

14 Как амбассадоры HR-бренда помогают компании стать более привлекательной для соискателей

17 Что нужно для создания прогнозной аналитики кадровых потребностей РФ

18 Как сотрудников спасают от профессионального выгорания в секторе НКО



Почти шестая часть россиян трудоспособного возраста сталкивалась с давлением родных при выборе того или иного варианта развития своей карьеры, следует из опроса сервиса SuperJob. Среди сотрудников до 35 лет этот показатель еще выше и составляет уже почти четверть (24%). С учетом текущего состояния российского рынка труда работодатели, понимая важность мнения членов семьи, часто готовы работать над их лояльностью к текущему работодателю родственника, используя для этой цели как расширенные соцпакеты, так и более сложные инструменты для работы с их детьми.

Семейный подряд

— статистика —

15% россиян приходилось испытывать психологическое давление со стороны родных и близких по поводу своих решений относительно работы и карьеры, следует из результатов опроса сервиса SuperJob. В нем приняли участие 3 тыс. респондентов из всех округов России.

Чаще всего с мнением родственников приходится считаться россиянам относительно молодого возраста — до 34 лет (24%), по мере взросления доля тех, кто вынужден в карьерных решениях ориентироваться на семью, снижается (в возрасте 35–44 лет таковых уже только 14%, в возрасте старше 45 лет — 13%). При этом интерес к мнению окружающих у российских сотрудников сокращается по мере роста их дохода: если среди тех, кто зарабатывает до 50 тыс. руб. в месяц, на давление со стороны родственников пожаловались 20% опрошенных, то среди тех, чей доход от работы составляет от 50 тыс. до 100 тыс. руб., таковых было уже 15%. В группе наиболее высокодоходных респондентов с зарплатком свыше 100 тыс. руб. доля вынужденных считаться с мнением родственников составила уже только 12%.

В числе причин для конфликта с родственниками из-за работы респонденты указали разные ситуации: «Хочу переехать в другой город — мама боится остаться без помощи, поэтому обижается и злится»; «Текущий график работы не устраивает членов семьи»; «Я понимала, что нужно увольняться, а родные давили, чтобы я продолжала работать»; «Мужа не устраивает размер моей зарплаты». Впрочем, в ситуации, когда родственники пытаются навязывать карьерные решения, большинству все же удается поступить по-своему (61%). На поводу у близких идут 8%. Каждый четвертый стремится прийти к компромиссному варианту (26%).

«Безусловно, если человек в отношениях, то принимать решения по поводу работы он будет с оглядкой на свою вторую половину. Для меня, например, при выборе места работы было важно, чтобы не было командировок либо чтобы они были максимально редко. Потому что я знаю отношение своего мужа к командировкам, и мне ни к чему обострять с ним отношения. И я также знаю немало историй, когда женщине нужно было бежать домой сломя голову после окончания рабочего дня, потому что муж сам не мог подогреть себе ужин», — рассказывает советник директора АНО «АИР Московской области» Марина Юдина.

Как следует из результатов опроса, который SuperJob провел среди работодателей, ситуация, когда мнение семьи определяет те или иные карьерные решения, не так уже редки. Например, каждый тре-



тий работодатель (32%) иногда сталкивается с тем, что увольняющиеся сотрудники обосновывают свое решение давлением со стороны родственников, каждый двадцатый (5%) назвал такие случаи частыми.

Отсюда, считает Марина Юдина, вытекает позиция работодателя по отношению к семейным ситуациям на работе. «Я могу судить с обеих точек зрения, так как являюсь и нанятым сотрудником, и руководителем двух отделов с сотрудниками абсолютно разной возрастной категории. Когда-то я слепо придерживалась позиции работодателя: сказал сидеть всем допоздна, значит, сидим, невзирая на то что до-

ма есть семья. Времена изменились, в том числе благодаря пандемии коронавируса, и сейчас я даю возможность сотрудникам работать удаленно, когда в этом есть необходимость, и спокойно отпроситься на детский утренник, к врачу или по каким-то делам. Потому что если у человека есть нерешенные проблемы и он за них переживает — это плохой работник», — отмечает она.

«Иногда сотрудники действительно увольняются из-за того, что их семья настаивает на смене работы. В таких случаях компания обычно старается найти компромиссное решение, которое позволит

сотруднику сохранить работу и удовлетворить потребности своей семьи. Например, можно предложить сотруднику перевод на другую должность или в другой филиал, предоставить ему гибкий график работы или разрешить работать удаленно», — говорит руководитель департамента подбора и адаптации персонала ГК Softline Марина Лисица.

В большинстве компаний, опрошенных «Ъ», рассказали, что так или иначе стремятся поддерживать лояльность к себе как к работодателю не только у самого сотрудника, но и у членов его семьи.

— мнение —

БРЕНДЫ ПРИМЕРЯЮТ ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ

Редактор приложения «HR-технологии» **АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА** — о том, как сотрудникам и их семьям прививают лояльность ценностям бренда работодателя



Так вышло, что сквозной темой этого номера «HR-технологий» оказалась тема удержания сотрудников и тех ухищрений, на которые готовы пойти работодатели, чтобы необходимый им специалист не покинул компанию. Действительно, по отзывам знакомых рекрутеров я знаю, как тяжело компании сейчас отпускают даже тех, кто выразил им свое твердое намерение уйти — и не просто уйти, а уйти на другое предприятие, уже имея на руках конкретный оффер. В этой ситуации работодатели готовы и вести душевные беседы о том, какое ужасное будущее ожидает предприятие после ухода столь ценного специалиста, и подсылать коллег пить с ним, надеясь выведать истинные причины решения покинуть рабочее место, и пытаться даже заходить к жене, чтобы выяснить, не подталкивает ли она своего мужа сменить работу.

Поэтому в этом номере мы постарались подобрать материалы так, чтобы они описывали разные способы долгосрочной работы с держанием персонала. Понятно, что есть и те, которые применяют непосредственно в тот момент, когда решение уже обнародовано, но все-таки сейчас большинство работодателей уже готовы вкладываться в лояльность своих работников на перспективу — исходя из того, что наем нового сотрудника неизбежно будет дороже, если рассматривать в совокупности расходы не только на его подбор, но и на адаптацию и дообучение.

Вот так у нас появился материал о том, как компании, стремясь работать с лояльностью самого сотрудника, вовлекают в круг своего влияния и членов его семьи. Конечно, расширенный соцпакет существовал и ранее, но за последнее время стали появляться новые форматы нематериального поощрения, например промышленный туризм, благодаря которому родственники работника предприятия могут лучше понять, чем он занимается, и начать гордиться его работой. Или, например, различные клубы и активности для детей сотрудников, которые являются очень благодарной аудиторией, потому, как заметил один мой знакомый HRD, «дети — это нейтральная территория, а вот жена или муж, поскольку тоже в большинстве случаев работают, уже являются объектом интереса своего собственного работодателя».

Еще одно возможное направление для работы — давать сотрудникам возможность стать амбассадорами HR-бренда своей компании. Последний год это направление активно развивают различные крупные предприятия, однако пока для многих этот формат остается неизвестным. А зря — он позволяет не только удержать текущих сотрудников, дав им возможность удовлетворить свое стремление к общественному признанию, свойственное многим людям, но и привлечь новых, коммуницируя с ними не только через официальные каналы связи.

Чтобы собрать максимум практик в этом направлении, «HR-технологии» совместно с HR-экосистемой Support Partners организовали в рамках международной премии в области создания сильных команд Team Awards спецноминацию «HR-амбассадоры». Мы будем рады увидеть вас, наших читателей, в числе тех, кто придет к нам зарегистрироваться, чтобы сразиться за первое место.

Больше историй про само премию, а также про рынок труда, российский и международный, HR-технологии и прочее можно прочитать в моем Telegram-канале «Человеческий фактор». До встречи там!

Работодатели ускоряют наем

— тенденция —

На рынке труда набирает обороты практика найма сотрудников за один день — **One Day Offer**. Работодателям такой подход позволяет быстро закрывать вакансии в условиях острой конкуренции за кадры. При этом если раньше **One Day Offer** в основном применялся для найма низкоквалифицированного персонала или IT-специалистов начального уровня, то теперь работодатели готовы нанимать одним днем квалифицированных сотрудников и рабочих с уникальными компетенциями.

Для ускоренного привлечения специалистов на дефицитном рынке труда компании стали осваивать новые инструменты найма. Одним из них является трудоустройство за один день — **One Day Offer**. По данным опроса HR-tech компании «Поток», пока этот подход активно используют только 10% компаний в России, в крайних случаях к нему прибегает 21% компаний. Большинство компаний (69%) еще не сталкивались с экспресс-наймом за один день, но 29% из них хотят применить новый подход. Чаще всего этот инструмент применяется представителями малого бизнеса, в кото-

ром 14% компаний активно используют **One Day Offer**.

Преимущество методики **One Day Offer** для работодателя в быстром закрытии вакансий. «В ситуации „рынок кандидата“, когда у человека есть несколько офферов от нескольких работодателей, в выигрышном положении оказывается тот, кто действует быстрее», — говорит директор по продажам и маркетингу ANCOR Наталья Щербакова. По мнению рекрутера в системе автоматизации рекрутмента «Хантфлоу» Марины Татар, **One Day Offer** подходит для редких специалистов, за которыми охотятся много компаний. «Кандидат с большим опытом может сегодня выйти на рынок труда и в этот же день получить пять-семь предложений от работодателей. В таком случае кандидату важно не только предложение компании, но и скорость принятия решений со стороны рекрутера. Кто быстрее реагирует, тот при прочих равных и получит ценного специалиста», — добавляет эксперт.

Директор службы управления рекрутментом компании «Лента» Юлия Милорадова уточняет, что речь идет не о найме за один день, а именно об оффере. «Процесс подбора построен так, что решение по кандидату принимается за один день, одну встречу,

и кандидату сразу делают предложение о работе. Кандидат может не сразу выйти на работу, а после отработки и увольнения от предыдущего работодателя. Это очень правильный подход в ситуации дефицита трудовых ресурсов, когда обостряется борьба за кандидатов между работодателями», — объясняет она.

Одним днем наймут почти всех

По словам Натальи Щербаковой, наем одним днем эффективен в первую очередь в случае работы с линейным персоналом. Речь идет о неквалифицированных рабочих, сотрудниках производственно-складских комплексов, мерчендайзерах, торговых представителях. Впрочем, работодатели начали использовать этот подход и при найме квалифицированных работников. «Яркий пример — IT, где встреча с представителем рекрутингового агентства, нанимающим менеджером и техническое интервью могут пройти буквально друг за другом. Ведь при дальнейшем промедлении кандидат выйдет на работу в другое место», — отмечает эксперт.

С ней соглашается директор компании — разработчика программных продуктов Idesco Дмитрий Хомутов: способ быстрого найма в ком-

пании актуален прежде всего для линейного персонала или персонала, связанного с сезонным наймом. Впрочем, для сотрудников с уникальными компетенциями в Idesco готовы в один день сделать предварительный оффер и в дальнейшем пройти все этапы трудоустройства. «В случае **One Day Offer** важна готовность кандидата пройти все этапы достаточно оперативно плюс отсутствие отработки на предыдущем месте работы. Есть кейсы трудоустройства за два-три рабочих дня, при этом мы практикуем тестовые дни, где и кандидат, и руководитель могут поработать в команде, погрузиться в рабочие вопросы и познакомиться с корпоративной культурой», — говорит он.

