С одной стороны, она вызвана необходимостью заменить решения западных компаний, которые больше не доступны для отече

симальной эффективности в работе с персоналом. Так, по данным Smart Ranking, все популярнее становятся решения по оценке и контролю сотрудников: спрос на них вырос на треть, поскольку они помогают удерживать персонал в условиях нехватрешений, особенно если на рынке нет альтернативных предложений, тоже становится популярнее. В перспективе компании даже могут выходить с ними на внешний рынок, как, например, поступил «Сбер», создав HR-систему «Пульс».

Гибкое управление временем

Создав собственную платформу для HR-процессов, ОМК решил сразу несколько задач. Во-первых, у руководителей производственных цехов и HR появился инструмент для гибкого управления фондом рабочего времени. Благодаря онлайн-платформе компании можно управлять органивиях дефицита рынка труда. Появилась возможность планировать за-

ва, оперативно отслеживать необходимость в дополнительном персонале и эффективно ее удовлетворять. А кроме того, экономить время сотрудников из поддерживающих функций на оформление документов. Вовторых, и у рабочих теперь есть удобки кадров. Разработка собственных ный и простой инструмент, чтобы получать дополнительный заработок.

На цифровой платформе информацию собирают и обрабатывают в одном месте. К примеру, руководитель размещает заявку, где нужна помощь, сотрудник отзывается и в два клика оформляет выход на сверхурочную работу. Либо сам сотрудник размещает заявку, что он готов взять дополнительные часы. Руководитель, которому нужно привлечь дополнительный персонал на свой участок, заходит в систему, видит рабочего с подходящими компетенциями и в системе же оформляет ему приглашение. При этом сотрудник прямо в системе видит, сколько он реально получит по итогам: там фикзацией сверхурочной работы в усло- сируется весь доход, на платформе есть электронный табель учета рабочего времени. Это решение много-

кратно ускорило процесс оформления подработки для сотрудников.

Платформа доступна каждому сотруднику ОМК, в том числе с личного телефона или планшета, и интегрирована с корпоративными системами. По статистике, которую предоставили в компании, более 70% всех организационных процессов проходит через эту цифровую платформу. С начала текущего года статистика системы насчитала 1,7 млн просмотров от 36 тыс. уникальных пользователей.

Решение для всех

В ОМК рассказали, что планируют развивать функционал платформы. «В октябре мы запускаем очередное обновление, с помощью которого будет удобно управлять своим доходом и отслеживать зарплату уже в реальном времени. Сотрудник, например, сможет посмотреть, сколько заработал за час, когда выплатят сверхурочные, а также получить сведения об оплате больничного», — говорит Артем Гребенюк. В дальнейшем в сервисе также появится возможность перемещать ресурсы между подразделениями, публиковать объявления. «Все это мы делаем для того, чтобы информация была доступной и удобной для использования в других процессах автоматизации», комментирует Артем Гребенюк.

«Умение слышать своих сотрудников и оперативно реагировать на их запрос — важнейшая задача работодателей, особенно сейчас. Свои отношения с сотрудниками ОМК строит на принципах взаимного развития и благодарности за партнерство. У нас один из лучших социальных пакетов в отрасли, широкие возможности для управления своим доходом, обучения новым профессиям. Мы также активно консультируем коллег, как построить карьеру именно в ОМК. А обратная связь от сотрудников, в свою очередь, позволяет нам совершенствовать HR-инструменты. Цифровая платформа «Мои возможности» — это пример того, как запрос на автоматизацию процесса управления фондом рабочего времени со стороны HR, получив большой отклик со стороны сотрудников, стал удобным интеллектуальным решением для всех», — заключает Наталья Ямшикова.

Елена Иванова

Искусственный работник

— тенденция —

Также работники могут быть ленивы и невнимательны при работе с ИИ, предупрежлают в ВСС. Значит, залача по верификации результатов ложится на руководителей отделений — или они должны предложить сотрудникам эффективный алгоритм работы с ИИ.