В зависимости от целей работодателей практика применения **One Day Offer** в компаниях различается. В одних компаниях таким образом привлекают персонал на массовые позиции начального уровня, в других адаптируют инструмент для поиска опытных кандидатов. Так, директор департамента по развитию бренда работодателя и внутренним коммуникациям МТС Наталья Белюсова рассказывает, что в цифровой экосистеме компании уже несколько лет используют формат **One Day Offer** для найма специалистов. «Он

довольно востребован среди соискателей, особенно у кандидатов с большим опытом работы. Таких специалистов привлекает возможность быстро пройти отбор: пропустить выполнение тестового задания и сразу перейти, например, к техническому интервью», — говорит она.

В свою очередь, руководитель отдела внутренних коммуникаций и корпоративной культуры компании — разработчика ПО «МойОфис» Ольга Емельянова полагает, что инструмент подойдет для массовых позиций в IT, причем скорее уровней junior и middle. «С senior сложнее, потому что такие специалисты более востребованы, часто и так имеют по несколько офферов и сами выбирают работодателя. Участие в таком рода проектах им в целом может быть не сильно интересно, потому что **One Day Offer** обычно подразумевает определенные входные правила, например выполнение тестового задания. Востребованным специалистам не всегда хочется тратить время на тесты, если только это не задание ради развлечения или самопроверки», — добавляет она.

Гендиректор компании «Поток» Сергей Ахметов отмечает, что, помимо поиска IT-специалистов, **One Day Offer** применяют для точечного подбора digital-маркетологов, продакт-

и проджект-менеджеров, аналитиков и других дефицитных middle-специалистов. Тренд постепенно укрепляется в производстве, в медицине, указывает директор по развитию CRM-системы Talantix Марина Хакина. «Это специалисты с высокой квалификацией, с определенными навыками, за которых на рынке развернулась настоящая борьба. Однако речь не идет о руководящих, топ-овых позициях», — говорит она. Марина Татар соглашается, что **One Day Offer** не подойдет для найма топ-менеджмента, при этом, по ее мнению, способ малоэффективен и при подборе джунов. «В обоих случаях нужна глубокая оценка со стороны нескольких согласующих лиц, для специалистов начального уровня также есть тестовые задания — пройти воронку найма за один день не получится», — полагает она.

Цифровым сотрудникам — цифровой наем

Эксперты уверены, что тренд на «трудоустройство за один день» будет только укрепляться. Высокая скорость найма позволяет компаниям сократить финансовые издержки, хотя в случае некорректной оценки решающих компетенций сотрудника такие издержки могут возрасти.

HR-технологии

Галстук для особого случая

Большинство российских работодателей требует от сотрудников соблюдения дресс-кода, но работники не всегда знают о таких требованиях, показал опрос GetExperts. Культура дресс-кода изменилась после пандемии: после удаленной работы сотрудники вернулись в офис с новыми привычками. В результате часть компаний ввели строгий дресс-код для большей вовлеченности сотрудников, другие же смягчили требования. Международный опыт показывает, что гибкость в этом вопросе может стать конкурентным преимуществом компании при найме персонала.

— тенденция —

По данным опроса GetExperts, в 2024 году требования к одежде сотрудников в том или ином виде определены в 70% компаний. Только 28% работодателей говорят, что у них нет дресс-кода, а 2% затруднились с ответом. Самый популярный дресс-код — smart casual, позволяющий сочетать деловой и повседневный стиль: он установлен в 36% компаний. Еще 16% работодателей согласны с тем, чтобы сотрудники одевались повседневно (casual), 11% за business casual (менее формальный деловой стиль), и лишь 7% требуют нахождения на работе исключительно в строгом деловом костюме или форме.

Результаты опроса работников показали, что они не всегда в курсе требований работодателей. О наличии дресс-кода сообщили лишь 58% опрошенных работников, в его отсутствие уверены 40% работников, а 2% также затруднились с ответом. По мнению сотрудников, чаще всего требования предполагают дресс-код smart casual (27%) и casual (13%). На business casual и строгий деловой стиль приходится 11% и 7% соответственно.

Из дома — в пижаме

Отношение работодателей и работников к дресс-коду заметно изменилось из-за ковидных ограничений. Во время удаленной работы многие сотрудники оценили домашний комфорт и даже на рабочих созвонах появлялись в домашней одежде. Когда пришло время возвращаться в офисы, сотрудники эти привычки не забыли. Как показал опрос Gallup (более 5,7 тыс. американских работников производства, транспорта, здравоохранения, образования и услуг), свободный дресс-код расматривается как одно из наиболее распространенных проявлений гибкости работодателей и конкурентное преимущество компании при выборе работодателя. Последние стали с пониманием относиться к более расслабленным вариантам дресс-кода.

По словам HR-бизнес-партнера аутсорсинговой компании «Северсталь — Центр единого сервиса» Яны Шайдецкой, значение дресс-кода ослабло, люди стали свободнее. Теперь жесткий дресс-код требуется по особым случаям. «Если у нас проходят какие-то официальные мероприятия, например визит руководителей функциональных подразделений компании-заказчика, приезжающих посмотреть на работу нашего центра, познакомиться с командой, тут без вариантов: когда принимаешь гостей — всегда одеваешься соответствующим образом», — признается она. Сотрудники о таких визитах всегда знают заранее.

Впрочем, многие компании возвращали «допандемный» дресс-код. Член генсовета «Деловой России», председатель совета директоров АО «Берега» Юрий Коробов рассказывает, что после удаленки компания пришлось заново вводить строгий дресс-код, хотя и поставились сделать изменения поэтапными и комфортными для сотрудников. По словам гендиректора транспортно-логистической компании Asia Import Group Артема Лылыка, пандемия и переход части сотрудников на удаленку и вовсе не повлияли на дресс-код в компании. «Он всегда был и не изменился. Дресс-код в Asia Import Group помогает сохранять деловую атмосферу, наши специалисты выглядят презентабельно, при этом нельзя сказать, что слишком строго», — говорит он.

Руководитель отдела персонала DBC Consultants Екатерина Лободенко также утверждает, что требования компании к дресс-коду после пандемии не изменились. По ее словам, после удаленного формата работы сотрудники стали даже больше ценить работу в офисе, реализуя потребность в социальных личных контактах, и чаще выбирают деловой стиль в одежде. По мнению Яны Шайдецкой, удаленка повлияла на работников по-разному. «Одни перешли на штаны, худи и другую комфортную одежду и в офис приходят, конечно, не в спортивных костюмах, но в более расслабленном стиле. Другие идут на работу, как на праздник: стараются нарядиться, выгулять весь гардероб, не востребованный в период пандемии и малоактуальный при работе из дома», — добавляет она.

Доверие измеряют длиной юбки

Выдерживать строгий деловой стиль требуют офисных сотрудников компании «Берега» вплоть до прописанной цветовой гаммы и предметов гардероба. «В дресс-коде мы прописываем и прически, и макияж, и парфюм: эффект любого элегантного костюма перечеркнет удушливый запах духов и экстравагантного цвета волос», — объясняет Юрий Коробов. По его словам, требования важно отражать в документах компании. «Такой подход дисциплинирует сотрудников офиса и заставляет ответственно готовиться к рабочему дню за достаточное время до его начала», — полагает он.

Во же время отсутствие четко обозначенных требований к внешнему виду сотрудников несет большие риски. «Последствия могут быть самые разные: от банального появления сотрудника на важных переговорах в неподобающем для мероприятия виде до разлада внутри коллектива из-за вызывающих нарядов», — поясняет Юрий Коробов. По его словам, современная мода мо-



жет удивить представителей обоих полов: низкая талия на мужских брюках ничем не лучше чересчур короткой женской юбки. Все это неприемлемо в рабочей обстановке, добавляют в компании.

Сотрудники компании Asia Import Group придерживаются стиля business casual и вполне могут носить на работу джинсы. «У меня как руководителя нет каких-то претензий к сотрудникам, если они надевают джинсовые брюки. Я не заставляю в обязательном порядке носить их пиджаки. При этом элементы делового стиля должны сохраняться. Спортивные костюмы, конечно, не допускаются», — говорит Артем Лылык.

Многим компаниям удалось выработать неформальные правила дресс-кода: работодатели предпочитают доверять сотрудникам, рассчитывая, что те будут соблюдать приличия. Например, для офисных сотрудников в DBC Consultants нет строгого дресс-кода, существуют только разумные ограничения — речь идет о соблюдении делового стиля для переговоров и официальных мероприятий. «Ежедневно сотрудники выбирают стиль casual, что позволяет им с комфортом решать свои рабочие задачи», — говорит Екатерина Лободенко.

Директор по управлению персоналом «Юнилевер Русь» Татьяна Сорокина говорит, что в компании уважают выбор сотрудников в одежде и не хотят скрывать их жесткими ограничениями. «Через одежду человек подчеркивает индивидуальность и презентует себя через тот или иной образ. Люди в нашей компании отлично пони-

мают, когда будет уместен повседневный casual-образ, а для какой встречи необходим деловой костюм. Такой подход полностью отвечает одной из главных ценностей нашей компании — стремлению к комфортной рабочей обстановке и хорошему самочувствию», — отмечает она.

В «Северсталь — ЦЕС» нет жесткого дресс-кода уже несколько лет. «Основная часть сотрудников взаимодействует с заказчиками и их системами удаленно, работая в автоматизированных системах и крайне редко встречаясь с представителями клиента лично. В силу этого мы спокойно относимся к гибриднему формату работы и, приходя в офис, коллеги одеваются, как им нравится, удобно и уютно», — делится Яна Шайдецкая. Для подразделений фронт-офиса дресс-код в рамках делового стиля рекомендован, но не жесткий. «Прежде было такое, что описывались брюки-юбки, каблуки-колготки, сейчас это общие рекомендации, без экзотики. Главное, всегда оставаться уместным», — добавляет она. Впрочем, по словам Яны Шайдецкой, нужно оставаться бдительными, особенно летом, и иногда через непосредственного руководителя напоминать сотрудникам про чрезмерно открытые сарафаны, излишне прозрачную одежду.

Значение дресс-кода

Сохранение дресс-кода во многих компаниях объясняется тем, что он поддерживает профессиональную атмосферу в коллективе, позволяет дисциплинировать сотрудников. «Дресс-код — это лакмус, который показывает уровень вовлеченности сотрудника в правила и порядок компании. Дресс-код — нейтрализатор конфликтов формата разного уровня доходов сотрудников. Фактор, который снижает число бытовых конфликтов в коллективе и определяет лицо компании», — считает Юрий Коробов. По словам совладельца группы компаний «Глобус ИТ» Алексея Мостовщикова, дресс-код является частью корпоративного имиджа, а некоторым сотрудникам он помогает чувствовать себя более комфортно и уверенно. В группе компаний при этом следят за исполнением требований, и в случаях систематического игнорирования дело может дойти до штрафа.

По мнению Яны Шайдецкой, дресс-код выполняет некую объединяюще-стилистическую функцию, создает визуальный порядок именно на начальном этапе формирования корпоративной культуры. Однако со временем такое значение нивелируется.

Кроме того, в перспективе по мере выхода на работу более молодого поколения значение дресс-кода будет уменьшаться. Партнер компании Future Today Денис Каминский отмечает, что для молодых специалистов наличие строгого дресс-кода — это необоснованное покушение на свободу самовыражения. «Они не видят смысла в необходимости ходить на работу в костюме, а бессмысленное принуждение вызывает естественное отторжение. В крайнем случае некоторые хранят в офисе костюм и галстук на случай встреч с клиентами или руководством. С другой стороны, если под дресс-кодом имеются в виду достаточно свободные рамки smart casual, это не будет большой проблемой — разумные ограничения вроде «рваное и слишком открытое не носить» не вызовут негатива», — констатирует он.