Из-за распространения ИИ на рынке труда появляется новый тип работников. С помощью GenAI они могут быстрее писать код, создавать персонализированный маркетинговый контент по запросу и обрабатывать большие объемы информации за считаные секунды. Однако, поскольку характер профессий и требуемые навыки изменяются, сотрудникам необходимо развивать свои

Российские компании также обращаются к технологиям ИИ и поддерживают интерес сотрудников к ним. Директор по исследованиям и разработке «СберМаркетинга» Евгений Батяшин рассказывает, что многие сотрудники компании использу-

продукты на основе ИИ, которые сотрудники используют в своей работе ежедневно,— это «ИИ-ассистент» для генерации текста, AI Art для генерации изображений и «Эхо» для транскрибации аудио и видео. При этом компания регулярно проводит обучение — об устройстве и сферах применения генеративного ИИ, как стирование показало, что использование генеративного ИИ при создании и настройке контекстной рекламы, рекламы в социальных сетях, генерации лайнов на баннерах и формировании брифов экономит более 70% времени сотрудников «СберМар-

В Positive Technologies также положительно относятся к ИИ, так как он значительно ускоряет работу, по- та с генеративным ИИ — естествензволяет специалистам быстрее решать рутинные задачи, а также разбираться в решении сложных задач, которые выходят за рамки их ной разработки на простых проекют искусственный интеллект, чтобы навыков. «Мы считаем важным объ- тах, а с ростом сложности пока вы-

тратить меньше времени на рутин- яснять сотрудникам все возможноные повседневные задачи. В «Сбер- сти современных генеративных мо-Маркетинге» относятся к этому по- делей. Зная о них, люди совершенложительно и даже разработали но точно придумают, как их эффективно применить в работе»,— говорит руководитель группы специальных проектов ML-команды Positive Technologies Алексей Пехтерев. В Positive Technologies наибольший процент пользователей генеративных ИИ — это разработчики. С помощью ИИ они решают такие задачи, как генерация и рефакторинг кода, правильно писать запросы. А/Б-те- написание тестов и документации, а также text mining, рефакторинг и саммаризация текстового контента.

«АНТ — Цифровые сервисы» (АНТ-ЦС) применяет алгоритмы ИИ при разработке систем автоматизации работы промышленных компаний, анализе данных и предиктивной аналитике, хотя ни в одном конечном продукте компании нет генеративного ИИ. «В 2024 году рабоная необходимость для любой технологической компании. ИИ применяется в типовых задачах начальчика»,— объясняет гендиректор АНТ-ЦС Александр Мамаев. По его словам, обычно генеративный ИИ применяется сотрудниками для написания типовых автоматизироликом машина написать пока не в

Пока российские компании говопроизволительности труда при применении GenAI. В «СберМаркетинге» указывают, что ИИ освобождает время, которое сотрудники тратили на рутинные задачи — теперь они могут посвящать больше времени обучению. Однако по словам Евгения Батяшина, ИИ также помогает развивать креативность: большинство нейросетей, использующих ИИ, помогают находить вдохновение и новые идеи в том числе по вопросам, которые касаются развития навыков и знаний самих работников. В Positive Technologies отмечают, что развитие квалификации при решении рабочих задач с использованиподхода. «Если решение применено здавать отдельные функции, но и за-

игрывает квалификация разработ- бездумно — "лишь бы работало", то, конченные информационные сисконечно же, ни о каком рывке в развитии речи не идет. Если же сотрудник провалидировал результат, сам или через ревью, то этот опыт несомненно будет положительно сказыванных функций — всю систему це- ваться на росте квалификации»,уверен Алексей Бехтерев.

Как поясняет Евгений Батяшин, для работы с ИИ важно знать о сильрят преимущественно о повышении ных и слабых сторонах инструмента, а также обладать профильными знаниями, чтобы адекватно оценивать сгенерированный контент. Новым направлением в развитии ИИ могут стать продукты на его основе, которые умеют проверять информацию в ответах и формировать четкие запросы. Работа с генеративными моделями как минимум требует от человека постоянного развития навыков в работе с нейроалгоритмами, соглашается Александр Мамаев. Искусственный интеллект развивается намного быстрее человека, и задача бизнеса — не соревноваться с ним, а использовать его как вспомогательный инструмент. «Рано или поздно генераем ИИ зависит от персонального тивный ИИ научится не только со-

темы. Когда это произойдет, ИИ будет создавать алгоритмы за пределами возможностей человеческого восприятия», — считает эксперт