Екатерина Кузнецова

Рынку труда прочат стабильность

— тенденция —

Ситуация с кадровым дефицитом на российском рынке труда, возможно, перестанет ухудшаться уже в ближайшее время, считают опрошенные аналитиками Ассоциации менеджеров компании. В то же время, признают они, пока конкуренция за специалистов в IT и технологической отрасли остается острой.

Свыше половины российских компаний считают, что ситуация на рынке труда РФ стабилизировалась, следует из нового опроса Ассоциации менеджеров. В нем приняли участие директора по персоналу, руководители по внутрикорпоративным коммуникациям, а также управленцы других функциональных направлений 250 российских компаний из разных сфер бизнеса.

В последнее время, по мнению большинства опрошенных, рынок труда стабилизировался: 54% участников отмечают незначительные изменения и небольшой отток работников. 42% опрошенных настроены более скептически и полагают, что с учетом внешнеэкономических событий и других неблагоприятных факторов последних трех лет ситуация на рынке труда ухудшилась: сотрудники увольняются, а рабочие места сокращаются. При этом 4% респондентов указали, что ситуация на рынке труда улучшилась.

Среди проблем, с которыми бизнес столкнулся в условиях массового оттока работоспособного населения, 80% опрошенных (вопрос предполагал множественный выбор) считают нехватку квалифицированных кадров. 47% отметили конкуренцию со стороны других компаний по привлечению кадров, 40% — релокацию сотрудников, включая отток западных специалистов. На низкий фонд оплаты труда и неконкурентные условия работы указали 27% респондентов, еще 7% сослались на недостаточно развитую корпоративную культуру и ограниченные возможности профессионального роста.

Среди работодателей особенно острая конкуренция разворачивается за талантливых специалистов в IT и технологической отрасли. О нехватке данных специалистов сообщили 54% опрошенных Ассоциацией менеджеров представителей российских компаний, еще 33% отмечают острую нехватку профессионалов в производ-

ве и инженерии. И 13% опрошенных ассоциацией респондентов примерно в равных долях ссылаются на нехватку персонала в других сферах и функциональных направлениях.

Самым сложным периодом для российского рынка труда участники опроса назвали вторую половину 2022 года и начало 2023 (43%

опрошенных). Именно тогда он наиболее остро ощутил автошоки после февральских событий. При этом 25% респондентов считают, что наибольший дефицит кадров пришлось только на вторую половину 2023 года. 20% указали, что именно сейчас их компания ощущает кадровый голод, 8% опрошенных ответили, что

кризис еще впереди, а 4% респондентов отметили, что в их компании не сталкивались ни с какими сложностями в вопросах привлечения и удержания персонала.

При этом 60% опрошенных отметили, что в их организациях штат укомплектован на 76–95%. У 26% — на 51–75%, еще у 6% в компаниях не

хватает более половины нужных специалистов. И только 8% представителей компаний сообщают, что в их организации штат укомплектован полностью.

В числе подходов и стратегий, которые компании используют для привлечения и удержания сотрудников, 73% участников опроса выбрали фи-

нансовую мотивацию (вопрос предполагал множественный выбор), 67% указали, что большое значение имеют программы обучения и развития персонала. 53% отметили в числе важных мер для удержания и привлечения персонала создание благоприятных условий труда, например гибкий график, возможность работать удаленно. 47% уделяют также внимание такой нефинансовой мотивации, как наличие программ добровольного медицинского страхования, корпоративный спорт, скидки на услуги партнеров, еще 13% считают важной организацию привлекательной корпоративной культуры.

Главными преимуществами, важными для работников при выборе работодателя, 42% ожидают назвали высокую заработную плату и бонусы, 38% — гибкий график и возможность удаленной работы. 20% отметили в числе наиболее важных преимуществ для сотрудников комфортные условия труда, благоприятную атмосферу и хороший коллектив.

Для поиска новых сотрудников 67% участников опроса используют сайты-агрегаторы по подбору персонала, 20% нанимают работников по рекомендации доверенных лиц. 13% компаний подбирают специалистов среди выпускников профориентационных программ, разрабатанных в партнерстве с вузами и бизнес-школами.

Острые проблемы подчеркивают, что самое трудное при поиске нового сотрудника — найти нужных специалистов: этот вариант выбрали 40% респондентов. 34% указали на проблемы в адаптации к условиям труда и достижении договоренностей о графике работы. 26% отметили сложности, связанные с быстрой и эффективной интеграцией в рабочие процессы.

Среди основных причин увольнения сотрудников 33% участников опроса отметили завышенные зарплатные ожидания. 27% ответили, что на смену работы специалистов толкает желание стремительного карьерного роста. 25% среди причин ухода специалистов назвали смену места жительства и другие семейные обстоятельства.

При этом 40% опрошенных Ассоциацией менеджеров представителей компаний сообщили, что бюджет в части зарплатного фонда остался в их организации неизменным, 21% указали на его снижение и 39% заявили о его увеличении.

МНЕНИЕ

КОНСТАНТИН БОРИСОВ, основатель HR-экосистемы Support Partners, — о том, как довольные работниками могут стать лучшими пиарщиками компании своего работодателя

Исследование Weber Shandwick показало, что 50% сотрудников делятся в соцсетях видео и фото о своей работе, а согласно данным Cory Edelman's Annual Trustbarometer Study, обычному работнику доверяют вдвое больше, чем топ-менеджеру, когда речь заходит об атмосфере и условиях труда внутри компании. Понимая это, бизнес делает самых активных сотрудников амбассадорами (послами, адвокатами) HR-бренда: стимулирует делиться информацией о работе, вакансиях, стажировках, корпоративной культуре и др.

Если вы тоже хотели бы развивать у себя это направление, начните с того, чтобы совместно с PR-отделом подготовить HR-материалы, которыми смогут оперировать амбассадоры, потому что, даже если сотрудники довольны компанией, они не всегда смогут правильно рассказать о ней. Условно, в вашей сфере компании требуют присутствие в офисе, а вы допускаете удаленку; на какие конференции отправляют сотрудников разных отделов и т. д.



Запланируйте кросс-структурные активности, чтобы сотрудники внутри компании больше понимали, чем занимаются их коллеги.

Регулярно предлагайте амбассадорам форматы взаимодействия с внешней и внутренней аудиторией — вариантов много: от флешмоб историй «Мой первый год в компании» до блога на профильном портале. Важно при этом прислушиваться к идеям самих амбассадоров и поощрять их инициативу.

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров КАТЕРИНА КИНДРУК — о том, зачем компаниям работать с бренд-амбассадорами

Последние три года бросили серьезный вызов рынку труда в России: пандемия, СВО, снижение волатильности рубля. Массовый отток работоспособного населения заставляет компании искать все новые способы привлечения кадров и удержания имеющихся сотрудников.

Для решения этих и других бизнес-задач организации все больше внимания уделяют репутационному менеджменту, и одним из ключевых инструментов становится работа с бренд-амбассадорами. Такая желанная во многих европейских странах профессия амбассадора (посла) бренда в России встречается нечасто. Пока о системной работе с амбассадорами бренда задумываются лишь крупнейшие игроки на рынке, которые уже выстроили собственные цепочки ценностей и четко обозначили приоритеты в публичном поле.

Амбассадор напрямую влияет на репутацию компании, представляя ее на публичных мероприятиях, формируя tone of voice, с помощью которого бренд общается с потребителя-

ми. Кроме того, посол помогает с распространением информации через свои социальные сети, тем самым расширяя и лоялизируя целевую аудиторию.

Бренд работодателя можно измерить при помощи NPS-метрик, среди них: улучшение репутации, повышение доверия и лояльности клиентов. С привлечением амбассадора эти показатели должны увеличиваться — в этом и состоит его функция.

Однако амбассадоры влияют не только на бренд работодателя. Они также являются важной действующей силой внутри компании, могут сыграть значимую, иногда даже ключевую роль в антикризисном управлении. Если в организации происходят негативные процессы, то мнение амбассадора очень важно для сотрудников. Когда в компании происходят какие-то трансформации, изменения или уходят ключевые сотрудники, амбассадор часто является тем человеком, мотиватором, который помогает HR-директорам в антикризисном управлении, к мнению которого прислушиваются работники.

Конечно, послом бренда может стать и влиятельная персона извне, которая сотрудничает с компанией по договору. Однако наибольшую эффективность показывают действующие

сотрудники. Во-первых, по правилам бизнес-этики послы не могут продвигать бренды конкурентов. Во-вторых, ценным качеством амбассадора является хорошая осведомленность о продукте, который он продвигает, и глубокое погружение в производственные процессы, а этими качествами в большинстве случаев обладают именно сотрудники компании.

Амбассадором бренда может стать любой представитель компании. Но будем честны: чем выше должность сотрудника, тем эффективнее его амбассадорство. У топ-менеджеров — если они готовы выйти в публичную плоскость — есть влияние в обществе, экспертиза в медиасреде, раскрученные социальные сети. Естественно, работа с такими амбассадорами для работодателя более эффективна. Эта профессия балансирует на стыке маркетинга, связей с общественностью, человеческих ресурсов и психологии. Не каждый сотрудник обладает необходимыми для такой работы качествами и готов транслировать свою экспертизу в открытых источниках. Однако у амбассадорства есть и обратная сторона: чрезмерная публичность, отсутствие персональных действий в социальных сетях, возможный буллинг со стороны недоброжелателей.

HR-технологии

«Вместе, в партнерстве мы сильнее»

В начале февраля торговая сеть «Перекресток» сообщила о том, что будет внедрять в своих супермаркетах новую модель управления. 65 директоров магазинов, которые уже прошли отбор и вступили в «Клуб директоров», получили дополнительные полномочия, благодаря которым они смогут более эффективно управлять торговой точкой, фондом оплаты труда и бизнес-процессами. Взамен компания будет делиться с директором частью прибыли супермаркета.

— практика —

Екатерина Инсаридзе — управляющий директор одного из крупнейших супермаркетов сети «Перекресток» в Сочи. Она заняла эту должность более трех лет назад, в 2020-м, после работы замдиректора гипермаркета другой сети. «Одна из причин, почему мне нравится работать в „Перекрестке“, — это возможность участвовать в разных проектах, которые руководство сети предлагает нам, своим сотрудникам», — говорит она. Поэтому, когда Екатерина узнала о старте новой инициативы сети «Клуб директоров», она не сомневалась, что захочет принять в ней участие.

«Клуб директоров» — корпоративная программа лидерского развития директоров супермаркетов «Перекресток». Как объясняет директор по стратегии и развитию бизнеса Х5 Group Владимир Салахутдинов, сеть ставит перед собой амбициозные цели на 2024 год и ключевую роль в достижении этих результатов играют директора супермаркетов. «Это значит, что нам нужно увеличивать скорость принятия решения, сокращать управленческую дистанцию, растить лидеров», — отмечает он. Поэтому было принято решение запустить «Клуб директоров» и дать тем директорам, которые пройдут отборочные испытания и станут его членами, дополнительные полномочия.

Как рассказывает Екатерина, чтобы стать членом клуба, директорам предложили пройти тест на компе-

тении. «Всем предоставили выбор, участвовать в проекте или нет. Я, вспомнив свой удачный опыт с „Высшей лигой“, согласилась и успешно прошла тестирование», — отметила она. Всего на первый поток программы были зачислены 65 директоров различных супермаркетов «Перекресток». Как объясняет Владимир Салахутдинов, они получают все необходимые полномочия для индивидуального подхода к управлению своей командой и бизнесом. «Программа формирует новый уровень ответственности и принятия решений. Ожидаем, что успешные в новой модели управления директора супермаркетов станут настоящим кадровым потенциалом для всей группы», — отмечает он.

Как объясняет Екатерина, участники программы смогут проявить



себя по нескольким направлениям. «Мы получим возможность самостоятельно изменять штатную структуру магазина: сокращать или увеличивать число сотрудников, а также вводить новые должности. В нашем магазине, например, в ближайшее время появится позиция кависта. Это специалист по вину, который консультирует покупателей от-

носительно того, какой напиток им выбрать, ориентируясь на имя производителя, марку, год урожая, условия хранения, срок выдержки и многое другое. Я вижу, что нашим покупателям интересна премиальная линейка вина, а чтобы продавать такую продукцию, нужен отдельный сотрудник», — говорит она. Кроме того, отмечает Екатерина, как член клуба она сможет назначать дополнительные премии сотрудникам в рамках фонда оплаты труда. Помимо этого, директора смогут изменять уровень ассортимента отдельных товарных групп, инициировать дополнительные маркетинговые акции и многое другое. «Сейчас мы на финальном этапе запуска нового проекта „Открытая пельменная“. Это будет кафе, где люди не только смогут пообедать, выбрать из разных видов пельменей, но и купить их в замороженном виде и приготовить дома. По предварительным расчетам, проект принесет нам порядка +3% к РТО, соответственно, с последующим расширением и ростом прибыли. Таких аналогов в Сочи еще нет. Запускаем

на моем супермаркете, затем в случае успеха проекта тиражируем его на весь кластер, а впоследствии и на дивизион», — говорит Екатерина.

Еще один новый проект, который она сможет запустить благодаря своим новым полномочиям, — это развитие партнерства с локальными поставщиками. «Мы провели конкурс для местных фермеров и выбрали двух производителей молока и сыра. Будем реализовывать их продукцию у нас в магазине», — говорит она. В целом ожидается, что директор супермаркета должен управлять магазином как собственным бизнесом: опираться на цифры, управлять своими показателями и бизнес-моделью, развивать культуру партнерства в команде. Прогресс участникам клуба и их супермаркетов будет оцениваться комплексно: на основе ряда ключевых показателей, включая финансовые и операционные результаты, а также мнения покупателей. При этом компания будет делиться с директором частью прибыли супермаркета.

Помимо расширенных полномочий, члены «Клуба директоров»

смогут пройти курс развития лидерских качеств, а также общаться напрямую с топ-менеджерами не только торговой сети «Перекресток», но и всей Х5 Group. «Эта возможность — одна из самых важных, которую предоставляет этот проект. Когда ты можешь напрямую выходить со своими запросами на топ-менеджеров, это сильно упрощает твою работу. Это позволяет избежать бюрократии, которая неизбежна во всех крупных компаниях», — говорит Екатерина.

Кроме того, отмечает Екатерина, участие в клубе — отличный способ завязать новые знакомства с коллегами и обменяться опытом. «Важно не только перенимать его у текущих топ-менеджеров, но и общаться с теми, кто находится на такой же позиции, как и ты, но в других условиях, например в другом регионе. Это тоже позволяет расти и набирать профессиональную экспертизу. Так что, коллеги, присоединяйтесь к „Клубу директоров“, ведь вместе, в партнерстве мы сильнее!» — заключает она.

Екатерина Кузнецова



Семейный подряд

— статистика —

«Уделяя внимание семьям наших сотрудников, мы поддерживаем их лояльность и доверие к компании. Когда сотрудник чувствует заботу о том, что ему важно, он и сам готов отдавать больше для своей команды: с вдохновением и ответственностью вкладывает в дело свои таланты и усилия, с меньшей вероятностью рассматривает варианты трудоустройства в другие компании, с гордостью рассказывает о месте своей работы. Понимая это, мы стремимся расширять социальный пакет, организовываем семейные мероприятия и вовлекаем близких наших коллег в корпоративные активности», — отмечает директор по персоналу и организационному развитию S8 Capital Татьяна Пладук.

Как сообщили „Ъ“ в пресс-службе Газпромбанка, компания не измеряет лояльность членов семей сотрудников напрямую, но выступает апологетом мягкой работы с родными и близкими. «Не навязывая ничего, мы даем возможность каждому быть вовлеченным в корпоративную жизнь Газпромбанка на самых разных уровнях: информационном, развлекательном, образовательном, волонтерском и т. д. Специально для этого в Газпромбанке внедрена и развивается экосистема программ заботы о сотрудниках, которая включает в себя и заботу о семье сотрудника. Экосистема охватывает все сферы человеческого благополучия: физическое, ментальное, социальное, общественное, финансовое и профессиональное», — пояснили в компании.

Впрочем, чаще всего «работа» с семьей сотрудника пока идет путем включения родственников в различные составляющие соцпакета, который полагается работнику организации. Так, например, как рассказывает вице-президент по кадровой политике «Норникеля» Дарья Крячкова, кроме семейного ДМС, компания оплачивает сотрудникам совместный с семьей проезд в отпуск, путевки в санаторий для всей семьи, детский отдых. «Есть программа поддержки матерей, обеспечивается помощь семье сотрудника при переезде, оказывается содействие трудоустройству членов семьи», — отмечает она. — Большинство городов, где работают предприятия „Норни-

келя», представляют собой моногорода. Например, в Норильске с численностью населения чуть более 180 тыс. человек, примерно 50 тыс. работают непосредственно в „Норникеле“ и минимум столько же являются родственниками или членами семей наших сотрудников. Получается, что так или иначе почти все горожане имеют представление о работе в компании и сформировали какое-то свое впечатление. Нам важно, чтобы это впечатление оставалось хорошим и объективным. Во-первых, мнения семьи сотрудников и их близких родственников больше других факторов влияют на финальное решение самого сотрудника о найме и продолжении работы в компании, а также об уходе и переезде в более теплые регионы. Во-вторых, совокупное ценностное предложение бренда работодателя компании ориентировано не только на высокий до-

ход или профессиональные возможности, но и на качество жизни сейчас и в будущем». Схожие условия своим работникам предоставляют и в «ЛП Россия», говорит директор по персоналу этой компании Филипп Рыбаков. «В частности, компания полностью оплачивает корпоративный ДМС для сотрудника и 50% для его прямых родственников (супруг/супруга, дети). Во время декретного отпуска действует программа поддержки, включающая ДМС на ведение беременности, доплату до 100% оклада в период отпуска по беременности и родам и так далее», — отмечает он.

Еще одно направление работы для повышения лояльности к работодателю среди членов семьи — работа с детьми сотрудников. «Взаимодействие с семьей сотрудника становится нормой для многих компаний. Так, теперь крупные корпорации предлагают не только новогод-

ние подарки детям или, например, путевки в детские лагеря, но и family days (мероприятия, куда приходишь только с семьей), мероприятия для жен или мужей сотрудников и сотрудников, поддержку поступления в университет (в частности, в нефтегазовой отрасли), мини-детские сады в офисе, билеты на культурные события для семей, в том числе на специально организованные мероприятия, например день на катке в парке Горького», — соглашается лидер направления управления персоналом, развития корпоративной культуры и потенциала команды компании «Культура инноваций» Ольга Липина. Так, например, в Альфа-банке, как рассказали „Ъ“ в пресс-службе компании, несколько раз в год проводят Family Day по всей стране. «На каждое событие к нам приходит более тысячи человек — не только детей, но и взрослых. Это особый день,

когда вы можете показать своему ребенку, а также маме, папе, бабушкам, дедушкам и другим близким, как работает большой банк изнутри. Мы создали несколько комьюнити, которые объединяют родителей и рассказывают про активности детей, часто вовлекаем семьи в досуговые события, такие как, например, поход на каток. У нас можно работать родственникам — недавно писали об этом в Telegram-канале Альфа-банка, рассказывая историю про сотрудников-близнецов. Такая открытость и поддержка, безусловно, помогают в адаптации команды к важным вызовам и задачам, поднимают лояльность, позволяют гордиться выбором места работы», — рассказали в пресс-службе компании. В свою очередь, ПСБ-банк, поддерживая сотрудников, которые приняли решение о рождении детей, как рассказали в пресс-службе организации, ор-

ганизовал для работников-родителей и членов их семей клуб — онлайн-сообщество для общения и обмена опытом в вопросах воспитания детей. «К участию в работе в нем ПСБ привлекает специалистов в области педагогики и детской психологии. Таким образом банк оказывает содействие в осознанном родителе и воспитании детей, повышая лояльность сотрудника и его семьи в целом. В настоящее время банк прорабатывает возможность организации детских групп при офисах, где сотрудники смогут на определенное время оставлять своих детей», — рассказали „Ъ“ в пресс-службе банка.

Кроме того, ряд компаний стремится дать возможность членам семьи своих сотрудников лучше узнать специфику их работ. Как пояснили „Ъ“ в пресс-службе «Северстали», «важно, чтобы члены семьи гордились результатами труда друг друга, понимали, где и над чем работает супруг(а) или родитель». «В этом нам помогает промышленный туризм. Экскурсия „Родной завод“ действует с 2015 года и дает возможность семьям сотрудников через площадку увидеть комбинат изнутри (дети допускаются только с 14 лет). Перед началом экскурсии для всех участников проводится инструктаж по технике безопасности, каждому выдается полный комплект средств индивидуальной защиты: защитный костюм, каска, очки, специальная обувь — их родным приходится в таком комплекте работать всю смену. Наблюдая за работой агрегатов, за процессом выплавки металла, посетители отмечают, что теперь понимают, какая на их близких лежит ответственность. Для многих такие встречи становятся открытием. Гости видят, что труд на производстве может быть разнообразным, позволяет профессионально расти», — рассказали в компании.

Отметим, что в условиях, когда российский рынок труда все больше становится «рынком сонскателя», а расходы на поиск новых сотрудников у компаний растут, работа с удержанием текущего персонала для многих организаций выходит на первое место. В этом случае повышение лояльности к работодателю за счет обеспечения потребностей семей сотрудников может стать востребованным инструментом снижения текучки.

Анастасия Мануйлова



HR-технологии

Работодатели ускоряют найм

— тенденция —

Собеседник в одном из крупнейших металлургических холдингов России рассказывает, что компания рассматривает практику One Day Offer как эффективный метод трудоустройства сотрудников, но пока не применяет из-за организационных сложностей, а также более высоких рисков найма персонала с частично не подходящей квалификацией. «Нанятый работник может просто не подойти, так как при найме одним днем оценка и отбор кандидатов будут менее жесткими. Однако важно понимать, что незакрытая позиция и невыполняемые функции из-за отсутствия нужного человека в компании приводят к намного большему финансовому издержкам», — объясняет Наталья Щербакова.

Эффективность применения инструмента во многом зависит от бренда работодателя. По мнению Натальи Белоусовой, рассматривать One Day Offer только как инструмент рекрутинга в отрыве от HR-бренда компании не совсем корректно. «По сути, трудоустройство за один день — это рекламная акция, за счет которой происходит скачок трафика. Однако если до этого компания регулярно не продвигала бренд работодателя с помощью классических инструментов, высоких результатов от One Day Offer скорее всего не будет», — поясняет эксперт. Ольга Емельянова также связывает результаты One Day Offer с HR-брендом и узнаваемостью компании на рынке, поскольку они формируют поток кандидатов, которые придут на проект. «Можно однозначно сказать, что это классный лидогенерирующий инструмент. Это HR-бренд история, направленная на найм, ее можно считать, поставить KPI и потом конкретно оценить, был эффект или нет», — говорит она.