Алексей Пехтерев уверен, что чем выше квалификация специалиста, тем бОльший «буст» ему дает генеративный ИИ и тем более вероятно, что он заметит ошибку ИИ. Чтобы минимизировать риски ошибок при применении ИИ, эксперт рекомендует делать ревью результатов. В качестве программных решений он называет использование плагинов, которые позволяют генеративной модели «ходить» в интернет, обогащая контекст для ответа актуальной информацией, что значительно снижает (но не исключает) риск «галлюцинаций» и некорректных ответов. По словам Александра Мамаева, разработчики АНТ-ЦС проверяют всю работу, сделанную машиной, и корректируют ошибки, которые встречаются. «Даже в таком режиме наша работа заметно ускорилась после того, как сотрудники получили доступ к генеративному ИИ»,— констатирует он.

Диана Галиева

ИННОВАЦИИ

НАТАЛИЯ ЧИНЕНОВА, замдиректора по коммуникациям компании «НАТЭК-Нефтехиммаш», — об искусственном интеллекте на производстве.

Сегодня мы наблюдаем активное внедрение решений на базе искусственного интеллекта (ИИ) в самых разных сферах, и производственный сектор не стал исключением. Итак, могут ли технологии с ИИ помогать в решении проблем в сфере управления кадрами?

Проблемы традиционного наставничества

На многих производственных предприятиях система наставничества часто сталкивается с дефицитом квалифицированных специалистов, которые могли бы обучать новых сотрудников. Опытные мастера загружены текущими задачами, и им непросто находить время на полноценное наставничество. Это приводит к сложностям в подготовке нового персонала — разные сотрудники получают разный уровень обучения.

Еще одна проблема — отсутствие единых стандартов. Наставники используют свои собственные методики, что ведет к совершенно разным результатам обучения. Это не только негативно влияет на производительность, но и создает нервозность на предприятии, сразу возникают вопросы о справедливости оплаты того или иного сотрудника.

Как ИИ помогает решить эти проблемы

Есть предубеждение, что искусственный интеллект может применяться только в ІТ-сфере и медиа. Но эти технологии также могут помочь рабочим завода освоить новую специальность. Расскажем

про собственный опыт. Наше решение на базе ИИ помогает устранить разрозненность методик, предлагая единые стандарты обучения и исключая «авторские» подходы отдельных наставников. Более того, с помощью ИИ можно автоматизировать рутинные задачи, которые занимают значительное время наставников. Это позволяет им сосредоточиться на более сложных и важных вопросах, таких как управление талантами и развитие

Кроме того, ИИ может анализировать поведение сотрудников и давать точные рекомендации по их обучению, адаптируя план в зависимости от их успехов. Как итог — нам удалось сократить время и издержки на обучение на 20%, а эффективность образовательного процесса выросла на 30%.

Россия — лидер

в применении решений с ИИ Несмотря на распространенное мнение, что Россия отстает в технологической гонке, это не так — y нас

активно идет внедрение ИИ на производстве Примерно 80% решений, которые уже используются на глобальном уровне, были локализованы в России. Причем речь идет не только о крупных банках или ITкомпаниях — технологии ИИ активно проникают

Правда, пока только 24% российских компаний нефтегазового и металлургического секторов внедряют решения на основе искусственного интеллекта (ИИ), посчитала в своем исследовании аналитическая компания Strategy Partner. Но ведь и технология появилась относительно недавно. Россия также активно использует ИИ для решения задач HR. И это полностью оправданно. По данным компании BCG, оптимальное сочетание ИИ и человеческого труда может повысить эффективность кадровых

Например, в «Северстали» планируют использовать модели, обученные на корпоративных знаниях: накопленные данные и цифровой след сотрудников позволяют формировать проектные команды с учетом их навыков, опыта и личностных характеристик. Это помогает компании оптимизировать внутренние процессы, включая разработку планов развития сотрудников и рекомендации по обучению

В «Газпром нефти» развивается отдельное направление, связанное с использованием

нейросетей. Компания активно набирает специалистов по ИИ: разработчиков, геологов с опытом работы с нейросетями и даже тренеров ИИ, которые могут обучать системы для выполнения конкретных

Новолипецкий металлургический комбинат также делает ставку на ИИ, применяя его в процессе отбора стажеров. Интервью претендентов снимаются на видео, которое уже оценивает робот. В систему загружены критерии: лидерство, мотивация и знание компании. Если кандидат не набирает необходимое количество баллов по оценке искусственного интеллекта, он выкидывается из отбора автоматически. Благодаря этому пилотному проекту компания сэкономила HR-специалистам 170 рабочих часов.