Впрочем, предупреждает Наталья Белоусова, часто использовать такой формат неэффективно: к нему быстро привыкают, и вау-эффект пропадает. «К тому же в такие дникратно возрастает нагрузка на команды подбора и продукта, которые в очень короткий срок обязаны сделать правильный выбор и не ошибиться — это потенциальный риск для бизнеса», — рассказывает она. По словам Юлии Милорадовой, инструмент требует перестройки процесса найма и большего вовлечения нанимающих руководителей в процессе отбора. «Это достаточно трудоемкая, сложная кросс-функциональная ра-

бота не одного департамента, требующая временных затрат всех участников процесса», — соглашается Ольга Емельянова.

Практика быстрого найма невозможна без автоматизации HR-процессов, уверены участники рынка. Впрочем, автоматизировать HR-процессы, в том числе подбор, необходимо вне зависимости от того, есть в компании One Day Offer или нет. «Любая автоматизация оптимизирует рутинный труд и, конечно, несет позитивный бизнес-эффект», — говорит Ольга Емельянова.

Марина Хадина объясняет, что командам подбора сегодня необходимо не только обеспечивать нужный для предприятия объем найма, но и вести его максимально эффективно и быстро, чтобы исключить срывы контрактов и потери прибыли из-за неуклюжести штата. «При текущем соотношении всего в 3,5 резюме на вакансию это крайне сложно, и поэтому автоматизация HR-процессов с применением технологий искусственного интеллекта становится значимой частью бизнес-модели компаний. Именно автоматизация лежит в основе инструментов для быстрого найма, к-

лючевые из которых это CRM-системы для подбора и сервисы HR-автоматизации», — добавляет она.

Как напоминает Марина Татар, главная метрика рекрутера — скорость закрытия вакансий. «Рекрутинговая система как раз помогает ускорить найм: автоматизирует рутину, позволяет выстроить воронку подбора и дает аналитику. Рекрутер получает достоверные данные, анализирует воронку подбора с разных сторон и принимает решения, основываясь на данных», — говорит она. HR-решений именно для One Day Offer эксперт не встречала, но если рекрутер уже использует CRM-систему для подбора, то стандартный процесс при One Day Offer не будет отличаться: рекрутер проведет кандидата по выстроенной воронке найма.

В большинстве случаев компании используют готовые решения для автоматизации найма, в достаточном количестве представленные на российском рынке. По данным компании «Поток», сегмент решений для подбора персонала по-прежнему занимает самую большую долю в HR-Tech и растет примерно на 20% по году. В топе — ATS-системы, автоматизирующие точечный и массовый на-

ем (начиная от согласования вакансий, поиска подходящих кандидатов до управления базой и аналитикой). «Главный профит для компании — в повышении эффективности и скорости подбора персонала, точности подбора. В ATS-системе добавляются функции чат-ботов, инструменты ИИ и генеративных сетей, чтобы еще сильнее ускорить процесс найма рекрутерами», — добавляет гендиректор «Потока» Сергей Ахметов.

Большинство систем для управления подбором персонала ATS уже «научились» отслеживать все этапы воронки, формировать статистику, оценивать эффективность привлечения и найма персонала, что обеспечивает более эффективное взаимодействие рекрутеров с кандидатами, отмечает Наталья Щербакова.

Другой растущий сегмент — решения кадрового электронного документооборота, который позволяет отказаться от бумажного документооборота и перевести все взаимодействие между компанией и сотрудниками в электронный формат. «Часть компаний продолжает использовать комплексные решения для работы с персоналом, но после

ухода западных игроков стало очевидно, что аналогов на российском рынке нет, а самый верный способ — доверить автоматизацию нескольким вендорам», — объясняет Сергей Ахметов.

Ситуации, когда компания разрабатывает свою CRM или ATS для подбора персонала, встречаются все реже. По словам Марины Хадина, это характерно для крупных работодателей из IT-сектора, которые имеют ресурс для разработки собственного решения. Чаще же бизнес отказывается от этого в пользу готовых решений. Самописные решения часто более сложные в интеграции с другими программными продуктами компании и содержат риски разрыва процессов и потери времени, сообщают в «Потоке». «За 2023 год к нам в „Поток“ перешло более 20 клиентов из Enterprise-сегмента, отказавшись от собственных разработанных ATS-систем, так как мы смогли кастомизировать свои системы под конкретные потребности клиента и реализовать интеграцию с внутренней инфраструктурой компании», — отмечает Сергей Ахметов. При этом в 2023 году за автоматизацией подбора стали активнее обращаться компании промышленности, испытывающие рекордный кадровый голод по отрасли, быстрорастущие IT-компании, ритейл.

Партнер и директор по развитию HRlink Дмитрий Махлин говорит, что инструменты для быстрого найма — это актуальный тренд на рынке решений для трудоустройства. Обычно платформа позволяет делать четыре вещи: собирать документы с кандидата в электронном виде, распознавать их, формируя на их основе документы уже для трудоустройства, и выпускать электронную подпись, чтобы с ее помощью подписывать документы. Кроме того, платформы могут использоваться для проверки кандидата на благонадежность. «Если компания делает оффер специалисту на бумаге, то возникает временная гэтп в несколько дней: от момента, когда человек принял предложение, до трудоустройства де-юре, ради которого нужно приехать в офис. В реальности в это время человек продолжает рассматривать контрфферры от текущего или других работодателей», — отмечает Дмитрий Махлин. По данным HRlink, с внедрением сервиса для трудоустройства день в день процент отказов от уже принятых офферов снижается на 60%, а время оформления самих документов сокращается на 50%.

Как автоматизация меняет HR-рынок

В результате автоматизации процессов найма на рынке растет спрос соответствующих специалистов. По данным hh.ru, спрос бизнеса на последние три года показывает кратный рост. В 2023 году каждая третья размещенная вакансия в профессиональной области «Управление персоналом» содержит требование автоматизации HR-процессов. Наибольшее количество таких вакансий размещают ритейловые компании, девелоперы, IT-бизнес, логистические компании, производители продуктов питания.

По словам Сергея Ахметова, автоматизация может значительно упростить и ускорить процесс подбора персонала, позволяя HR-специалистам более глубоко изучать и разрабатывать индивидуальные программы обучения, развития и удержания персонала. «Не могу сказать, что автоматизация мгновенного найма высвобождает специалистов, скорее, меняются их рабочие задачи: скучная, бюрократичная, монотонная работа становится более интеллектуальной. По крайней мере на это остается больше времени, которое раньше приходилось тратить на сбор всех документов, их печать, ознакомление кандидатов с ЛНА и прочих задач, которые с внедрением технологии решаются отправкой пары ссылок», — считает Дмитрий Махлин.

Марина Хадина отмечает, что HR-автоматизация может изменить значимость HR-специалиста в компании и принципиально изменить его должностные обязанности: от ручных и операционных к стратегическим и аналитическим. «Если перевести в человеко-часы все то время, которое ежедневно тратят рекрутеры на ручное скачивание резюме, перебор руками каждого даже заведомо неподходящего кандидата, написание писем в разных каналах, назначение собеседований, напоминания и подготовку HR-аналитики под разные запросы, и сопоставить с показателями, когда подбор персонала ведется с помощью CRM-систем, то можно высвободить более 30% рабочего времени. Но это не говорит о том, что после внедрения автоматизации компании сокращают треть рекрутеров — нет. Как правило, освободившийся ресурс используют для решения стратегических задач — таким образом, меняется роль рекрутеров», — констатирует Марина Хадина.

Диана Галиева

ТРЕНД

Управляющий партнер RusPartners ДИНА АКИМОВА — о разнице между ценой ошибки и ценой промедления

«Семь раз отмерь, один отрежь» — это из нас не слышат эту поговорку от своей мамы или бабушки? Много лет эта нехитрая мысль помогала тысячам людей принимать правильные, взвешенные решения. Но сейчас, как мне кажется, приходит время, когда от нее необходимо отказаться. Последние два года мы живем, можно сказать, в эпоху постоянных перемен, и выжить в таких условиях сможет только тот, кто готов принимать решения быстро. В том числе решения нанять того или иного кандидата.

В нашей практике по поиску руководителей высшего звена еще пару лет назад нормальным считалось, что между моментом получения задачи закрыть вакансию от компании-заказчика до момента выбора финального кандидата могло пройти от четырех до шести месяцев. Сейчас почти все проекты мы делаем за два, максимум три месяца, но с учетом того, как сейчас развивается бизнес, это все равно слишком долгий срок. При этом сократить его зачастую мешают даже не сложности с подбором кандидатов, а нерешительность того, кто принимает решение об их найме.

Пытаясь справиться с экономической неопределенностью вовне, которую они не могут контролировать по определению, многие пытаются усилить контроль внутри



корпорации — в частности, за счет того, что скрупулезно оценивают кандидатов по нескольким неделям, пытаются подобрать того, кто идеально им подойдет. У некоторых страх перед неопределенностью оказывается настолько силен, что они страхуют любое свое решение по выбору кандидата с помощью системы оценок, невообразимого количества интервью, психологического профилирования, полиграфа. Некоторые даже водят кандидатов к нумерологам и составляют им гороскопы! В результате время уходит,

кандидат приходит к мысли, что в этой компании работать ему будет сложно, и начинает снова принимать офферы.

Кроме того, пытаюсь избежать потерь в будущем, которые возникнут, если выбранный кандидат не подойдет или не справится со своей работой, такие разборчивые компании забывают о том, что каждая минута промедления тоже стоит им денег, причем немалых. Один из наших крупных клиентов, всем известная цифровая компания, уже точно знает, что цена одной минуты неработающего приложения составляет несколько десятков миллионов рублей. Какая им разница, сколько людей надо нанять в моменте, если это даст желанную стабильность? В этой же компании, когда на собеседовании возникает «химия», то решение по найму принимается за 15 минут. Надо ли говорить, что бизнес этой компании растет гораздо быстрее рынка?

Да, рынок кандидатов сейчас действительно небольшой: управленцы уехали из страны, перестали соответствовать новым требованиям, не могут работать в нужном темпе. Поэтому идеальных людей больше нет — пора принять реальность, в которой найм теперь всегда будет предполагать компромисс между тем, что может предложить конкретный человек, и тем, что нужно компании. Поверьте, сейчас цена ошибки ниже цены промедления, поэтому надо нанять, пробовать и нанимать снова, если это потребуется.

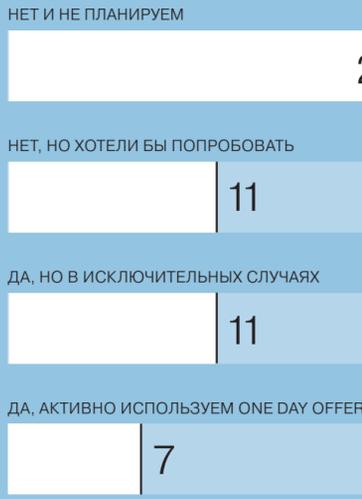
ПРИМЕНЯЮТ ЛИ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ПРАКТИКУ ТРУДОУСТРОЙСТВА ЗА ОДИН ДЕНЬ



ПРИМЕНЯЮТ ЛИ СРЕДНИЕ КОМПАНИИ ПРАКТИКУ ТРУДОУСТРОЙСТВА ЗА ОДИН ДЕНЬ



ПРИМЕНЯЮТ ЛИ МАЛЫЕ КОМПАНИИ ПРАКТИКУ ТРУДОУСТРОЙСТВА ЗА ОДИН ДЕНЬ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ВИДИТЕ ЛИ ВЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА ДЕФИЦИТ КАДРОВ



ДОЛЯ НЕЗАКРЫТЫХ ВАКАНСИЙ В КОМПАНИИ



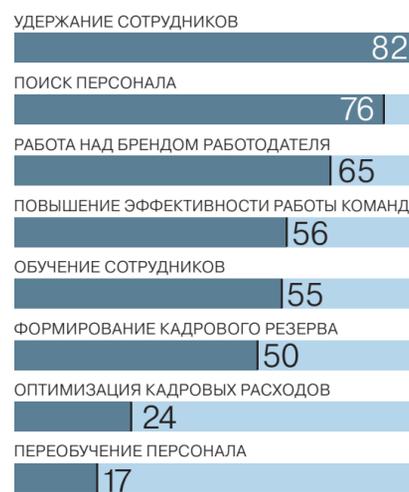
ТОП-7 НАИБОЛЕЕ ДЕФИЦИТНЫХ ПРОФЕССИЙ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ТОП-8 ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



HR-ЗАДАЧИ НА 2024 ГОД (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ИСТОЧНИК: «ПОТОК».

HR-технологии

«Я наблюдаю тенденцию снижения роли профсоюзов»

В прошлом выпуске «HR-технологий» вышло интервью с членом совета Конфедерации труда России Павлом Кудюкиным, посвященное развитию трудового законодательства в России за последние 20 лет. По оценке профсоюзов, все это время оно двигалось в сторону дерегулирования рынка труда. В то же время руководитель практики трудового права BGP Litigation **Анна Иванова** считает, что тренд был противоположным и что сейчас трудовое законодательство лучше защищает работника, чем работодателя.

— мнение —



ФОТО: АННА ИВАНОВА

В прошлом выпуске «HR-технологий» вышло интервью с членом совета Конфедерации труда России Павлом Кудюкиным о состоянии российского рынка труда и смысле профсоюзов. Павел Михайлович — член совета Конфедерации труда России, историк, в начале 1990-х работал в должности заместителя министра труда и занятости населения РФ.

Мне захотелось поделиться своим мнением о материале, поскольку я имела непосредственное отношение к событиям как веера Владимира Лесика, так и к прекращению итальянских забастовок в нашей стране. Отмечу, что именно поэтому мы и выбрали словосочетание «итальянская забастовка» в качестве названия для нашего канала в Telegram.

В целом, оценивая это интервью, можно сказать, что Павел Михайлович дает конкретные инструменты для злоупотребления правом со стороны работников. Действительно, можно массово подавать заявления об увольнении и отозвать их. Можно заключить коллективный

договор с десятью пунктами разногласий, разбить каждое разногласие на десять требований и провести по ним десять часовых предупредительных забастовок — это как раз и есть ноу-хау Владимира Лесика, который работал на заводе Ford в начале 2000-х. Я помню еще один тип демарша с тех времен — массово запросить копии документов в порядке ст. 62 ТК РФ, парализовав деятельность кадровой службы, или дружно не выйти в смену, потому что накануне была сдача крови.

Защищая преимущественно интересы работодателя, скажу, что на любое действие всегда находится свое противодействие и в большинстве споров последнее слово остается за работодателями, даже если у профсоюзов есть только права и гарантии, а у работодателей — обязанность и ответственность. Подобные демарши со стороны работников не способствуют диалогу

с компанией, а становятся главной жизненной целью профсоюзных лидеров.

По своему опыту скажу, что диалог с первичными профсоюзными организациями проще направить в конструктивное русло, нежели с профсоюзными чиновниками. Представители работников на федеральном уровне были против и дистанционной работы, и электронного документооборота, и платформенной занятости. При этом в рабочих группах по подготовке законопроектов я не слышала конструктивных возражений.

В целом я наблюдаю тенденцию к снижению роли профсоюзов, потому что работники предпочитают бороться самостоятельно в суде — либо малыми группами, либо в рамках группового иска. Правосудие для работников стало крайне доступным: иск можно подать через электронную систему с использованием записи на «Посулгах»: пошлину не платишь, расходы не несишь, в интернете огромное количество информации. Можно вообще просить рассмотреть дело в твое отсутствие — пусть компания бегает и доказывает. Многие из этого еще 15 лет назад было недоступно.

Судебная практика с начала пандемии полностью развернулась к работникам. Суды перестали пристально выяснять причины пропуска срока исковой давности, стали ставить компаниям в вину то, чего нет в законе, отдавать преимущество свидетелям работников (даже если они родственники), а не свидетелям работодателя (потому что они все подчиненные и зависимые). Суды могут негативно оценить письменные доказательства компании только потому, что они принесены не на первое судебное заседание (а судья сфальсифицировала).

Недавно я имела беседу с судьей одного районного суда Москвы, которая сказала мне, что им дано указание не удовлетворять ходатайства о пропуске срока давности на предварительном судебном заседании, а обязательно рассматривать дело целиком. Судья сослалась на то, что в противном случае решение будет отменено в апелляции на 100%. Однако Гражданский процессуальный кодекс говорит, что если срок пропущен, уважительные причины отсутствуют, то работодатель имеет право на предварительном заседании просить суд отказать в иске без рассмотрения по существу.

Если мы откроем судебную статистику, то увидим, что процент выигранных дел остался тем же. Однако сколько лет я анализирую такую статистику и проверю выборочно показатели по отдельным регионам

и судам, столько вижу, что к реальной картине она не имеет никакого отношения.

Следующий важный момент в интервью Павла Михайловича — его заявление о том, что отсутствие регулирования платформенной занятости выгодно работодателям. Опять же вспомним позицию судов: еще в 2013 году ВС РФ сказал, что для признания отношений фактически трудовыми установлен общий срок исковой давности в три года. Получается, что наем любого самозанятого, ИП через платформу — это механизм замедленного действия. Такой работник может выполнить работу, подождать два года и попробовать признать отношения трудовыми. А за все время, пока он ждал и судился, он может получить вынужденный прогул, да еще и с процентами.

Положения о платформенной занятости были прописаны и должны были стать частью ФЗ «О занятости населения», в них было четко прописано, что это не трудовые отношения. Однако огромное количество профсоюзного протеста были вычеркнуты из проекта, который профильная правительственная группа внесла на рассмотрение Госдумы в прошлом году.

Наконец, надо высказаться и про «картельные словари» работодателей. Консалтинговые компании «большой четверки» до своего ухода из России ежегодно проводили титаническую работу по обзору зарплат в отрасли. Результатом их труда руководствовались не только директора по персоналу, но и работники («вдруг мне недоплатили»), суды в коммерческих спорах. Называть такие материалы картельным сговором — это софизм. В фармацевтических компаниях, например, существовал определенный компенсационный пакет для медицинских представителей, и отсутствие какой-либо части влияло на выбор компании для кандидата. Если руководствоваться той же логикой, то фармкомпания тоже состояла в сговоре, предоставляя каждому работнику автомобиль.

В заключение хочу отметить, что я всегда уважительно относилась к профсоюзам и даже иногда шучу: «Если вы ненавидите профсоюзы, то вы просто еще не дожили до своего». Прошлым летом на меня обиделся потенциальный клиент и ушел к другим консультантам, потому что я сказала, что с профсоюзом надо строить диалог, а не душить, если он создан для защиты коллектива, а не конкретных трех лидеров, которые пытаются спасти свою шкуру от увольнения. Но все же работодатель не может слепо идти на поводу у профсоюзов по любому поводу.

«Зачастую выпускники государственных вузов, придя на работу, еще тратят год или даже два на то, чтобы доучиться уже на рабочем месте»

— тенденция —

В частных образовательных организациях в России учится около 1 млн человек, и зачастую их выпускники лучше подготовлены к выходу на российский рынок труда, чем студенты государственных вузов и училищ. Частные колледжи и университеты способны более гибко подходить к партнерству с работодателями и зачастую готовят специалистов для конкретных предприятий, обеспечивая выпускникам высокие показатели трудоустройства.

Частные учебные учреждения нередко могут более эффективно готовить специалистов, которые отвечают требованиям российских работодателей. С учетом нынешнего дисбаланса спроса и предложения профессий на рынке труда РФ их роль в обеспечении экономики кадрами будет только расти. К такому выводу пришли участники панельной сессии «Синхронизация профобразования с запросами рынка: возможности частного образования», которая прошла в рамках Форума негосударственного образования, организованного профильной Ассоциацией негосударственного образования.

Как отметила первый заместитель председателя комитета Госдумы по науке и высшему образованию Ксения Горячева, сейчас зачастую представители системы образования и представители бизнеса недостаточно хорошо понимают друг друга. «Учебные заведения по своей природе консервативны, они учат по устоявшимся программам, стремясь давать студентам фундаментальные знания. А работодателям, наоборот, зачастую нужно, чтобы человек на выходе из вуза или училища уже обладал бы не абстрактными знаниями, а конкретными навыками, которые он уже может применить в работе. Чтобы разрешить это противоречие, необходимо ставить в качестве отдельной задачи налаживание каналов коммуникации между двумя этими институтами», — отметила она.

Как отметил ректор Центрального университета Евгений Ивашкевич, зачастую выпускники государственных вузов, придя на работу, тратят еще год или даже два на то, чтобы доучиться уже на рабочем месте. «Я долго проработал в компании «Тинькофф» и наблюдал это собственными глазами. Поэтому мы запустили собственное учебное заведение — Центральный университет — и постарались учесть в его учебных программах эту проблему. В частности, мы даем нашим студен-



АЛЕКСАНДР МАМА

там возможность позже выбрать конкретную специальность, по которой они хотят работать, но при этом, как только этот выбор сделан, мы начинаем знакомить его с конкретными работодателями», — отметил он.

Действительно, как рассказала президент Союза директоров средних специальных учебных заведений России Наталья Золотарева, частные колледжи способны быть

более гибкими, быстрее реагировать на те запросы, которые они получают от работодателей. При этом, как она отметила, нередко частные образовательные организации не имеют равного с государственными учреждениями доступа к ряду государственных программ. «Необходимо допустить частные колледжи к участию в федеральной программе «Профессионалитет», дать им воз-

можность получать гранты и субсидии из федерального бюджета», — заявила она.

Как отметила президент Ассоциации негосударственного образования Артем Васильев, современный сектор частного образования насчитывает более 2 тыс. организаций, в которых обучается более 1 млн граждан. «Сейчас этот огромный сегмент не вовлечен в государствен-

ные программы по развитию молодежи, в интеграцию новых образовательных стандартов. Кроме того, этот сектор не централизован, у него нет объединяющей организации, не выработаны единые правила игры», — рассказал он.

При этом даже в отсутствие единых правил многие частные учебные учреждения взаимодействуют с бизнесом более удачно, чем государственные. Например, один из способов скоординировать потребности работодателей и возможности вузов и колледжей — готовить студентов под конкретные запросы конкретных предприятий, рассказал ректор Московского финансово-юридического университета Алексей Забелин. «Наш университет начал делать это еще в 1990-е годы и был, по сути, одним из первых», — отметил он.