Стоит ли бояться ИИ в управлении кадрами?

Конечно, одно из главных опасений при внедрении решений с ИИ — не заменит ли технология людей? Уверены, что бояться этого не стоит. Как показывает опыт, ИИ служит инструментом для повышения производительности труда, а не замены сотрудников. Он автоматизирует однотипные задачи и освобождает время для более важных аспектов управления кадрами, таких как развитие персонала и создание условий для роста сотрудников.

ИИ также помогает устранять ошибки в коммуникации между наставниками и сотрудниками, предлагая четкие рекомендации и стандарты обучения. Это особенно важно на производстве, где неправильные решения могут привести к серьезным последствиям. Тут скорее нужно бояться людей, чем роботов.

Доступный инструмент

Порог входа для внедрения ИИ в управление кадрами снизился. Алгоритмы и данные стали доступны практически каждому предприятию, а на рынке достаточно специалистов, способных развивать ИИ-решения. Сегодня российские компании могут использовать ИИ не только для автоматизации рутинных процессов, но и для улучшения управления персоналом и повышения квалификации сотрудников.

Как показывает наш опыт, ИИ способен не только решить текущие проблемы обучения, но и значительно повысить общую производственную эффективность. В условиях глобальной конкуренции этот инструмент может стать ключом к успеху для многих предприятий. Таким образом. ИИ в обучении — это не просто модная технология, а эффективный ответ на вызовы, с которыми сталкиваются многие компании. Будущее кадрового управления и наставничества, безусловно, за теми, кто сумеет вовремя использовать потенциал искусственного интеллекта.

Культура расставаться

Более половины российских компаний сталкивались со СЛУЧАЯМИ УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ИЗ-ЗА НЕСООТВЕТСТВУЮщей корпоративной культуры, причем расставание происходит по инициативе и руководства, и сотрудников, показало исследование рекрутинговой компании Get experts. Работников отталкивает культура иерархии, достижения результатов, риска и предпринимательства. Работодатели более позитивно оценивают собственную корпоративную культуру, но готовы к изменениям: из-за жесткой борьбы за кадры компании берут вектор на человекоцентричность и учитывают потребности сотрудников.

В 56% компаний были случаи увольнения сотрудников из-за корпоративной культуры, причем доли компаний, где работники уходили сами и где это происходило по инициативе руководства, почти одинаковы — 29% и 27% соответственно. Такие результаты получила рекрутинговая компания Get experts по итогам опроса 2,1 тыс. представителей компаний-работодателей и профессионалов об их отношении к корпоративной культуре. Лишь у 28% работодателей случаев увольнения из-за несоответствия корпоративной культуры ценностям работника не было, еще 16% не смогли ответить точно.

При оценке корпоративной культуры своих компаний только 12% профессионалов охарактеризовали ее как благоприятную, 39% назвали ее в целом благоприятной, 49% — крайне неблагоприятной. Чаще всего сотрудники говорят, что в их компании развита культура командной работы (44%), достижения результатов (41%), баланса работы и жизни (38%), иерархии (35%), обучения и развития (34%), преданности клиенту (28%), инноваций и новых решений (26%), устойчивого развития (19%), творчества и свободы (17%) и разнообразия и инклюзивности (14%).

Наиболее отталкивающими профессионалы назвали культуры иерархии (53%), достижения результатов (19%), риска и предпринимательства (17%), интеграции и слияния (14%), разнообразия и инклюзивности (11%).

По мнению работников, для улучшения корпоративной культуры компаниям следует работать над коммуникацией и обменом информацией (57%), организационным климатом (48%), правилами поведения на работе (30%), а также над философией (25%) и миссией (23%) компании, групповыми нормами (22%) и поведенческими стереотипами (16%). Лишь 14% респондентов готовы работать в компании с любой корпоративной