О примере успешного партнерства такого плана, реализованного в последние годы, рассказал исполнительный продюсер «Союзмультфильма» Вадим Долгих. «Несколько лет назад мы столкнулись с колоссальным дефицитом кадров в анимационной отрасли. В стране было всего несколько тысяч таких специалистов, в то время как в Китае такое число людей может работать на одной, далеко не самой крупной анимационной студии. Поэтому мы совместно с университетом «Синергия» написали профессиональный стандарт и под него сделали образовательную программу. С первого курса учащиеся погружаются в практику, работают на реальном оборудовании и готовятся выйти на рынок труда», — сказал он.

При этом важно, чтобы у работодателей были реальные полномочия, чтобы с самого начала влиять на образовательные программы в учебных заведениях. «Нашими кафедрами управляет бизнес, не сам колледж. Бизнес имеет право полноценно влиять на наши учебные программы, на наших преподавателей. Наша задача — не столько знать, чему учить, сколько выстроить процесс передачи знаний от реальных компаний нашим студентам. И вот результат: в эти компании уходит до 80% наших выпускников», — рассказал директор IThub college Михаил Сумбатов. «Работа с работодателями очень важна. У нас почти 300 индустриальных партнеров, и вместе с ними мы разрабатываем образовательные стандарты, новые программы. В наших планах — обучить до 2030 года 14 тыс. IT-специалистов», — говорит территориальный руководитель университета «Иннополис» в Центральном федеральном и Северо-Западном федеральном округах Анна Малиновская. Директор Международного Восточно-Европейского университета Варвара Новикова отметила, что частные образовательные учреждения также более склонны поддерживать в своих студентах интерес к созданию собственного бизнеса в какой-либо сфере. «Мы стремимся дать нашим ученикам возможность познакомиться с основами предпринимательства с помощью бизнес-игр, а протестировать оформленные бизнес-идеи они могут в университетских акселераторах», — рассказала она.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Сооснователь «Профилум» ВИТАЛИЙ АЛТУХОВ — о том, что нужно для создания прогнозной аналитики рынка труда в РФ

Прогнозирование рынка труда в 2023 году стало темой для разговоров не только в профессиональных кругах: на фоне дефицита кадров возможность предсказать динамику спроса и предложения стала обсуждаться на высшем уровне. На эту тему высказался Владимир Путин, а планы по разработке решений для этой задачи появились в документации Минобрнауки.

Вместе с тем начали звучать сомнения в самой возможности таких прогнозов. Во-первых, российский рынок труда постоянно испытывает влияние факторов, предугадать которые сложно: пандемия, мобилизация, эмиграция. Во-вторых, в данных о населении и занятости во многом царит хаос, и полагаться на их достоверность можно не всегда. Иначе говоря, рабочего инструментария для прогнозирования рынка труда сейчас нет.



Но отсутствие решения не значит, что искать его не нужно. Прогноз — один из главных инструментов планирования, и без него экономика уже имеет дело с рядом фундаментальных проблем: от кадрового голода до отсутствия нужных компетенций у кадров. Но чтобы построить прогноз,

нужно не только эффективная методика, но и большие объемы данных, на которые он будет опираться. И именно данных сейчас катастрофически не хватает.

Данные о рынке труда можно разделить на два типа: спрос на кадры, с одной стороны, и предложение, то есть наличие этих кадров, с другой.

Данные о спросе отчасти имеются у Росстата (учитывая их обобщенность и отложенный временной период их публикации) и в открытых источниках, например на рабочих сайтах. Здесь можно анализировать спрос на специалистов и с помощью математических моделей строить прогноз его динамики. Такие методики практикуют, например, The Burning Glass Institute и «Профилум». Кроме того, рабочие сайты позволяют оценить не только структуру спроса, но и требования к компетенциям, навыкам, опыту и образованию кандидатов.

Разумеется, эти данные необходимо дополнять анализом внешних факторов, которые влияют на колебания спроса: технологических

трендов, экономической и политической обстановки, государственных и региональных стратегий. Самый простой пример: регион планирует осваивать новое месторождение, то есть, вероятно, скоро вырастет спрос на соответствующих специалистов.

Да, эти тенденции постоянно меняются, поэтому нужно все время держать руку на пульсе, но все же глобальные тренды длятся достаточно времени. И если одни факторы предугадать действительно сложно (например, спрос на медсестер и курьеров в пандемию), то другие более предсказуемы, такие как рост популярности маркетплейсов и востребованность специалистов в этой области.

Намного сложнее получить данные о предложении на рынке труда: информация с рабочих сайтов не дает полной картины, охватывая только тех специалистов, которые ищут работу — хотя бы пассивно. Не будет достоверной и оценка выпускников учебных заведений, поскольку огромный процент населения работает не по специальности.

Фактически тут можно оперировать только приближенными фактическими значениями, такими как демографические данные со всеми поправками на их точность, но вот для более детальной и качественной картины рынка предложения нужны другие инструменты и источники. Во-первых, это могут быть обезличенные данные от работодателей о своих сотрудниках. Во-вторых, результаты глубокого анализа резюме, включающие данные о компетенциях и опыте работы. Наконец, необходимы инициативы от государства, отдельных регионов и госкорпораций по качественной оцифровке рынка труда.

Все это позволит принимать конкретные решения: управлять квотами на обучение в вузах и колледжах, запускать новые образовательные программы и корректировать их, работать с миграционными потоками, создавать новые форматы занятости и обучения и тем самым закрывать потребность экономики в кадрах. Но для этого нужно в первую очередь сфокусировать внимание на сборе и обработке качественных данных.

HR-технологии

От грантов до соцпрограмм

По указу президента Владимира Путина 2022–2031 годы в России объявлены десятилетием науки и технологий. Это обусловлено необходимостью усилить влияние этих сфер на обеспечение безопасности и суверенитета страны, а также повысить качество жизни граждан. Московская область активно работает над развитием научно-технологической сферы, повышением престижа научных профессий, а также над привлечением высококвалифицированных специалистов в регион. Приоритеты развития тесно связаны с актуальными вызовами и основными задачами в областях экономики, социальной сферы и безопасности.

— кейс —

В поиске талантов

Московская область является лидером в стране по количеству наукоградов: 8 из 13 располагаются именно в Подмосковье. Это Дубна, Жуковский, Королев, Реутов, Фрязино, Черноголовка, Пущино и Протвино. Здесь сосредоточены ключевые направления научной и исследовательской деятельности региона, включая прикладную и фундаментальную науку, оборонно-промышленный комплекс и сельское хозяйство. Численность работников НПК в наукоградах превышает 75 тыс. человек.

«Особое внимание регион уделяет развитию инфраструктуры, так как она является ключевым фактором для привлечения специалистов. Мы создаем комфортные условия как для работы, так и для жизни ученых. В 2023 году субсидия по наукоградам составила более 360 млн руб. Но важно отметить, что инновационный потенциал Подмосковья не ограничивается только наукоградами и благодаря этому область становится все более привлекательной для кадров и инвесторов», — сказала зампредела правительства Подмосковья — министр инвестиций, промышленности и науки Екатерина Зиновьева.

Стимул для ученых

Привлечение молодых ученых власти региона стимулируют с помощью грантов и премий. Отдельное внимание уделяется популяризации уже имеющихся разработок научных сотрудников. Так, молодые ученые и специалисты в Подмосковье могут претендовать на премию губернатора в сферах науки, технологии, техники и инноваций. Ежегодно в рамках конкурса выбирают 15 победи-

телей, которые получают премию по 700 тыс. руб. Лауреатами уже стали 175 талантливых специалистов.

Гранты в сферах науки, технологий, техники и инноваций предоставляются организациям на реализацию проектов в рамках приоритетных для Подмосковья направлений, в том числе импортозамещения. Размер гранта — до 10 млн руб. Суммарно более 535 млн руб. выделено на реализацию свыше 100 проектов.

За коммерциализацию — практическое внедрение — научных достижений на предприятиях и реализацию уникальных продуктов можно получить премию губернатора. Ежегодно 1 млн руб. удостоиваются десять подмосковных специалистов или групп разработчиков, чьи решения уже внедрены в производственную деятельность и признаны наиболее яркими.

Помимо этого, с 2016 года в Подмосковье действует программа льготного ипотечного кредитования «Социальная ипотека». Регион готов оплатить первоначальный взнос в размере 50% от стоимости жилья и компенсировать основной долг по кредиту в течение десяти лет. Участники программы — ученые — выплачивают только проценты по ипотечному жилищному кредиту. В 2024 году жилье по соципотеке смогут получить 28 человек. Всего же получателями социальной ипотеки стали уже более 700 ученых.

Также ученые и специалисты ОПК и научных организаций Московской области теперь могут стать участниками программы «Бюджетная ипотека». Со стороны региона осуществляется поддержка в виде оплаты первоначального взноса в размере 15% от расчетной стоимости жилья и снижения процентной

ставки по кредиту на 2 процентных пункта на весь срок кредита. В 2024 году участниками программы могут стать 15 человек.

Поддержка инноваций

В 2023 году 77 проектов инновационных компаний и молодых новаторов из Подмосковья получили гранты Фонда содействия инновациям. Участники привлекли 469 млн руб. на реализацию своих высокотехнологичных разработок.

В феврале 2024 года Подмосковье и фонд «Сколково» (Группа ВЭБ.РФ) подписали соглашение, направленное на развитие научно-технического потенциала Московской области и работающих здесь компаний. В центре этого соглашения — совместная работа по платформе НИОКР-сервисов. Инструмент создан для компаний и позволяет им найти заказчиков и исполнителей технологических решений. На платформе уже работает более 3,5 тыс. организаций, среди которых вузы, НИИ, отделения РАН, предприятия крупного и среднего бизнеса.

Компаниям, вставшим на путь модернизации и развития производства, в том числе импортозамещающих, Подмосковье готово предложить релевантные меры поддержки. Это льготная земля, предоставление финподдержки на модернизацию, приобретение оборудования и решение других задач.

Умы Подмосковья

Говоря о научных и исследовательских комплексах, стоит отметить проекты класса мегасайенс. Сегодня в России реализуется восемь таких проектов — три из них в Подмосковье: «НИКА» (NICA), «ОМЕГА» и «СИЛА». Комплексы не имеют аналогов в мире или превосходят по



своим качественным характеристикам существующие установки.

Ускорительный комплекс NICA в Дубне поможет ученым изучать состояние вещества, в котором пребывала Вселенная после Большого Взрыва. Ускоритель частиц «СИЛА» в Протвино позволит собирать уникальные данные о структуре и свойствах веществ на атомном уровне. Прототип импульсного источника нейтронов «ОМЕГА» в Протвино используется для исследований в разных областях.

Пространством для развития прикладной науки и инноваций являются и особые экономические зоны (ОЭЗ) технико-внедренческого типа. В Подмосковье таких две — «Дубна» и «Исток». На их территориях свое производство разместили более 180 высокотехнологичных компаний. Общий объем вложенных инвестиций резидентов на конец 2023 года составил более 117 млрд руб., создано свыше 7,7 тыс. рабочих мест.

В «Дубне» разрабатывают высокотехнологичную продукцию в области информационных, ядерных, нанотехнологий, биомедицины и композиционных материалов. ОЭЗ

«Исток» во Фрязино основана на базе ведущего российского предприятия в области СВЧ-электроники АО «НПП „Исток“ имени Шокина». Резиденты занимаются разработкой и внедрением продукции на основе СВЧ-технологий, электрооборудования, компьютерных технологий. Здесь же с 2019 года работает Центр поддержки технологий и инноваций.