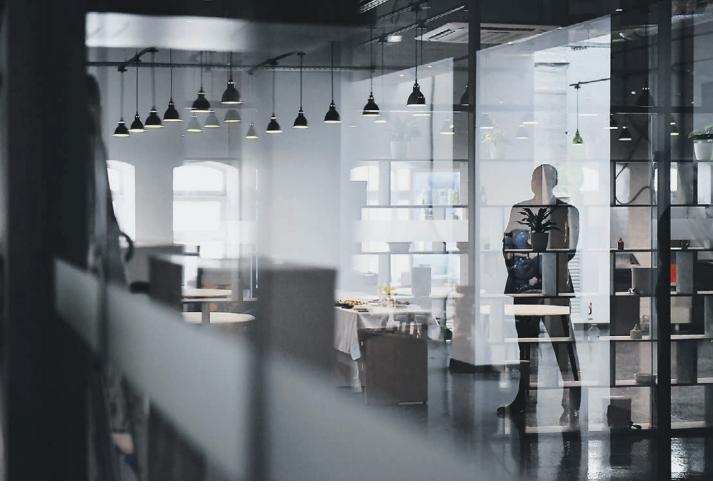
Работолатели более положительно оценивают собственную корпоративную культуру: 11% считают ее благоприятной, 54% — в целом благоприятной, 35% — крайне неблаго- рать сотрудников. «В процессе подбора мы рискует не влиться в коллектив. приятной. Взгляды на то, какие составляю- открыто обсуждаем с кандидатами нашу

шить, у работников и работодателей схожи. Так, компании также хотели бы улучшить коммуникацию и обмен информацией (58%), организационный климат (47%), правила поведения на работе (33%), философию (31%) и миссию (29%) компании, групповые нормы (30%), провозглашаемые ценности (27%), поведенческие стереотипы (20%).

Хотя профессионалы более критично оценивают корпоративную культуру в компаниях, нельзя сказать о большой разнице во взглядах компаний и их сотрудников на этот вопрос. «Это показывает, что работодатели достаточно объективно оценивают сложившуюся ситуацию и готовы работать со своей культурой»,— говорит директор по маркетингу и коммуникациям Get experts Анна

Компании стремятся сразу формировать эффективные команды и подбирать сотрудников, соответствующих корпоративной культуре. Директор по развитию и поддержке персонала Segezha Group Ирина Иванова рассказывает, что компания при найме сотрудников большое внимание уделяет не только компетенциям и навыкам кандидатов, но и их соответствию ценностному профилю компании. Это позволяет снижать отток персонала: по итогам восьми месяцев 2024 года и аналогичного периода 2023 года коэффициент текучести персонала снизился на 1,2%, текучесть сотрудников в период испытания снизилась на 7,3%. Сотрудники, которые работают в компании давно, могли лично участвовать в разработке и определении ценностей холдинга, поэтому в Segezha Group не помнят ситуаций, когда люди принимали решение прекратить работу из-за слабой корпоративной идентичности или несовместимости убеждений. В большинстве случаев (65,7%) увольнение продиктовано личными причинами: в последние годы люди с легкостью перемещаются по стране, открыты новым проектам и покидают компанию исходя из желания релоцироваться или сменить сферу деятельности.

Директор Русской школы управления (РШУ) Анастасия Боровская также считает важным с самого начала правильно отби-



принципы работы. Мы сразу говорим о том, что у нас сложившийся коллектив, в котором средний возраст сотрудников — 30–35 лет, а возраст руководителей — 40+, и часто это накладывает свой отпечаток на корпоративную культуру. Мы ищем людей, которые готовы принять наши правила и работать в соответствии с ними. Это помогает минимизировать риск увольнений в будущем»,—

Случаи увольнений из-за несоответствия корпоративной культуре в РШУ были и чаще касались именно молодых сотрудников. Представители поколения Z иногда не готовы брать на себя необходимую степень ответственности. «Им свойственен более динамичный подход: они быстро переключаются между задачами и предпочитают меньшую вовлеченность в долгосрочные процессы. Это приводит к тому, что они либо сами уходят, либо мы принимаем решение о расставании», — рассказывает Анастасия Боровская.

В ряде же компаний существуют две корпоративные культуры — декларируемая и реальная, объясняет директор по стратегическим коммуникациям и социальной ответственности Школы управления Сколково Ксения Трифонова. «Если между ними очень большой зазор, то сотрудники, сделавшие выбор в пользу компании, ориентируясь на декларативные ценности, очень быстро раскрывают нечестную игру и покидают компанию»,— говорит эксперт. Бывают случаи, когда новые сотрудники, проработавшие долгое время в другой компании, настолько пропитываются ее культурой, что приходят в новую организацию со своим уставом. Если в компании нет онбординга, погружения и ассимиляции, то сотрудник

Партнер HR-консалтинговой компании щие корпоративной культуры нужно улуч- корпоративную культуру, наши ожидания и Formatta Анна Теклина обращает внима- ной культуры — вектор на человекоцент-

ние, что корпоративная культура становится причиной увольнений в ситуации, когда изменения в стратегии бизнеса влекут за собой трансформацию культуры, то есть ценностей, которых компания придерживается в работе. Часть команды не готова принять эти изменения. Эксперт приводит в пример опыт девелоперской компании, где сменился гендиректор и начал менять привычный отрасли директивный стиль управления на более гибкий. «От сотрудников вместо четкого следования правилам ожидались инициативность, предпринимательское мышление. Это серьезная трансформация установок, которая предполагает расширение зоны ответственности. Далеко не все оказались к этому готовы», — делится Анна Теклина. Сотрудники уходят, если понимают, что не вписываются в новую культуру и не будут в ней успешны. Бывают случаи, когда расставание происходит по инициативе работодателя.

В последние годы все больше компаний стали менять подход к формированию корпоративной культуры — кадровый дефицит и усиление борьбы за работников привели к тому, что роль корпоративной культуры возросла. «Кадровый голод приводит к росту зарплат, однако он не может быть бесконечным. В какой-то момент денежная мотивация перестает работать, а атмосфера в команде становится не менее значимым фактором выбора работодателя: между зарплатой выше рынка и нетоксичной атмосферой все больше менеджеров склонны выбирать здоровую корпоративную культуру», — уверена Анна Теклина. Спрос на проекты, связанные с обновлением молели пенностей и трансформацией культуры, растет, причем запрос формируют не столько HR-менеджеры, сколько руководители и собственники бизнеса.

Главный тренд в развитии корпоратив- изменений»,— констатирует Анна Спирина.

ричность. «Если раньше в центре стоял бизнес и его интересы, то теперь пространство внутри команды строится вокруг индивидуальности сотрудников: компании подстраиваются под их потребности и приоритеты», — рассказывает Анастасия Боровская. Следуя тренду, СИБУР интегрировал всестороннюю заботу о сотруднике в стратегию по работе с человеческим капиталом: в рамках нее интерес к мнению, потребностям и нуждам конкретного сотрудника становится инструментом достижения бизнесцелей компании. «Одновременно существует запрос на открытый диалог. Для этого четыре раза в год СИБУР проводит форумы, на которых руководство компании отвечает на вопросы сотрудников и рассматривает их предложения. В период между форумами сотрудники могут вести диалог с руководством во внутренней социальной сети компании»,— делится опытом компания.

По словам Анны Спириной, изменение организационной культуры — задача сложная, требует системного подхода и времени. Основная трудность заключается в том, что культура компании формируется на протяжении длительного времени и проникает во все уровни организации. «Этот процесс должен включать в себя несколько этапов: сначала через опросы сотрудников, интервью или внешний аудит провести оценку текущей культуры, затем определить желаемую культуру, четко сформулировать, какие изменения в культуре необходимы и к чему компания стремится, далее необходимо разработать план действий и мониторинга результатов, включающий и обучение сотрудников, изменение корпоративных процессов, мотивационные программы, коммуникацию, а также отслеживание прогресса

Диана Галиева

МНЕНИЕ

Основатель кадрового агентства «Уникум» ВИТАЛИНА ЛЕВАШОВА о том, как добиться синергии бизнескоманд при слиянии компаний.

По итогам четвертого квартала 2023 года на российском рынке состоялось 135 сделок слияния и поглошения на \$17.2 млрд. Всего за 2023 год на российском рынке провели 536 сделок слияния и поглощения (Mergers & Acquisitions, M&A) на общую сумму \$50,59 млрд. Это стало максимальным показателем с 2019 года. Результаты 2024 года могут оказаться не менее впечатляющими.

При этом во время сделок М&А, которые готовятся достаточно долго, почти все процедуры due diligence касаются бизнеса. его финансовых и налоговых аспектов.



Людям, их компетенциям, мотивации, корпоративной культуре уделяется мало внимания, хотя они считаются нематериальным ресурсом. Как быть с командами? Адаптировать старых к новым условиям

Команда менеджеров имеет принципиальное значение, поскольку иногда именно от нее зависят судьба компании и стоимость сделки. Если вместе с акционерами меняется и стратегия, то имеющаяся команда может быть неактуальна. У старых и новых собственников нечасто совпадают культурный код и ценности.

В частности, в середине 2023 года произошла сделка с одной из крупнейших частных медицинских компаний — «Инви-

тро». При ее продаже команда топ-менеджеров была одним из ключевых активов. Все-таки руководители, сумевшие вывести бизнес на первые строчки рейтингов,ценное приобретение. Команда была заточена на развитие и рост. Но после покупки стратегия долгое время оставалась неопределенной. Менеджменту поручили усилить управленческие компетенции, но не уточнили, под какие задачи требуется усиление. Неопределенность сыграла свою роль: были наняты новые, иногда даже работавшие в «Инвитро» прежде руководители, но спустя время снова начались перестановки. Почему? Потому что оценить эффективность без четких и прозрачных задач практически невозможно. Особенно

в ситуации, когда акционер новый и «система координат» еще не выработана.

Акционерам, выходящим на сделки М&А. нужно прежде всего оценивать кадровый капитал и — главное — его потенциал до выхода на сделку. Такие методики существуют и активно используются. Даже без привязки

Далее — открытая позиция по отношению к менеджменту. М&А — это то же управление изменениями, только зачастую «вслепую», потому что рабочий коллектив еще не знаком. Если есть необходимость завести проверенного сотрудника, то лучше добавить его в команду без увольнения предыдущего. Важны постепенные

Кроме того, сегодня нужно иметь несколько сценариев и идти сразу несколькими путями. Например, адаптировать имеющуюся команду к новым условиям и при этом открыто мониторить рынок на предмет бэкапа. Чем честнее позиция, тем больше вероятность такого же отношения сотрудников

И, наконец, гибкие формы сотрудничества. Если четко формулировать задачи и критерии их оценки, а также доносить их до сотрудников, то нет необходимости зачислять в штат компании всех и всегда. Отлично работают проектные команды, эксперты по разным направлениям, менторы и консультанты. Все это — инструментарий, позволяющий эффективно достигать поставленных целей

опыт

Директор Русской школы управления (РШУ) АНАСТАСИЯ БОРОВСКАЯ на примере РШУ рассказывает о том, как компании создать настоящие, живые ценности, которые воспринимаются не как формальность, а как неотъемлемая часть ежедневной работы.

Почему решили обновить корпоративную культуру

Долгое время у нас не было острой необходимости систематизировать корпоративную культуру. Как и в других компаниях с устоявшимися коллективами, все сотрудники хорошо знали друг друга, понимали цели и задачи компании, и это позволило работать без формальных правил и регламентов. Однако в этом году ситуация изменилась. Мы начали активно расширять штат и нанимать новых сотрудников, включая ключевых руководителей. В этот момент стало очевидно, что новички чувствуют себя несколько растерянными: они не всегда понимали, чего от них ждут, не видели полной картины.

Когда коллектив стабилен, взаимодействие выстраивается автоматически. Но когда приходит много новых сотрудников, им сложно интегрироваться в устоявшуюся систему, где часть знаний не передается, потому что «старички» уже привыкли рабо-



тать в определенном ритме и во многом

действуют интуитивно. Это стало важным сигналом, что корпоративная культура требует пересмотра и обновления. Мы решили, что она должна быть понятна как опытным сотрудникам,

Почему решили отталкиваться от мнения сотрудников

Согласно данным исследования Deloitte, 94% руководителей уверены в необходимости создания и поддержания корпоративной

культуры для успеха бизнеса, но только 15% сотрудников считают, что она действительно широко распространена в компании. Это говорит о разрыве между тем, что декларирует руководство, и тем, что думают сотрудники. Поэтому, чтобы добиться реального эффекта, стоит выстраивать корпоративную культуру «снизу вверх» — на основе идей и предложений персонала.

В РШУ мы понимали, что культура, навязанная сверху, не будет эффективной. Поэтому приняли решение вовлечь всех сотрудников в процесс создания миссии, ценностей и принципов взаимодействия в команде. Это позволило каждому почувствовать свою значимость в процессе и стать активным участником внедрения изменений.

Какие были ключевые цели Основной целью обновления корпоративной культуры было создание среды, в которой все сотрудники могли бы работать

максимально эффективно и гармонично. Мы хотели: пересмотреть и обновить миссию, ценности и видение компании, чтобы они отражали реальные задачи и вызовы, стоящие перед

сформировать четкие и понятные принципы взаимодействия, которые помогли бы улучшить работу как внутри команды, так и с клиентами, партнерами и преподавателями;

сплотить коллектив, способствовать обмену знаниями и интеграции новых сотруд-

Какие мероприятия проводились

Мы начали с того, что организовали серию встреч и стратегических сессий, где сотрудники могли свободно выражать свои идеи и предложения по обновлению корпоративной культуры. Эти мероприятия проводились еженедельно в течение полутора месяцев. Для удобства всех участников встречи проходили в гибридном формате: сотрудники, работающие удаленно, могли подключаться к сессиям онлайн и участвовать в обсуждении наравне с теми, кто находился в офисе.

В ходе этих сессий мы делили сотрудников на группы, каждая из которых прорабатывала ключевые аспекты: миссию, видение компании, наши цели по отношению к клиентам и преподавателям. Одной из важных задач было создание единого пространства для обсуждений, где каждый мог бы внести свой вклад.

Как собирались

и обрабатывались идеи Сначала общие цели и видение компании обсуждались с ключевыми руководителями. Затем они делились на конкретные задачи для сотрудников. Каждый раз идеи, собранные в ходе общих обсуждений с персоналом, анализировались и передавались руководителям для дальнейшей проработки. Такая регулярная обратная связь помогала улучшать процесс и учитывать все предложения.

Что было особенно важно, это взаимодействие между «старичками» и новичками. Опытные сотрудники делились своими знаниями, передавали накопленный опыт, а новички, в свою очередь, привносили свежие идеи. Благодаря этому удалось создать уникальную среду, где опыт и новые знания обогащают друг друга. Это способствовало более тесному взаимодействию и сплочению коллектива. Когда часть сотрудников работает исключительно на удаленке, это особенно ценно, так как их обычно сложнее погрузить в корпоративную культуру.

Что получилось на выходе

После полутора месяцев активной работы мы обновили миссию, видение и ценности компании: они стали более актуальными и понятными для всех сотрудников. Кроме того, мы разработали семь ключевых принципов взаимодействия, которые стали основой повседневной работы. Эти принципы распространяются сразу на несколько групп стейкхолдеров: на сотрудников, клиентов, партнеров и преподавателей.

Эти ценности и принципы были закреплены в базе знаний компании и размещены в общих зонах, чтобы сотрудники могли регулярно к ним обращаться. Мы также активно интегрируем их в ежедневную работу: руководители часто упоминают обновленные ценности при общении с сотрудниками, что помогает закрепить их на практике.

Один из главных результатов — это сплочение команды и улучшение коммуникации между «старичками» и новыми сотрудниками. Новички быстрее адаптируются, а опытные сотрудники охотно делятся знаниями. Помимо этого, мы сделали акцент на обучении. Сотрудники и раньше регулярно проходили обучение, но теперь оно стало важной частью командообразования. Это помогает не только повышать квалификацию, но и улучшает взаимодействие внутри компании.

Результаты видят не только сотрудники, но и клиенты. Например, одни из ключевых наших принципов, «душевность» и «открытость», стали все чаще упоминаться в отзывах, которые мы получаем по итогам

Корпоративная культура — это не что-то статичное, ее нужно постоянно поддерживать и развивать. И главное, она должна рождаться изнутри. Наш опыт показал, что вовлеченность сотрудников в процесс создания ценностей дает мощный эффект: люди чувствуют свою причастность и с удовольствием следуют тем принципам, которые сами помогли сформулировать.

Тематические страницы газеты «Коммерсанть» («Карьера & Кадры»). | Михаил Лукин— главный редактор | Владимир Лавицкий — директор «Издательского синдиката» | Рекламная служба: Тел. (495) 926-5262 | Сергей Вишневский — руководитель фотослужбы | Анастасия Мануйлова — выпускающий редактор | Кира Васильева — редактор | Сергей Цомык — главный художник | Галина Кожеурова, Екатерина Репях — фоторедакторы | Екатерина Бородулина — корректор | Ограничение: 16+ |