Важную роль в привлечении инвестиций в регион и создании новых высокотехнологичных рабочих мест играют технопарки. В Подмосковье их 19. Свою деятельность на территории технопарков ведут 568 резидентов. Общий объем инвестиций на конец 2023 года составил более 11,1 млрд руб. Создано свыше 9,4 тыс. рабочих мест.

Содействие в привлечении инвесторов в регион оказывает Корпорация развития Московской области. Привлеченные компании ведут бизнес в различных сферах: медицины и фармацевтической промышленности, радиоэлектронной промышленности, производстве технического оборудования и других отраслях. Реализация инвестпроектов

позволяет ежегодно создавать в Подмосковье тысячи рабочих мест.

Дверь в мир науки

Занимаясь наукой жители Подмосковья могут с детства благодаря Центрам молодежного инновационного творчества (ЦМИТ). В них школьники и студенты учатся инженерному делу — готовятся будущие технические кадры для предприятий региона. Более 50 тыс. детей и подростков прошли обучение в таких центрах. Регион субсидирует создание и оснащение ЦМИТ, а также выделяет средства на поддержку деятельности.

Любой научный сотрудник, молодой ученый имеет шанс пройти путь от разработки продукта до получения дохода при поддержке региона. Для этого регион готов предоставить им различные преференции: возможность получить финансовую поддержку, принять участие в грантовых конкурсах и премиях, получить социальную ипотеку. В ближайшем будущем планируется создание платформ для поиска заказчиков и исполнителей технологических решений», — рассказала Екатерина Зиновьева.

Екатерина Кузнецова

«Некоммерческий сектор подходит тем, кто хочет кайфовать от своей работы»

— мнение —

Подводя итоги прошлого года, Росстат отметил, что безработица в России опустилась до исторически минимального уровня. В результате компании все активнее конкурируют друг с другом за разных специалистов. «Ъ» поговорил с HR-директором фонда «Нужна помощь» ВАЛЕРИЕЙ МАЗАНОВОЙ о том, как в этих условиях ощущают себя некоммерческие организации, что они делают, чтобы решить проблему нехватки кадров, и каким людям будет комфортно работать в сфере благотворительности.



— Последние полтора года компании, занятые в разных отраслях российской экономики, не раз заявляли о нехватке кадров. Речь могла идти о разных специалистах: от «синих воротничков» до топ-менеджеров. Есть ли сложности с наймом в некоммерческом секторе? — Да, увы, мы тоже видим, что находить сотрудников стало сложнее. Наш сектор, сектор НКО, и раньше не мог похвастаться привлекательным предложением: зарплата, которые мы можем предложить, ниже, чем в коммерческом секторе, у нас не такие щедрые соцпакеты. При этом нам, так же, как и бизнесу, нужны квалифицированные специалисты. Понятно, что и раньше находить их было сложно, но теперь разрыв между нами и остальными секторами становится все больше, и кандидаты, которых мы хотели бы привлечь, уже не могут пойти на такое понижение в зарплате.

— Да, многие компании сейчас жалуются, что расходы на фонд оплаты труда сильно выросли и уже становятся неподъемными. Но теоретически в случае роста экономики они все равно смогут обеспечить своим акционером достаточную прибыль. А вот благотворительные фонды, насколько я понимаю, сейчас, наоборот, столкнулись с сокращением пожертвований? — Да, с 2022 года мы находимся в сложной ситуации. Часть иностран-

ных компаний, которые участвовали в различных благотворительных инициативах, ушли из России или прекратили инвестиции в эту сферу. В перспективе, вероятно, их место займут российские предприятия, но это займет время. Кроме того, мы видим и сокращение потока частных пожертвований по нескольким причинам. Во-первых, благосостояние россиян ухудшается, и многие из тех, кто был раньше готов жертвовать нам свои деньги, больше не могут этого делать, даже если речь идет о небольших суммах. Во-вторых, часть жителей страны уехала в 2022–2023 годах, и это повлияло на количество наших доноров. Также часть пожертвований раньше поступала от частных лиц из-за рубежа, но теперь трансграничных банковские переводы напрямую невозможны, и это тоже привело к потере части наших жертвователей. То есть ресурсов у благотворительных фондов становится меньше, при этом не становится меньше задач. В этих условиях конкурировать с коммерческим сектором сложно.

— Есть ли какая-то конкретная категория работников, с которой больше всего сложностей? В целом можно ли говорить о том, что НКО чаще всего нуждаются в каком-то одном типе специалистов? — Все фонды разные, и кадровые потребности у них разные в зависи-

сти от проблемы, которую они пытаются решить. Благотворительный фонд, который работает с бездомными, в первую очередь ищет социальных работников, фонд, который занимается выявлением и лечением какого-либо заболевания, нуждается в медиках и так далее.

— А какие сотрудники составляют костяк команды у вас?

— У нас в команде, как и в других НКО, есть фандрайзеры, менеджеры проектов, но есть и отличия, потому что мы фонд для фондов: не оказываем адресную помощь, а работаем с другими НКО. Поэтому у нас есть, например, менеджеры по работе с НКО и команда разработчиков. Здесь стоит объяснить: наш фонд стремится к тому, чтобы каждый человек в России, которому нужна помощь, мог получить ее в необходимом объеме, и мы считаем, что сделать это можно, разрабатывая дополняющие друг друга IT-решения, которыми одновременно пользуются многие НКО, чтобы увеличивать объем оказываемой ими помощи.

— То есть вам, конкретно вашему фонду, в каком-то смысле сложнее других сейчас? Ведь рынок IT-специалистов сейчас считают одним из самых дефицитных.

— Да, он сильно перегрет, а у нас нет возможности соответствовать зарплатным ожиданиям соискателей. Мы также не можем позволить себе взять какое-то количество джунов, чтобы долгое время растить их до необходимого уровня — мы не можем остановить наши проекты.

— Смотрите, по вашим словам, ситуация с кадрами в отрасли сложная. Давайте тогда попробуем поговорить о том, как вы пытаетесь ее преодолеть? Что некоммерческий сектор в новых условиях по-прежнему может предложить соискателям?

— В первую очередь работу, в которой есть смысл, работу, которая вот сейчас делает чью-то жизнь лучше. И, кстати, сейчас к нам стали чаще приходить люди, которым важно помогать именно сейчас, не откладывая на долгий срок. Те, кто видит, что именно сейчас ситуация надо менять к

лучшему, что в целом понятно, если мы посмотрим на контекст событий последних двух лет.

Помимо этого, сотрудники НКО ценят свою работу за автономность и свободу. Тут очень мало микроменеджмента, который присутствует в рабочей среде в большинстве коммерческих компаний. Мы очень ценим инициативность, креативность. Некоммерческий сектор, иначе говоря, подходит тем, кто хочет кайфовать от результатов своей работы. Кроме того, НКО обычно дают колоссальные возможности для горизонтального роста.

— Горизонтального роста?

— Да. Вертикальный рост предполагает, что вы продвигаетесь по служебной лестнице с позиции на позицию. Но в НКО обычно нет иерархии, небольшая, расти особенно некуда. Но можно менять направления работы, брать новые проекты. Мы всегда начинаем с того, что спрашиваем у наших сотрудников, чем им было бы интересно заниматься, и всегда стараемся дать возможность этого интереса удовлетворить. Можно сказать, что сфера НКО может предложить свободу — свободу брать на себя ответственность, свободу влиять на всю деятельность фонда. Наши сотрудники не чувствуют себя винтиками в большой системе. Многим это важно, особенно после работы в корпоративном секторе.

Еще один способ решить проблему кадрового голода — удерживать уже работающих сотрудников. Мы довольно много усилий тратим на то, чтобы создать для них комфортную среду, и стремимся отслеживать их состояние и отношение к нам как к работодателю. Для этого проводим внутренние опросы, различные исследования. Могу сказать, что мы, как фонд, можем похвастаться относительно высоким и стабильным индексом лояльности (eNPS): он составляет 60–65 пунктов.

— При этом есть стереотип, что сфера благотворительности — это не только отрасль, где мало платят, но и где очень много работают. Так ли это сейчас? Или НКО все же стремятся беречь своих сотрудников?

— Я не могу говорить за всю сферу благотворительности в целом. Есть организации, где и сейчас существуют адские переработки. Но есть и те, где стремятся внедрить культуру бережного отношения к сотрудникам, и, на мой взгляд, таких НКО становится больше. Мы, например, в нашем фонде следим за рабочим расписанием наших сотрудников довольно жестко. То есть если человек работал в выходной день, он потом берет отгул на неделю или может присоединить день к своему отпуску. Я сама как-то в свой отпуск пришла на пятничную лужу, чтобы поделиться новостями, так как очень не хотелось ждать, и мне сказали, что в отпуск надо отдыхать, а если я продолжу работать, то коллеги помогут мне, отключив на время отпуска от корпоративных ресурсов. То есть у многих руководителей уже есть понимание, что это их зона ответственности — следить за тем, чтобы люди не перегружали себя.

Еще у многих фондов сейчас стали появляться различные сервисы для психологической поддержки сотрудников. Это позволяет дать людям возможность избежать профессионального выгорания, той же перегрузки рабочими задачами. Мы, например, недавно запустили у себя группы, которые ведет психотерапевт.

Так как НКО решают социальные проблемы и в целом работают над снижением неравенства, то, например, ужасная возрастная дискриминация, которая в бизнесе присутствует повально, когда многие HR-специалисты смотрят на цифру и просто не читают дальше, причем на всех уровнях должностей, в НКО заметна гораздо меньше. В большинстве команд НКО, которые я знаю, есть сотрудники самых разных возрастов.

— У нас недавно вышел материал о том, что в условиях нынешней конкуренции за сотрудников компании вынуждены отказываться от каких-то неформальных договоренностей друг с другом. Например, не разгонять зарплатную гонку. Видите ли вы ужесточение конкуренции между благотвори-

тельными фондами и другими представителями сферы НКО?

— Нет, фонды не хантят друг у друга, как и раньше. Тут ничего не изменилось. Даже те, кто решают схожие проблемы, на такой шаг не идут. Это не значит, что сотрудники из одного фонда не переходят в другой — конечно, такое бывает. Но они переходят по своей инициативе, а не потому, что им сделали оффер.

— Есть еще один тренд, который существует сейчас в коммерческих компаниях, — это тренд на автоматизацию рекрутмента и кадровых процессов в целом. Присутствует ли он в сфере НКО?

— Да, многие организации внедряют современные решения для отбора кандидатов, ведения кадрового документооборота, организации обучения. Понятно, что ресурсов опять же меньше, но в целом многие компании, которые предоставляют такие сервисы, стремятся делать для НКО какие-то специальные предложения, скидки. Они зачастую видят в нас ценных партнеров — тех, кто дает им возможность тоже внести свой вклад, хоть и опосредованно, в развитие социальных инициатив.

— А можно ли сказать, что в целом НКО стали внимательнее относиться к HR-процессам?

— Да, многие фонды стремятся приобрести экспертизу в этой сфере и, стараясь мыслить системно, в первую очередь нанимают опытных HR-специалистов. Многие создают у себя позицию HRD. Я, например, пришла в наш фонд именно из коммерческой сферы, чтобы внедрить лучшие практики работы с людьми в сфере НКО. И, знаете, решение о переходе в благотворительный сектор стало одним из самых главных в моей жизни. Не призывают делать то же самое абсолютно всех — жизненные обстоятельства могут быть разными, неподъемная зарплата в НКО ипотека или другие обязательства, например перед старшими родственниками, но, поверьте, работать в благотворительности здорово. И каждому мы найдем в этой сфере свое место.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова