



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

**HR-технологии**

Среда 27 сентября 2023 №179 (7624 с момента возобновления издания)

**kommersant.ru**

|    |                                                         |    |                                                            |    |                                           |    |                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Почему АНО РСВ занимается подбором кадров для госслужбы | 16 | Чем избыточная квалификация сотрудника грозит работодателю | 19 | Как HR-специалистам получать новые навыки | 20 | Какими могут быть итоги 2023 года для отрасли частных агентств занятости |
|----|---------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|

Продуктолог, учитель, оператор ИИ — в текущей ситуации HR-специалистам приходится брать на себя все новые роли, чтобы эффективнее работать с людьми. „Ъ“ собрал прогнозы и размышления от топовых HRD о том, чему рекрутерам и кадровикам предстоит научиться в ближайшие годы и как на повестку их развития повлиял кадровый голод на российском рынке труда.

# Кадровые превращения

— профессия —

**Нефть, кошки и ИИ**

По мнению гендиректора Support Partners Константина Борисова, три мегатренда определяют, как будет развиваться профессия HR: кадровый голод, запрос на свободу и сверхзвуковое развитие технологий (значительно опережающее правовое регулирование, что добавляет хаоса в целом и требований к HR в частности).

«Начнем с первого мегатренда. Слышали о термине „русские ножницы“? Это волнообразное распределение рождаемости в Советском Союзе. Последний массовый всплеск пришелся на 1987 год, после 1991-го из-за развала страны произошло массовое падение. Сейчас на рынок труда выходят люди, родившиеся в 1995–1997 годах, их довольно мало. И следующие десять лет мы будем переживать усиливающийся кадровый голод, который в недалеком прошлом усугубила пандемия, а сейчас — СВО и эмиграция специалистов. Часто повторяют, что люди — это новая нефть. Продолжая аналогию напомним, что нефть — исчерпаемый ресурс. На какое-то время придется привыкнуть, что кандидатов на рабочие места у нас уже мало и других не будет. Уже не выйдет отмахнуться от недостаточного мотивированных, ожидая, что появятся сотни других. Не появятся, не будет хватать даже новичков без опыта работы, которых можно было бы обучать», — отмечает он.

Что касается второго мегатренда, то, по словам госпоина Борисова, мы сейчас «живем в эпоху парада суверенитетов». «Развалился Советский Союз, Шотландия собирается отсоединиться от Великобритании, Каталония выходит из состава Испании, даже Судан разделился на Северный и Южный — на уровне геополитики отчетливо виден чудовищно огромный запрос на свободу. На личном уровне это можно проиллюстрировать еще одной яркой метафорой: ме-



неджмент XXI века — это все равно что пасти кошек. Наши „кошки“ — свободные, независимые, могут внезапно забрать свой ноутбук и уехать в другое полушарие, уйти в декрет или к конкурентам, открыть свой бизнес и т. д. Управлять ими нужно, конечно, по-другому. И по идее помочь в этом должны новые цифровые инструменты — они, безусловно, наш третий мегатренд. Сама ситуация, когда нужно балансировать между „Роботы занимают наши места“ и „Высококласному специалисту — высокие технологии“, неминуемо меняя профиль профессии», — говорит он.

**Из делопроизводителей-экономистов — в HR-маркетологи**

Перечисленные мегатренды, а также другие тенденции (например, высокая

степень неопределенности) сформировали уникальную ситуацию. Можно предположить, что это первый период в современной истории, когда HR регулярно приходится отвечать на вопрос, как привлечь и чем удержать успешных работников, помимо денег. Кстати, ответ имеет практическую и экономическую ценность. В компаниях с сильной социальной, экологической или какой-либо другой гуманитарной миссией, во-первых, сами сотрудники становятся амбассадорами и охотно зовут на открытые вакансии друзей, во-вторых, что еще важнее, их зарплаты могут быть на 20–30% ниже рынка.

Поэтому, говорит независимый эксперт в сфере организационного развития и управления людьми Татьяна Кожевникова, из делопроизводителей-экономи-

стов по труду и юридических экспертов HR должны превратиться в маркетологов. «Профессия HR сегодня требует умения проводить количественные и качественные исследования целевой аудитории, находить инсайты, формулировать ценностное предложение работодателя, разрабатывать креативные концепции и реализовывать коммуникационные кампании как внутри организации, так и за ее пределами. Все большее значение будут приобретать инструменты цифрового маркетинга при поиске людей: правильная настройка рекламы в соцсетях, управление воронкой подбора, оценка эффективности каналов и взаимодействие с инфлюенсерами и амбассадорами бренда работодателя. Что касается работы внутри компании, то здесь приоритетом станет

управление опытом сотрудника на всех этапах его пути (employee journey), поэтому должность HRD постепенно будет трансформироваться в роль директора по опыту сотрудника (Chief Experience Officer). Эта новая профессия (помимо стандартного HR-функционала) будет включать в себя управление корпоративной культурой и брендом работодателя, внутренние коммуникации и ответственность за благополучие и комфортную рабочую среду. Возможность сконцентрироваться на таких стратегических и интelleктуальных вещах появится благодаря тому, что будут автоматизированы все традиционные рутинные операции, а решения будут приниматься на основе объективных данных», — считает она.

Акцент на EJM — Employee journey map, путь сотруд-

ника в компании, — и работу с талантами делает в своем прогнозе и директор по организационному развитию и управлению персоналом компании «Спортмастер» Валентина Ватрак.

«Из-за кадрового голода еще более востребованными становятся люди, которые, во-первых, умеют создавать продуктивную среду внутри компании, непрерывно улучшая пути внутреннего клиента, во-вторых, способны привлекать таланты и раскрывать их потенциал в максимально короткое время через массовые адаптационные и развивающие программы, в-третьих, постоянно адаптируют системы вознаграждения и мотивации под изменения на рынке, максимизируя выгоду как для компании, так и для работника», — говорит она.

— мнение —

**ГАДАНИЕ ПО РУКЕ РАБОЧЕГО**

**Редактор приложения «HR-технологии» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о потенциале кадровых прогнозов**



Последнее заседание Госсовета, посвященное российскому рынку труда, казалось бы, задавало для всех его участников, и работодателей, и профсоюзов, и органов власти, новые ориентиры. В их числе — необходимость ежегодно формировать кадровый прогноз,

от которого, возможно, в перспективе будут зависеть и контрольные цифры приема в колледжи и вузы. Стремление что-то сделать с дисбалансом на рынке труда в ситуации, когда за последний год в РФ уже несколько раз обновился исторический минимум по уровню безработицы, и, что еще более важно, рекордного показателя достигло число незаполненных вакансий, — нормальная реакция регулятора. Однако ее конкретное воплощение в виде детального прогноза потребности в специалистах с разбивкой по регионам, предприятиям и отраслям пока вызывает сомнение.

Я хорошо помню, как всего лишь пару лет назад, до пандемии коронавируса, экономические журналисты и сами экономисты всерьез обсуждали перспективы повсеместного внедрения безусловного базового дохода, аргументируя его необходимость тем, что в ближайшее время в развитых странах будет стремительно сокращаться число рабочих мест, не требующих высокой квалификации. В числе причин называли и автоматизацию, и цифровизацию, и даже распространение искусственного интеллекта. Однако мы видим, что этот прогноз сбился с точностью до наоборот: пандемия подтолкнула развитие сервисов доставки, что, в свою очередь, привело к росту спроса на курьеров. Еще раньше, в начале 2000-х, многие эксперты обещали нам поляризацию рынка труда, которая должна была привести к сокращению на нем доли среднеквалифицированных рабочих мест параллельно с существенным приростом спроса на специалистов высокого квалификации и, напротив, на тех, кто не обладает ей вовсе. Как мы понимаем с учетом реалий сегодняшнего дня, в которых идея решать проблему с кадрами путем завоза в Россию рабочих из Северной Кореи даже имеет шанс на обсуждение, это предсказание тоже нельзя назвать сбывшимся.

Собственно, и саму текущую ситуацию с кадрами на российском рынке труда мало кто был способен предвидеть заранее. Конечно, дискуссии о том, что нас ждет сокращение численности трудоспособного населения, начались еще в 1990-е и снова активизировались в 2010-е. Однако эти предсказания были основаны на демографических показателях и не могли описать то, что нас ждет, в деталях, даже таких как уровень безработицы, занятости и неактивности. Безусловно, спрогнозировать потребность в кадрах, мы могли бы решить многие проблемы рынка труда, и эту задачу нужно было бы решать, однако пока с учетом всего вышесказанного более перспективным было бы начать работу не столько над самими прогнозами, сколько над инструментами, которые необходимы для их создания. Без качественного скачка в методологии нас вряд ли ждет результат, сильно отличающийся по качеству от тех, что мы наблюдаем последние 20 лет.

Тогда что же делать? Видимо, то, что в наших силах — а если конкретнее, в силах HR-департаментов. Ведь стремление предсказать, как им необходимо измениться, чтобы соответствовать требованиям текущей ситуации с занятостью и сделать наем более эффективным, выглядит гораздо более реалистичным с учетом текущих возможностей.

# Интенсивный труд не всем по карману

— наука —

**Более половины российских сотрудников не готовы работать с большими усилиями, даже при повышении зарплаты, а часть из них уже работает на пределе своих возможностей, показали исследование экспертов Высшей школы экономики. Наилучшее соотношение работников промышленности и села, работники с высшим образованием и госслужащие. Рост производительности труда во многом сопряжен с устранением несправедливости в зарплате — о ней говорят две трети работников. Цена ликвидации такой несправедливости для бизнеса практически непосильна — предприятиям пришлось бы увеличить фонд оплаты труда минимум на треть.**

Исследователи из Высшей школы экономики Владимир Карачаровский и Мария Журавлева предприняли попытку оценить феномен «ловушки» экономической мотивации — индивидуальной неготовности работников к повышению производительности труда при условии повышения зарплаты. В статье «Ловушка мотивации на российском рынке труда» они

изучили готовность российских сотрудников работать больше в зависимости от уровня собственного образования и образования родителей, наличия подчиненных, наличия семьи и душевного дохода домохозяйства, а также субъективной оценки справедливости зарплаты и стоимости оценки запроса на ее повышение. Для этого авторы использовали данные массового опроса населения, проведенного еще в 2018 году для исследования предпочтений россиян при выборе социально значимых и общественных благ (данные 2018 года позволяют оценить параметры равновесного состояния общества, которые могут маскироваться в условиях пандемии COVID-19, военной операции РФ на Украине и санкций).

Производительность труда в России пока остается низкой: по паритету покупательной способности (ППС) показатель в 1,6–2,4 раза ниже, чем в США и Западной Европе, следует из данных ОЭСР на 2020 год. Доля зарплаты в ВВП близка к соответствующему показателю ведущих стран мира — более 50%, тогда как самое высокое значение в Германии составляет около 60% ВВП. Устранение этого разрыва за счет денежной мотивации малоэффективно из-за ограниченной производительности. Россия-

не уже сейчас работают гораздо больше коллег из других стран: по сравнению с США на 100–180 часов в год, с Францией и Великобританией — на 400–500 часов, с Германией разрыв достигает 540–580 часов. При переводе этих оценок в стандартный восьмичасовой рабочий день оказывается, что россияне работают на один-два месяца в году больше, чем в указанных странах.

Сочетание низкой производительности при высоких затратах рабочего времени, пишут авторы, указывает на низкую технологическую вооруженность экономики и ошибки топ-менеджмента, то есть на факторы, не связанные с ролью рядового работника. Расхождение с мировыми практиками по времени работы свидетельствует и о том, что часть россиян работает на пределе возможностей. Исследование подтверждает эти предположения. Так, 51% опрошенных не готовы работать больше, даже в случае повышения зарплаты, из них 32% ссылаются на другие приоритеты в жизни, а 19,5% уже сегодня работают на пределе возможностей. Среди последних — больше доля тех, кто занимается тяжелым трудом, меньше работников с высшим образованием, у них ниже душевой доход семьи. Такие работники рабо-

тают в среднем на пять часов больше, чем группа с «другими приоритетами» (46,9 часа против 41,9), и ее общают о несправедливой зарплате.

Наибольший потенциал роста производительности труда показали работники промышленности и села, работники с высшим образованием, а также занятые в госсекторе и сфере услуг. Сравнение производилось с базовой группой, в которую были включены представители с естественными ограничениями роста производительности: силовики с регламентом несения службы, работающие пенсионеры и студенты, которые находятся в начале или конце профессионального пути. В целом готовность интенсифицировать труд в ответ на финансовый стимул максимальна в возрасте 36 лет.

Стимулировать работников работать больше могло бы устранение несправедливости в оплате труда (ее декларируют 64% работников), но тогда организациям пришлось бы увеличить фонд оплаты труда минимум на треть. Речь идет о повышении зарплаты более чем на 60% как минимум для половины работников (нижняя граница оценки), что «мало реалистично с учетом производственных возможностей экономики», отмечают авторы.

# Охраняй или проиграешь

— взгляд —

**Если в начале осени 2022 года у экспертов по российскому рынку труда, профсоюзов и работодателей еще были сомнения относительно того, как будет вести себя занятость, то в текущем году практически все форумы, и Всероссийская неделя охраны труда (ВНОТ-2023) не исключение, обсуждают занятость в контексте нехватки рабочих рук. Замминистра труда ЕЛЕНА МУХТИЯРОВА — о том, какие кадровые стратегии сейчас будут приоритетными у работодателя и почему на рынке труда соискателя вопрос обеспечения безопасности рабочего места становится для компаний первостепенным.**

Рынок труда соискателя сегодня уже расхожий термин. И если с терминологией описания того, что происходит с рынком труда, определились почти весь круг заинтересованных, то с действиями — не вполне.

Минтруд работает с компаниями и «на больших данных» — через оперативный мониторинг трудоустройства, и «в ручном режиме» — на еженедельных заседаниях межведомственных рабочих групп под руководством вице-премьера Татьяны Голико-

вой, через уже ставшие традиционными консультации социальных партнеров в лице работодателей и профсоюзов. Мы получаем обратную связь от центров занятости во всех регионах России, ведем аналитику размещаемых вакансий на портале «Работа России» и у наших партнеров, крупнейших работных сайтах.

Практика показывает, что ошибочно считать главной проблемой рынка труда соискателя наем персонала. Рынок труда соискателя — он не только про «объявление, которое продает». Главным вызов при безработице на уровне 3%, напротив, сохранение команды и удержание ценных для компании сотрудников. Самый простой способ объяснить эту тонкую, но важную разницу — оценить потери от «неяйма» понравившегося кандидата и от ухода сотрудника. Во втором случае к трудозатратам HR-специалиста добавляются утрата экспертизы, приостановка выполняемых сотрудниками задач и потеря производительности труда до момента, когда вновь нанятый кандидат нарабатывает опыт.

На рынке труда работодателя сотрудники уходят редко, особенно если ситуация в компании неплохая по сравнению с другими.

c14

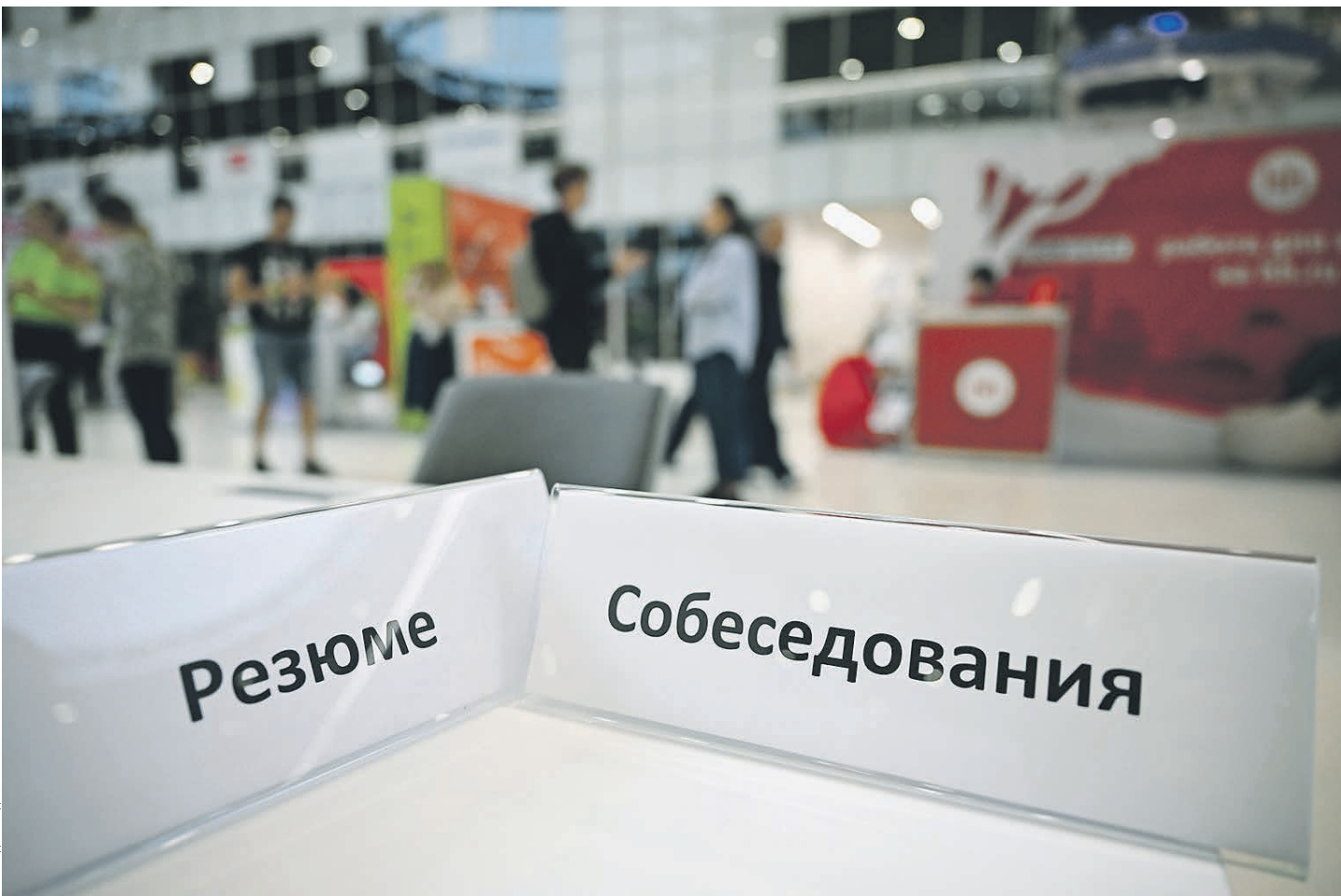
c19

# HR-технологии

# В ожидании рабочих рук

По итогам 2023 года частные агентства занятости, которые занимаются аутсорсингом, подбором и предоставлением персонала, ожидают роста спроса только на два из трех типов своих услуг. Интерес к предоставлению персонала, по их прогнозу, со стороны работодателей может снизиться. При этом годом ранее прирост показал только сегмент аутсорсинга (+31%) — он и стал драйвером роста рынка в целом. Сегмент предоставления персонала сократился на 44,5% — эта услуга рискованна и для заказчика, и для провайдера, и очевидно, что в состоянии общей неопределенности 2022 года участники хотели минимизировать ее использование.

— индустрия —



АЛЕКСАНДР МИРОНОВ

По итогам 2023 года частные агентства занятости прогнозируют рост сегментов аутсорсинга и подбора персонала, рынок предоставления персонала будет, по их мнению, наоборот, снижаться. При этом по итогам 2022 года, как следует из исследования, которое по заказу Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ) провела компания MAGRAM Market Research, спрос рос только на аутсорсинг. Интерес к этой услуге позволил рынку в целом вырасти на 21,9% по сравнению с аналогичным показателем 2020 года, до 342,9 млрд руб.

## В условиях хаоса

Говоря о ситуации 2023 года, эксперты сходятся во мнении, что турбулентность 2022 года, обусловленная началом военных действий РФ на Украине, закончилась и ситуация стабилизировалась. Вместе с тем, как отмечает руководитель департамента бизнес-аналитики и решений кадровой компании Manpower Михаил Тузов, стабилизация произошла в очень неудобном для рынка положении: сформировался большой дефицит кадров на рынке труда. Одной из причин этого, по его словам, является усиление роли государства и госкомпаний в запросе на персонал. «На рынке труда мы видим позитивную тенденцию: рост производства, открытие новых предприятий, логистических центров, развитие импортозамещения», — говорит директор по продажам и маркетингу стаффинговой группы ANCOR Наталья Щербакова. Требуется ресурсы, что ведет к активному привлечению, поиску и подбору специалистов разного уровня: менеджеров, инженеров, а также повышению спроса на массовый поиск и наем персонала, отмечает она. В итоге сегмент рекрутмента будет расти, предполагают в ANCOR.

«В связи с локализацией многих производств вырос спрос на синих воротничков, технологов, специалистов R&D-центров. Так-

же увеличилось число вакансий в госсекторе — востребованы специалисты среднего уровня: руководители и замруководителя департаментов, руководители проектов», — отмечает гендиректор рекрутинговой компании Get experts Ольга Шамбер. В 2023 году компании ведут активный наем постоянных сотрудников, российские организации увеличивают штат профессионалов, а оставшиеся зарубежные компании делают упор на удержании персонала, говорит она. При сохранении геополитической ситуации в текущем виде тенденция по активному найму постоянных сотрудников также не изменится, считают в Get experts. «По предварительным данным наших опросов, более 60% компаний планируют набирать новых сотрудников в следующем году. Для сравнения: в 2022 году о таком намерении сообщали 40% работодателей», — отмечает в агентстве.

Что касается услуг по предоставлению временного персонала, то, по словам Натальи Щербаковой, если законодательная ситуация не изменится, то этот сегмент рынка продолжит свою тенденцию к сокращению. «Сейчас компании очень осторожно идут на привлечение сотрудников по договорам в соответствии с федеральным законом 116-ФЗ. Их беспокоит возможная переквалификация подобного взаимодействия в бессрочные трудовые отношения в силу несовершенства современного законодательства», — поясняет она. Действующая редакция Трудового кодекса не предусматривает однозначной возможности заключения срочных трудовых договоров между провайдерами услуг и работниками в интересах третьих лиц — заказчиков услуг, отмечает эксперт. «Неопределенность в данном вопросе порождает существенные риски при заключении и расторжении трудовых договоров с работниками и не способствует раз-

витию ни данной индустрии, ни экономики в целом», — полагает Наталья Щербакова.

В свою очередь, спрос на услуги аутсорсинга бизнес-процессов продолжит расти в 2023 году, прогнозируют эксперты. Многие организации убедились в том, что передача части функций на аутсорс позволяет перенаправить силы на решение приоритетных для компании задач и повысить эффективность бизнес-процессов, замечает Наталья Щербакова. Любой проект, предполагающий аутсорсинг бизнес-процессов, — это долгий и сложный проект, требующий согласований различных департаментов компании и провайдера, считает гендиректор LANTA Talent Solutions Олег Ткаченко. «В условиях турбулентности такие процессы сильно замедляются или останавливаются вовсе до прояснения ситуации. Однако уже в 2023 году мы видим, что процессы постепенно стабилизируются и, как следствие, резко выросло количество запросов таких услуг, причем запросов, переходящих в практическую плоскость», — говорит он.

Опережающее развитие в 2023 году покажут те сегменты рынка, в которых смогут решить одну из двух (или обе сразу) задач — обеспечение высокой базовой рентабельности на основе эффективных методов хозяйствования и эффективное перекачивание инфляции и логистических и иных издержек на конечного потребителя, замечает Михаил Тузов. Именно такие компании в дополнение к тем, которые работают по госзаказу, смогут привлекать персонал с рынка как путем прямого найма, так и через услуги предоставления персонала, добавляет он. Для остальных компаний, по его мнению, вероятно, стоит рассматривать варианты с платформенной занятостью и привлечение персонала с более низкой квалификации, чем прежде, для дальнейшего обучения или переобучения

в стенах компании. В текущих реалиях сразу несколько профилей деятельности кадровых агентств продолжают быть востребованными у заказчиков: executive search, экспертиза и специализация на найме IT, на массовых профессиях (например, линейный персонал ритейла, логистики), а также на вахте, говорит директор по работе с ключевыми клиентами hh.ru Виктория Дикарева.

## Под гнетом турбулентности

Российский рынок подбора персонала в 2022 году, по экспертным оценкам АЧАЗ, сократился на 15,2% по сравнению с 2020 годом — до 12,9 млрд руб. Такой результат агентства связывают с состоянием общей неопределенности в начале 2022 года, когда большинство работодателей остановили наем персонала, а некоторые компании покинули российский рынок. Однако во второй половине года ситуация с наймом стабилизировалась. По итогам 2022 года количество закрытых вакансий снизилось по сравнению с 2020 годом на 48%. При этом стоимость закрытых вакансий увеличилась как в массовом (+24,4%, до 79,7 тыс. руб.), так и в профессиональном подборе (+26,5%, до 390 тыс. руб.), что связано с увеличением уровня зарплат в стране. «Индустрия рекрутмента, как и экономику РФ в целом, существенно затронули структурные изменения 2022 года, вызвавшие разноректорные тренды в поведении работодателей и соискателей на рынке труда», — говорит заместитель генерального директора стаффинговой группы ANCOR Татьяна Баскина. — Некоторые компании покинули рынок, но появились новые клиенты с новыми задачами и потребностями в персонале». Она также отмечает углубление структурного дисбаланса спроса и предложения, в том числе острую нехватку кандидатов в ряде сфер

(IT, инженерно-технические профессии, квалифицированный рабочий персонал и др.).

Сегмент услуг по предоставлению персонала по итогам 2022 года снизился на 44,5%, до 12,7 млрд руб. Количество временных сотрудников сократилось в прошлом году на 35,6% по сравнению с 2020 годом, до 18 тыс. человек. Падение, по мнению экспертов АЧАЗ, обусловлено тем, что использование этой услуги является более рискованным и для заказчика, и для провайдера. В 2022 году заказчики не особенно нуждались в расширении производства или услуг, скорее был запрос на быстрое масштабирование существующего бизнеса — для решения этих задач предоставление труда работников по 116-ФЗ не является оптимальным решением. Предпочтительнее для бизнеса было выводить непрофильные функции на аутсорсинг с полной ответственностью провайдера за результат.

«В 2022 году международные компании столкнулись с серьезными вызовами в области продаж, закупок, HR, а также внутрикорпоративными сложностями, связанными с общим политическим давлением и санкциями», — говорит гендиректор «Gi Group Россия» Людмила Зорина. Смена владельцев компаний, локализация производства, фокус на ликвидности, поиск новых партнеров — на этом фоне уменьшился объем временного персонала, привлекаемого под проекты. Работники искали постоянные позиции, меняли индустрии, обучались новым специальностям, указывает эксперт.

В свою очередь, по итогам 2022 года сегмент аутсорсинга продемонстрировал рост (+31%, до 317,8 млрд руб.). В прошлом году рынок активно развивался, на него вышли как новые заказчики, так и новые провайдеры. Согласно результатам исследования, 36% рынка составили услуги по аутсорсингу торгового персонала и мерчендайзинга, 33% — производственный аутсорсинг, 20% — IT-аутсорсинг и прочие виды аутсорсинга, 11% — административный аутсорсинг. «Рост запросов бизнеса на аутсорсинг в 2022 году закономерен для турбулентных времен. Всегда во времена неопределенности бизнесу удобнее купить решение для конкретной задачи, чем заниматься этим решением самостоятельно, привлекая дополнительные человеческие, временные и финансовые ресурсы внутри компании», — отмечает директор Ventra HR Services Юрий Ефросинин. Если раньше в услугах аутсорсинга были больше заинтересованы международные корпорации, а российские игроки были нацелены на решение всех задач собственными силами, то теперь и они начинают активно использовать данный инструмент, указывает операционный директор стаффинговой группы ANCOR Алексей Миронов.

«Рынок труда становится все более разнообразным. В среднесрочной перспективе мы прогнозируем рост как потребности в персонале во всех отраслях экономики, так и спроса на квалифицированные кадровые услуги», — говорит Татьяна Баскина. По словам Ольги Шамбер, дефицит кадров сейчас наблюдается практически во всех отраслях и в дальнейшем он будет сохраняться на том же уровне, а на некоторых направлениях — расти. В условиях дефицитного рынка вопрос доверия соискательской аудитории становится крайне важным и во многом определяющим конкурентные преимущества агентства, полагает Виктория Дикарева.

Венера Петрова

# Интенсивный труд не всем по карману

— наука —

с13 Повышение зарплат одной половине работников увеличило бы запрос на их повышение у второй половины, иначе нарушатся уже их представления о «справедливости». При этом индивидуальная готовность работать больше неэластична по отношению к размеру запроса на повышение заработной платы: рост запроса в два раза увеличивает готовность работать больше менее чем на 10 п. п.

По мнению авторов, выход из ловушки мотивации возможен с меньшими затратами при изменении общественного договора. Речь идет о замене идеи одномоментного повышения зарплат на малое, но непрерывное увеличение вознаграждения за труд, а также о введении прогрессивной шкалы налогообложения, применяемой к «незаслуженному» обогащению.

Партнер Kontakt InterSearch Russia Елена Демьянишникова считает, что резервы повышения производительности труда есть, но их определение зависит от ситуации на конкретном уровне позиции, специфики работы и особенностей индустрии. Важно учитывать тренд на снижение вовлеченности и выгорание из-за высокого уровня стресса и неопределенности. Директор по маркетингу, коммуникациям и партнер рекрутинговой компании Get experts Анна Спирина напоминает, что сейчас в большинстве отраслей наблюдается дефицит кадров и рынок кандидатский: работодатели конкурируют за специалистов, удерживают персонал. «При этом у работодателей мало резервов именно для повышения зарплат. Да и нет уверенности, что повышение зарплаты существенно на производительность труда повлияет», — добавляет она.

яет, особенно в долгосрочной перспективе — эффект сохраняется максимум до полугода, а потом начинается спад», — отмечает эксперт. Именно поэтому сегодня в фокусе работодателей различные мотивационные программы, предполагающие как материальную, так и нематериальную мотивацию, поиск общих смыслов, ценностей и синхронизация по корпоративным целям и персональным целям сотрудника.

Согласно исследованию Get experts, в 2023 году только 26% работодателей сократили бюджет на мотивационные программы. «Профессионалы отмечают, что наряду с зарплатами в блоке материальная мотивация на первый план выходят: наличие медицинского страхования (63%), доплата по больничным листам до оклада или среднего заработка работника (46%), расширенное медицинское страхование, а в блоке нематериальной мотивации более 59% отмечают важность различных опций гибкого графика и возможности работать из дома», — рассказывает Анна Спирина. При этом средняя удовлетворенность материальной мотивацией сотрудников компаний составляет 6,95 из 10. «Такой показатель связан с отсутствием ежегодной индексации, бонусной схемы, зависящей от непосредственного вклада сотрудника. Это говорит о том, что у сотрудников нет ощущения справедливости их вклада в общее дело. Управлять процессом помогают индивидуальные планы развития на

год, включающие в себя не только KPI и корпоративные цели, но и синхронизацию этих целей с персональными», — рекомендуют в Get experts. Материальные стимулы относятся к гигиеническим факторам, а для долгосрочного и устойчивого эффекта важно использовать факторы нематериальной мотивации. «Моделей, которые описывают данные факторы, существует очень много — чаще всего они опираются на драйверы вовлеченности и социального поведения: потребность в статусе, определенности, автономности, общности и справедливости», — рассказывает Елена Демьянишникова. Чтобы работодатель мог использовать данные факторы, нужно работать как на индивидуально, так и на корпоративном

уровнях. В Kontakt InterSearch Russia поясняют, что индивидуальный уровень в первую очередь предполагает владение руководителями навыками мотивации сотрудников и команд, то есть умением отслеживать уровень мотивации, определять драйверы и использовать методы удержания и повышения мотивации в зависимости от ведущих драйверов сотрудников. Часто это простые методы: обратная связь, признание, работа со смыслами (каким образом то, что делает сотрудник, связано с его мотивацией и ценностями), системное развитие сотрудника, поиск и формирование возможностей для повышения самостоятельности и автономности и другие. На корпоративном уровне усилия могут быть сосредоточены на

формировании и развитии корпоративной культуры, которая будет помогать удерживать и повышать вовлеченность и лояльность сотрудников. Что же касается ощущения несправедливости, часто оно связано не столько с размером оплаты, сколько с отсутствием возможностей изменить ситуацию в лучшую сторону, считает Елена Демьянишникова. Поэтому важно разобраться в причине оценки — это может быть ограничение оборудования, технологии, вопрос сравнения своего уровня вознаграждения с другими, ограничения, связанные с развитием, обучением и повышением квалификации — и выбрать метод для конкретной компании.

Диана Галиева

## МНЕНИЕ

**ДИНА АКИМОВА, управляющий партнер консалтинговой компании RusPartners, — о новых сложностях с мотивацией у топ-менеджеров.**

Моя ежедневная жизнь — это доверительные разговоры с акционерами и руководителями крупнейших российских компаний о том, каких профессионалов сейчас лучше нанимать, где их искать и как привлечь на работу. Недавно мне пришлось в голову, что фраза, которая достаточно часто звучит в таких разговорах, фраза «я делала карьеру» — она перестала звучать гордо. Если раньше управленец, произнося ее, мог даже приосаниться, то теперь эти слова говорят с совершенно другой интонацией: спокойным, даже тихим голосом — таким, какой могли бы использовать, рассказывая о наименее интересных элементах любой занятости: офисной рутине, интригах коллег или подчиненном положении.

Конечно же, еще до того, как мне пришла в голову эта мысль, уже достаточно давно шли разговоры о том, что для российской молодежи карьера уже не имеет такого значения, как



для миллениалов, предыдущего поколения работников. Но сейчас я увидела, что свое отношение к ней меняют даже они, когда становятся старше 45 лет. Вместо продвижения по служебной лестнице они начинают ценить

свою работу за тот смысл, который она может принести в их жизнь, за отношения с коллегами по трудовому коллективу, за возможность учиться у своего руководителя. Пандемия коронавируса, сделав возможным удаленную и гибридную занятость, позволила на практике доказать, что вне офиса люди могут полноценно трудиться, но параллельно с этим также жить нормальной жизнью и наконец избежать необходимости противопоставлять эти два понятия и вечно выбирать или одно, или другое. И это, казалось бы, изначально сугубо практическое новшество в конечном итоге заставило многих посмотреть на свою работу другими глазами и задать себе простой вопрос: зачем так напрягаться? Зачем командировки, не видеть семью, сидеть вечером в офисе, а не в театре или в кругу близких? И для многих, как показывает практика, ответ оказался также довольно простым: им это незначит, им важно другое. Перестало быть стыдным не хотеть становиться чьи-то преемником или расти до генерального директора, но стала больше цениться возможность работать под началом

СЕО с релевантным опытом или с акционером, который вызывает уважение.

Например, недавно я узнала историю успешного менеджера международной компании, который решил отказаться от привычного career track и пошел работать в небольшой семейный бизнес по производству продуктов питания именно ради возможности общаться с акционером, который вызывал у него личный интерес. Он даже согласился на зарплату в пять раз меньше той, которую мог бы получать на альтернативной должности. Такой вот современный Диоклетиан, выбирающий выращивание дорогой ой сердцу капусты вместо управления людьми и институциями.

Что же делать в этой ситуации компаниям, которые нуждаются в управленцах? В первую очередь признать факт того, что не все теперь хотят в Москву, хот и в кадровый резерв, а могут быть довольны и своим текущим местом. Понять, что все большее число людей хочет развивать свою карьеру не вверх, а вбок, не подниматься по служебной лестнице, занимая все более и более

высокие должности, а менять профили и специализации, переменяя горизонтально.

А как и кого тогда мотивировать? Кто идет на смену нынешнему поколению российских СЕО? Ведь акционеры не молодеют, а среди наследников опять же единицы готовы работать ночами. С учетом всего вышесказанного сейчас я вижу единственную категорию руководителей, ради которой и должны строиться все современные программы «кадрового резерва». Их можно назвать корпоративными предпринимателями, которые не могут сидеть на месте, которым все время что-то надо, у которых энергия выплескивается через край. Не то чтобы раньше энергичность не считалась ценным качеством, но сейчас именно она выходит на первый план. Именно с учетом нее должны делаться наймы или продвижения — а я, добавлю, вижу перед глазами недавние примеры, когда из-за ее недостатка увольняют. Именно энергичность необходимо поставить во главу угла и помогать сотрудникам, которые потенциально ей обладают, обрести ее кинетически и направить на решение необходимых задач.

HR-технологии

hh HR Digital 2023

В поисках рабочих рук

Осенью нынешнего года, по ожиданиям аналитиков hh.ru, уровень безработицы в РФ может в очередной раз обновить исторический минимум. Это означает, что в новом деловом сезоне проблема дефицита кадров не исчезнет и работодателям придется снова искать пути ее решения. По оценкам hh.ru, чтобы выработать эффективную кадровую стратегию в новых условиях, компаниям необходимо наладить коммуникацию между HR-департаментами и топ-менеджментом, а также расширить список приоритетных категорий кандидатов для найма, отойдя от стандартных требований к ним. Эта же тема — хедлайнер главного HR-события 2023 года, саммита HR Digital, который проводит hh.ru.

— перспектива —

Рынок труда — простой для работников, сложный для работодателей?

Осенью на рынке труда России традиционнаступает некоторое оживление: число соискателей растет после того, как люди возвращаются из отпусков и дачного отдыха. Работодатели, в свою очередь, также часто откладывают наем на этот период. В нынешнем году, впрочем, ситуация может оказаться иной: вместо увеличения числа желающих найти работу российский рынок труда может столкнуться с дальнейшим сокращением активных резюме и непропорциональным приростом числа вакансий.

Такие выводы можно сделать из статистики платформы онлайн-рекрутинга hh.ru, аналитики которой проанализировали настроения соискателей на российском рынке труда в преддверии четвертого квартала. Для оценки этого показателя аналитики платформы разработали «индекс самочувствия» соискателя, который отражает оценку текущего состояния (самочувствия) и ожиданий в ближайшей перспективе. Он складывается из пяти параметров, совокупный балл по которым позволил получить представление о положении сотрудников компаний и соискателей на рынке труда. На финальное значение индекса влияют несколько показателей, в числе которых оценка стабильности на текущем месте работы (наличие угрозы увольнения), оценка сложности поисков работы, оценка критичности поисков работы, оценка гибкости и возможности снизить зарплатные амбиции (готовность снизить зарплатные притязания), оценка шансов в поиске работы в ближайшей перспективе. Данные представлены в индексах, значения которых колеблются от -1 до +1, где «-1» говорит о негативных настроениях работников, а «+1» — об их стабильном самоощущении по данному показателю.

Совокупный показатель настроения соискателей на российском рынке труда в третьем квартале улучшился и достиг +0,037 пункта (+0,003 пункта). Индекс стабильности на текущем месте работы продолжает отыгрывать свое двукратное падение, произошедшее во втором квартале 2022 года. В текущем квартале он составляет рекордные за всю историю замера настроений 0,45 пункта (против 0,24 во втором квартале 2022 года и 0,42 во втором квартале 2023 года).

Выход настроений работников в текущем квартале в позитивную зону и рост их уверенности в своем положении на рынке труда происходят на фоне снижения их интереса к поиску или смене работы, что подтверждает анализ поисковых запросов по фразам «Вакансии», «Ищу работу», «Найти работу», проведенный агентством «Риалвеб» по просьбе hh.ru. Соискательский спрос на поиск работы в интернете по ключевым словам снизился в первом полугодии 2023 года на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Поисковые запросы о вакансиях и работе наиболее сильно снизились в регионах Центральной России и Северо-Запада — 66% от уровня августа 2021 года, в регионах Сибири — 68% от уровня двухлетней давности, на Урале, Юге и Поволжье — немногим выше 70%. Единственными регионами, в которых поисковые запросы о работе сохраняются на уровне двухлетней давности, стали северокавказские — 108%.

Негативную динамику демонстрирует и соотношение числа вакансий и резюме. Кривая динамики вакансий с начала года резко устремилась вверх, существенно опережая темпы двух последних лет. На фоне такой активности работодателей число резюме, напротив, демонстрирует отрицательную динамику: -3% по отношению к августу прошлого года. В результате разрыв между спросом и предложением продолжает нарастать и достигает пиковых значений.

«Может показаться, что летом мы нащупали точку выхода из этой ситуации. То есть число резюме вроде

стало подрастать, а рост вакансий начал немного притормаживаться. Но, к сожалению, нет. Тренд сохраняется: в начале осени активные вакансии продолжили рост, а активные резюме — снижение. Возможно, их динамика будет не под таким острым углом, как раньше, и слава богу. Поэтому что дальнейшее увеличение разрыва между спросом и предложением, не побоюсь этого слова, станет просто коллапсом для рынка труда», — отмечает руководитель направления клиентской эффективности hh.ru Наталья Данина.

Схожим образом ситуацию на рынке труда оценивают и в Центре макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. По их данным, в начале сентября совокупный спрос на рабочие места в экономике РФ достиг отметки в 75,7 млн человек, что являются максимальным значением за последние три года, отсчитываемые с января 2020 года. Аналогичные оценки дают и эксперты Института экономического политики имени Гайдара: по их оценкам, хронический кадровый дефицит заставляет промышленность сохранять высокий уровень планов найма рабочей силы даже в период временного остывания экономики. Так, если в июне—июле баланс планов найма символически снижался (с 17 до 15 пунктов), то в августе восстановление прогнозов спроса и планов выпуска толкнуло вверх и планы найма (до 22 пунктов, нового рекорда с января—февраля 2022 года). Мониторинг предприятий, который регулярно проводит Центрбанк, также демонстрирует, что в большинстве отраслей ожидания по поводу увеличения численности занятых в третьем квартале 2023 года снизились, что свидетельствует о сложностях работодателей при поиске работников.

Это говорит о том, что кадровые проблемы перестали быть исключительно сложностями HR-департаментов, отмечает Наталья Данина. «Предприятия, которые приняли участие в опросе ЦБ, называют нехватку персонала ключевым фактором, ограничивающим производственную активность», — говорит она. Ранее о существовании такой проблемы заявляли и в Минэкономике — глава ведомства Максим Решетников назвал крайне низкий уровень безработицы в РФ «тормозом для роста экономики». Напомним, в июле Росстат оценил его в 3%, что является минимальным показателем с 1991 года. Впрочем, если судить по данным аналитиков hh.ru, в ближайшие месяцы возможно его дальнейшее сокращение.

Дефицит кадров и его причины

Говоря о нехватке рабочих рук на российском рынке труда, нельзя не упомянуть основные факторы, которые повлияли на его возникновение. Впрочем, здесь нет единого мнения о причинах, и различные специалисты могут ссылаться на разные версии развития событий.

Так, как отмечает Наталья Данина, по данным Росстата, наибольшее сокращение численности рабочей силы наблюдается в возрастных когортах, которые традиционно наиболее востребованы работодателями. «Статистика демонстрирует интенсивное снижение количества сотрудников 25–29 лет и острую нехватку персонала 20–24 лет, доля которого примерно в два раза ниже, чем в других возрастных группах. Все эти люди будут планомерно взрослеть. И малочисленная когорта 20–24 лет через несколько лет катастрофически уменьшит численность категории 25–29 лет, очень продуктивной и привлекательной для работодателей. Группы 30–34 года и 35–39 лет пока достаточно наполнены, но одними ими весь рынок не покроешь. Эти сотрудники также будут постепенно передвигаться в другие возрастные категории, и все больше людей будет в секторе 40+». Поэтому ставка исключительно на сотрудников 20–39 лет — это провальная стратегия», — отмечает она.

В перспективе проблема сокращения трудоспособного населения может только усугубиться. Так, напри-



Руководитель направления клиентской эффективности hh.ru Наталья Данина (на фото слева) считает, что российским компаниям потребуется пересмотреть свои стратегии работы с персоналом — и лучше всего обсудить, как это сделать, можно на саммите HR Digital, который проводит hh.ru

мер, эксперты Института демографии А. Г. Вишневского Высшей школы экономики рассчитали 30 сценариев демографического прогноза России до 2100 года, используя различные вариации трех показателей, которые являются в данном случае основными (рождаемость, продолжительность жизни, динамика миграции). Из них только 14 предполагают сохранение численности населения РФ на нынешнем уровне примерно 146 млн человек либо рост вплоть до 217 млн человек. 16 сценариев прогнозируют сокращение показателя, из них 11 — ниже 120 млн человек. Соответственно, более чем в половине сценариев стагнирует или сокращается и население в трудоспособном возрасте.

Еще одной причиной нехватки кадров может быть структурный дисбаланс между предложением труда и спросом на него: предприятия предъявляют спрос на работников с не очень высоким уровнем образования по профессиям, связанным с физическим трудом, а предложение все больше формируется из работников с вузовскими дипломами по профессиям, связанным с интеллектуальным трудом. Кроме того, как ранее подсчитали в Центре трудовых исследований Высшей школы экономики, в 2020 году из-за пандемии коронавируса российская экономика столкнулась с необходимостью масштабной перестройки, что, в свою очередь, потребовало массированного межсекторального перераспределения рабочей силы. В 2022 году аналогичная ситуация была вызвана санкциями ряда западных стран в отношении России. «Переформатирование» рынка труда, впрочем, требует времени, что приводит к появлению большого числа вакансий, заполнение которых наталкивалось на большие трудности. Вакансии могли возникать как в секторах, которые в новых условиях оказались заинтересованы в привлечении дополнительной рабочей силы, так и в секторах, которые в новых условиях ее теряли и поэтому были вынуждены искать ей замену на рынке (подробнее см. «Ъ» от 30 мая).

Действительно, отмечает Наталья Данина, ситуация на рынке труда неоднородная и варьируется от отрасли к отрасли. Наиболее сложной ее можно назвать в самых востребованных у работодателей профессиональ-

ных областях, где размещено больше всего вакансий, а число резюме по сравнению с прошлым годом снизилось. Это рабочий персонал, розница, производство, строительство, транспорт, продажи. Здесь на одну вакансию приходится всего 1,8–2,6 резюме. «Наоборот, избыточное количество соискателей мы видим в сферах, где спрос не так высок. Это, например, искусство и массмедиа (0,8% от общего числа вакансий). Или более востребованные маркетинг (3,1% от общего числа вакансий) и административный персонал (5,2% от общего числа вакансий). Но в целом они не оказывают существенного влияния на ландшафт рынка труда, так как их доля в структуре общего спроса невелика», — отмечает она.

Сложности есть даже в секторе ИТ. «На первый взгляд она выглядит довольно гармоничной с hh.индексом 6,4 пункта. Но внутри профобласти спрос и предложение абсолютно дисбалансированны: если для специалистов уровня джуниор и мидл показатель hh.индекса составляет 15,5 и 5,7 пункта соответственно, то для сеньор-специалистов он критически низок: всего 0,7 пункта — конкуренция за квалифицированных сотрудников в ИТ катастрофически высокая», — говорит Наталья Данина.

Как повысить эффективность найма в новых условиях

С учетом нарастающей сложности с наймом сотрудников на российском рынке труда многим компаниям необходимо пересмотреть существующие у них кадровые стратегии. Необходимо добиваться максимального полного взаимопонимания между кадровым департаментом и CEO и расширять категории соискателей в пользу более доступных.

Так, как показывают результаты исследования, которое недавно провел hh.ru, многие CEO недооценивают текущие проблемы с кадровым дефицитом и не готовы реформировать корпоративные подходы к кадровой политике. Так, существенная доля CEO (46%) уверена, что на нехватку персонала влияют исключительно внешние факторы. Напротив, внутренние факторы, такие как неконкурентные зарплаты, недостаточная работа с брендом работодателя, завышенные требования к кандидату, не-

привлекательные условия труда, по их мнению, оказывают не слишком значительное влияние на сложности с подбором. В то же время, описывая внешние факторы, повлиявшие на дефицит кадров, CEO недооценивают влияние демографических причин на рынок труда. Почти половине (56%) из них кажется, что изменения на российском рынке труда вызваны исключительно геополитической напряженностью, а следовательно, на них вряд ли можно повлиять доступными компаниями методами.

Как отмечает Наталья Данина, «большинство CEO начали свой бизнес 20–30 лет назад, в 1990-е, когда на рынке был избыток людей». «В те времена владелец конторы, который мог платить людям условные \$100, считал ее привлекательным местом работы и был прав. Но избытка человеческих ресурсов больше нет. И работодатели стали совершенно другими с точки зрения бренда, условий работы и прочего. С тех пор рынок труда перевернулся с ног на голову, но CEO, кажется, все еще придерживаются прежних убеждений. Это проблема, потому что именно CEO оказывают ключевое влияние на все, что сегодня происходит в компании», — говорит она.

Еще одна причина, по которой CEO и кадровики по-разному понимают ситуацию с наймом, заключается в разных источниках информации. CEO черпают информацию преимущественно в своей среде: общаются с топ-менеджерами и бизнес-клубах. 11% из них вообще не интересуются тем, что происходит на рынке труда. При этом HRD- и HR-менеджеры опираются на аналитику от экспертных источников, в том числе hh.ru, а также собирают внутреннюю статистику компании по текучести, причинам увольнений и срокам закрытия вакансий.

«Если для эйчаров достучаться до CEO — трудная задача, потому что ваш политический вес в компании невелик, сделайте своими союзниками руководителей направлений по маркетингу, продаж, финансов — всех, кто ведет массовый подбор. Последние два года мы активно ведем коммуникации с руководителями бизнес-подразделений, рассказываем им о том, что происходит на рынке. И таким образом облегчаем жизнь нашим клиентам», — говорит Наталья Данина.

Поддержку таким образом получают CEO, главы HR-департаментов могут начать менять свои кадровые стратегии. При этом обязательно первоочередной мерой должно стать увеличение фонда оплаты труда. По данным hh.ru, медиана предлагаемой зарплаты в вакансиях и так уже устремилась вверх и, например, в июле показала +38% по отношению к началу прошлого года. Это позволяет предположить, что существенная часть работодателей сейчас участвует в гонке зарплат, которые не подкреплены приростом производительности труда.

Альтернативная стратегия предполагает расширять список категорий кандидатов, которые он считает приоритетными для найма. Так, отмечает Наталья Данина, в тот момент, когда на рынке труда «происходят глобальные тектонические изменения», необходима смена парадигмы — наем без предубеждений. «Это значит в том числе, что надо смотреть

не только на соискателей в возрасте 18+, но и на 40+, потому что нация стареет», — отмечает она.

Кроме того, в отдельные проекты компаний можно привлечь тех, кого сейчас называют «полосатыми воротничками»: нынешних или бывших заключенных, которые были осуждены за преступления небольшой тяжести. С такими сотрудниками уже работает ряд российских компаний, в числе которых РЖД, «Озон» и Сбербанк. В качестве еще одного источника рабочих рук может рассматриваться и внутренняя трудовая миграция. Впрочем, основным вектором релокации сейчас является западный: с Дальнего Востока в Сибирь, из Сибири на Урал, в Москву и Санкт-Петербург.

«Рынок труда меняется, и речь уже не о временных трудностях, а о новой реальности, в которой нужно учиться работать и эффективно справляться с растущими кадровыми запросами бизнеса. HRD- и HR-специалисты, которые максимально погружены в проблемы рекрутинга, оценивают ситуацию наиболее реалистично. А значит, в их силах поиск новых, смелых решений в подборе. И именно их зона ответственности в том, чтобы погрузить CEO в изменившуюся парадигму, наладить с руководителями департаментов взаимодействие по кадровым вопросам. И в конечном счете перепрофилировать политику управления персоналом, чтобы отвечать возросшим запросам рынка», — заключает Наталья Данина.

Одним из ярких примеров изменения HR-стратегии, смены всей парадигмы работы с персоналом и полного взаимопонимания между топ-менеджментом и HR-функцией стала компания Nordgold, международный производитель золота, управляющая шестью действующими рудниками в четырех странах. Как пояснили в ее пресс-службе, сейчас Nordgold фокусируется на обучении, особенно техническим навыкам, вторым профессиям, повышении квалификации персонала и создании внутреннего резерва для всех ключевых профессий и должностей. Для развития компетенций сотрудников и изучения лучших практик запущена программа Cross Nordgold, которая позволяет сотрудникам стажироваться и временно работать на других предприятиях компании.

«В 2022 году инвестиции Nordgold в развитие персонала превысили \$3 млн, в 2023 году вложения ожидаются на том же уровне. В корпоративной Академии Nordgold сотрудникам доступны сотни курсов самой разной направленности: от ремонта техники, горного дела и металлургии до цифровых технологий и современных управленческих практик. В среднем каждый сотрудник проходит около 95 часов обучения в год. Также усилена работа с молодежью. В дополнение к многолетней популярной программе ускоренного трека развития для молодых лидеров Fast Track создана программа «Спринт» для выпускников вузов во всех странах нашего присутствия. Также стали активнее приглашать студентов-практикантов и привлекать на работу женщин. Стремясь сохранять кадры, Nordgold активно развивает внутреннее перемещение», — сообщили в компании.

Елена Воробьева

# HR-технологии

## Обучение на практике

1 сентября в России стартовал второй сезон федерального проекта «Профессионалитет», который должен перезагрузить систему среднего профессионального образования. Его задача — подготовка кадров под реальные нужды конкретных работодателей из технологических отраслей. Часть субъектов страны, включая Московскую область, уже дополнили программу собственными проектами, учитывающими региональную специфику.

— регионы —

В 2022 году Минпросвещения запустило в России федеральный проект «Профессионалитет», задача которого состоит в том, чтобы сделать российскую систему среднего профессионального образования более востребованной у молодежи. Программа предусматривает создание образовательно-производственных центров (кластеров), представляющих собой интеграцию колледжей и организаций реального сектора экономики. Совместно с работодателями учебные заведения должны готовить кадры для приоритетных отраслей экономики.

«В основу федерального проекта „Профессионалитет“ заложен отраслевой подход к подготовке кадров в тесном партнерстве с бизнесом, который становится полноправным участником подготовки кадров для своих предприятий. Благодаря этому партнерству в обучении специалистов значительно возрастает практикоориентированность и сокращаются сроки обучения. 1 сентября этого года открылись 130 новых кластеров. Еще 71 продолжает работу с 2022 года. В 2024 году в 38 субъектах появятся еще 130 новых кластеров, а к 2026 году проект охватит всю страну», — отметила руководитель Центра управления и развития ФП «Профессионалитет» Минпросвещения Ольга Семина. По ее словам, в проект вошли уже 967 работодателей, которые вложили более 3 млрд руб. в развитие инфраструктуры колледжей. «Предприятия смогут получить дополнительный налоговый вычет на безвозмезд-



ФОТО: КАДРЫ МИНИСТЕРСТВА ИНВЕСТИЦИЙ, МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

ную поддержку колледжей и техникумов. 1 января текущего года в силу вступил закон, который позволит применять инвестиционный налоговый вычет при расчете налога на прибыль на безвозмездные пожертвования денежных средств и имущества образовательным организациям с государственной аккредитацией», — отмечает она.

### Региональные инициативы

Регионы начали быстро включаться в проект и создавать свои программы помощи предприятиям в подготовке необходимых кадров. Например, в Московской области уже с прошлого года инвесторы могут получить содействие в организации профессионального обучения и повышения квалификации своих сотрудников — с такой целью была создана программа «Кадры для импортозамещения». Она представляет целую систему опережающей профподготовки специалистов.

В рамках программы специалисты Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области собирают и обрабатывают информацию о потребностях компаний, реализующих импортозамещающие проекты в регионе, в кадровых ресурсах. А за-

тем помогают им подобрать наиболее подходящее образовательное учреждение региона, чтобы в дальнейшем компания могла заключить с ним соглашение о подготовке кадров.

«Программа „Кадры для импортозамещения“ — ответ на запрос, который пришел от представителей подмосковных компаний, работодателей, остро нуждающихся в кадрах. Действовать надо было оперативно, поэтому в короткие сроки мы разработали программу, обсудили эту идею с бизнесом, представителями сферы образования, доработали и презентовали ее на уровне региона. Программа вызвала интерес: на сегодняшний день 91 компания заключила с 42 образовательными учреждениями 110 соглашений. До конца года их количество планируется увеличить до 115», — сказала зампредела правительства — министр инвестиций, промышленности и науки Московской области Екатерина Зиновьева. По словам зампредела, реализация программы выгодна для всех ее участников: компании получают недостающие кадры, а будущие специалисты могут быть уверены в трудоустройстве и своем профессиональном будущем.

### Без отрыва от производства

На сегодняшний день в числе наиболее востребованных специальностей на подмосковных предприятиях — сварщик, оператор станков с программным управлением, электрик, монтажник промышленного оборудования, токарь и фрезеровщик на станках с ЧПУ, слесарь, технолог производства, лаборант по контролю качества и другие. Пройти обучение по этим и многим другим направлениям можно в подмосковных учреждениях профессионального образования.

Среди образовательных учреждений — профессиональный колледж «Московия», Орехово-Зуевский железнодорожный техникум им. В. И. Бондаренко, Коломенский аграрный колледж им. Н. Т. Козлова, колледж «Подмосковье», Авиационный техникум им. В. А. Казакова, подмосковный колледж «Энергия» и другие образовательные учреждения региона. В числе компаний, присоединившихся к проекту, — ПАО «Авиационная корпорация „Рубин“», ООО «МПЗ „Мясницкий ряд“», ООО «Серпуховский лифтостроительный завод» и другие крупные производители.

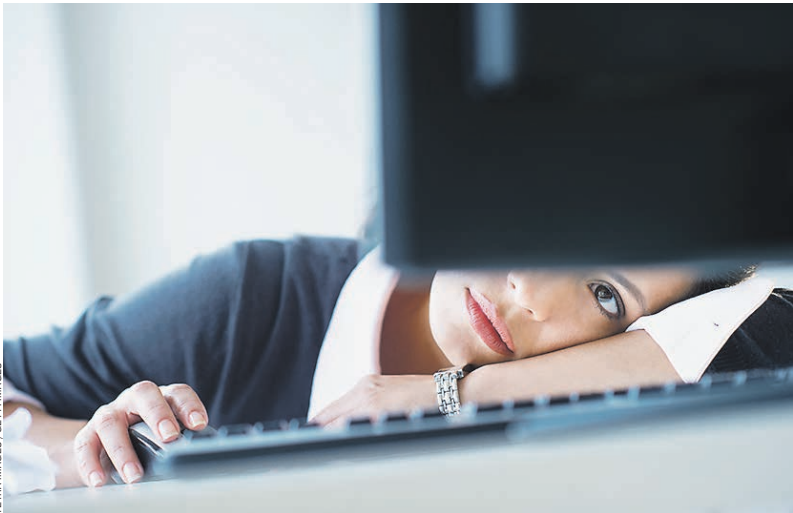
# Горе от навыков

— кадры —

**Слишком высокая квалификация сотрудников в большей степени влияет на их удовлетворенность работой и склонность к поиску новой, следует из исследования экспертов Высшей школы экономики. Издержки работы не по специальности или с более низкими требованиями по уровню образования можно компенсировать зарплатой или трудовыми обязанностями, при избыточной квалификации такие компенсации не срабатывают. Это значит, что многие работники недостаточно реализуют себя на работе, а работодатели недополучают в производительности труда и могут столкнуться с оттоком квалифицированных кадров. Чтобы этого избежать, компании могут выявлять таких сотрудников и расширять возможности для их реализации — впрочем, ресурсы для полноценной оценки работников есть только у крупного бизнеса.**

Лишь 26% российских работников занимают должности, соответствующие их образованию, навыкам и специальности. Почти три четверти сотрудников с высшим образованием сталкиваются хотя бы с одним типом несоответствия. Такие результаты получили эксперты Высшей школы экономики Елена Варшавская и Ульяна Подвербных в результате опроса сотрудников российских компаний. Исследование «Влияние образовательного и квалификационного несоответствия на удовлетворенность трудом и потенциальную текучесть российских работников» опубликовано в последнем номере «Российского журнала менеджмента».

Интерес к изучению несоответствия должностей объясняется ростом доли населения с высшим образованием и обеспокоенностью о чрезмерных инвестициях в образование. Напомним, что российская система образования на протяжении последних 15 лет ежегодно выпускала более 1 млн специалистов с высшим образованием. Избыток специалистов приводит к дисбалансу спроса и предложения на рынках труда, из-за чего несоответствие занимаемых позиций уровню образования и специальности становится более заметным.



ТЕМА: ИМАГЕ / GETTY IMAGES

Однако авторы акцентируют внимание на уровне навыков работников, поскольку распространенность высшего образования привела к сильной дифференциации образовательных стандартов вузов по качеству. В результате сотрудники с одинаковым уровнем образования могут значительно различаться по уровню навыков.

Авторы проанализировали влияние трех типов несоответствия работы (образования, навыков и горизонтальной, то есть несоответствия специальности) в их различных сочетаниях на удовлетворенность работой и на поиск новой работы. По данным опроса (проводился среди более 20 тыс. работников с высшим образованием), наиболее распространенной является ситуация избыточной квалификации: всего о сверхквалификации сообщили 63% опрошенных, причем для 57% из них такое несоответствие является единственным. Об избыточном уровне образования и несоответствии специальности занимаемой должности сообщили 29% и 25% опрошенных. При этом 18% выпускников сталкиваются с двойным несоответствием, а 13% — с тройным. Причем избыточная квалификация реже дополняет другие несоответствия — только в половине случаев по сравнению с 10–13% для несоответствий по уровню образования и специальности.

Как показало исследование, именно в случае несоответствия квалификации снижается удовлетворенность всеми аспектами работы — как денежной, так и неденежной (гарантии

занятости, рабочие обязанности, график работы, условия труда, ощущение полезности). Важно, что в ситуации, когда несоответствие не снижает удовлетворенность работой, с большой вероятностью можно говорить о добровольном выборе сотрудника. Неудовлетворенность же возникает в случае, если несоответствие должностей является вынужденным, например из-за отсутствия высококвалифицированных рабочих мест или рабочих мест по полученной специальности.

Так, «избыточный» уровень образования оказывает негативное влияние на такие неденежные аспекты удовлетворенности, как гарантия занятости, условия труда, график работы, профессиональная удовлетворенность и моральное удовлетворение. Горизонтальное несоответствие само по себе снижает удовлетворенность всеми неденежными аспектами работы. Однако содержательные стороны труда успешно компенсируются зарплатой или трудовыми обязанностями как в случае работы не по специальности, так и работы, требующей более низкого уровня образования.

«Избыточная» квалификация — единственный тип несоответствия, который снижает удовлетворенность всеми аспектами работы, включая заработную плату. Поиском работы при этом чаще занимаются работники с «избыточными» уровнем образования и квалификациями, тогда как работа не по специальности на поиск новой работы не влияет. Несоответствие квалификации при этом воспри-

имается работниками как более актуальная проблема из-за отсутствия компенсирующих качеств, полагают эксперты.

Пока работники недостаточно реализуют себя на работе, предприятия и государство теряют в производительности труда. Как указывают авторы исследования, на макроуровне решить проблему можно сокращением доли низкоквалифицированных рабочих мест и модернизацией трудовых отношений. Компаниям же рекомендуется выявлять «сверхквалифицированных» сотрудников и расширять возможности для их реализации за счет предложения сотрудникам более сложных задач, делегирования ответственности по отдельным решениям.

«Наем работников, не соответствующих должности по уровню образования, специальности и квалификации, как правило, приводит к быстрой потере у таких работников мотивации и соответственно, в дальнейшем к снижению эффективности работы», — соглашается директор по персоналу группы компаний «Мариллион» Ирина Гнездилова. Поэтому работодатели решают проблему несоответствия еще на этапе подбора персонала. Так, в «Мариллион» действует система поэтапного отбора: кандидаты проходят первичное интервью с рекрутером, тестирование на знание профессиональных стандартов и логическое мышление и в заключение — интервью с нанимающим менеджером. «У нас разработана сетка грейдирования: уровень грейда начинается со стартовой позиции — интерна — и заканчивается уровнем директора. И при этом, если говорить про дальнейшее карьерное развитие, из директора сотрудник может вырасти до уровня партнера или управляющего партнера. Все это позволяет уже на старте оценить уровень кандидата и предложить ту позицию и тот грейд, которые точно соответствуют его профессиональным навыкам», — добавляет Ирина Гнездилова. При отборе особое внимание уделяется и потенциально перспективным кандидатам — чаще встречается ситуация, когда кандидат немного не дотягивает до профиля идеально подходящего на должность сотрудника, но имеет потенциал и большое желание развиваться.

Компании стремятся минимизировать риски ухода квалифицированных кадров и самостоятельно проводят оценку сотрудников. «В нашей компании ежегодно проводится оценка сотрудников, мы стараемся избежать возникновения ситуаций, когда имеет место несоответствие должности», — рассказывает Ирина Гнездилова. Она считает, что в интересах развития сверхквалифицированных работников следует повышать их статус и давать им возможность делиться своими экспертными знаниями, поручать лидерство в проектах, привлекать к принятию решений, в том числе и на уровне управленческой команды. Например, в департаменте аудита в группе компаний «Мариллион» используется система менторства. «Опытные и квалифицированные сотрудники выступают наставниками для своих подопечных. Также в компании действует комитет по талантам, где опять же опытные сотрудники участвуют в обучении и развитии младших коллег. Эти действия позволяют удерживать высококвалифицированных работников внутри компании», — добавляет Ирина Гнездилова.

В группе Еп+ дают возможность с помощью линейки программ квалифицированным кадрам проявить себя и свои таланты, реализовать поставленные задачи нестандартными методами. «Более того, высококвалифицированные кадры могут привлекаться для реализации стратегических проектов и принятия ключевых решений. Таким образом, сотрудники получают возможность еще больше расширить круг своих компетенций, проявить себя и, соответственно, продвинуться по карьерной лестнице», — указывают в компании.

Проблема потери мотивации у людей с «избыточной» квалификацией для российского рынка не новая, поэтому крупные компании практически повсеместно внедряют те или иные программы поиска и развития сотрудников, которые перераспределяют свои должности, подтверждает профессор практики департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Татьяна Комиссарова. «Однако малый и средний бизнес не могут позволить себе такие программы, и работники уходят из этих компаний туда, где могут реализовать себя», — от-

Как рассказывает гендиректор ПАО «АК „Рубин“» Игорь Ряпин, если до вступления в программу в 2022 году на предприятии не хватало как рабочих специалистов, так и инженерно-технических кадров, то теперь в рамках практики удалось привлечь около 100 человек. Ожидается, что из них порядка 40 в дальнейшем будут приняты на работу.

«Наше предприятие тесно сотрудничает с Балашихинским техникумом и колледжем „Энергия“. Студенты этих образовательных учреждений обучаются таким необходимым нашему производству профессиям, как токарь, фрезеровщик, техник-технолог, оператор на станках с ЧПУ и другим. Иными словами, у нас создан образовательно-производственный кластер, связка работодатель—образовательное учреждение. Такие отношения дают возможность восполнить нехватку кадров со средним профобразованием и ускорить процесс адаптации молодых специалистов на производстве, что так важно в условиях импортозамещения. Поэтому считаю, что участие в подобных программах необходимо для промышленности нашей страны», — считает Игорь Ряпин.

Еще одним предприятием, присоединившимся к программе, стал производитель промышленной пищевой упаковки для автоматических фасовочных линий «Георг Полимер» из Подольска, также столкнувшийся с нехваткой кадров. «Георг Полимер» заключил два соглашения, в рамках которых взаимодействует с Подольским колледжем им. А. В. Никулина и профессиональным колледжем «Московия». Компания организовала производственную практику, а также принимает студентов на работу по договорам дуального обучения. Кроме того, ежегодно компания берет на производственную практику студентов-технологов третьего курса РХТУ им. Д. И. Менделеева и ФГБОУ ВО РГУТИС. Также «Георг Полимер» сотрудничает с Российским биотехнологическим университетом (МГУПП). В настоящее время в «Росбиотехе» два сотрудника компании получают высшее образование, столько же проходит обучение в аспирантуре.

«Благодаря сотрудничеству с колледжами в 2022–2023 учебном году у нас прошла практику 50 человек. Некоторые из них ушли в армию, несколько человек поступили на очную форму обучения в вуз и в связи с этим уволились, а остальные продолжают работать. У нас всегда есть вакансии на стартовую позицию упаковщик-контролер, поскольку с нее мы растим всех через профильное обучение, например в операторы, наладчики, лаборанты и так далее. Поэтому набор учащихся на следующий учебный год также продолжается», — рассказала Лучеса Набатова, генеральный директор АО «Георг Полимер».

Полина Кошелева

мечает она. При этом эксперт обращает внимание на то, что ключевая проблема заключается именно в способности большинства вузов формировать у выпускников востребованные рынком навыки. Одновременно вузы массово готовят студентов по отдельным специальностям. В результате устроиться с недостаточными компетенциями по специальности выпускник не может, а на другой работе не может себя реализовать. «Вузы регионального уровня не дают тот уровень компетенций, который необходим для работы в цифровой среде, с базами информации, искусственным интеллектом. Мы выпускаем кадры, не соответствующие запросам рынка труда. Выпускник с высшим образованием работает продавцом, но не обладает нужными компетенциями: его не учили клиентоцентричностью», — констатирует Татьяна Комиссарова.

Впрочем, с учетом нынешнего состояния рынка труда РФ — а российские работодатели повсеместно сообщают о дефиците кадров — проблема сверхквалификации может приобрести иное измерение. Как напоминают в Еп+, сейчас бизнес сталкивается со значительным оттоком высококвалифицированных кадров. Анализ рынка труда, проведенный hh.ru, показывает, что разрыв между числом активных вакансий и количеством резюме кандидатов с рабочими специальностями составляет почти 7 процентных пунктов (20,1% и 13,3% соответственно). «Такие показатели обусловлены отсутствием молодых специалистов, которые необходимы реальному сектору экономики. Особенно сложная ситуация обстоит в регионах», — напоминают в Еп+.

Поэтому, по словам директора по персоналу АО «Гринатом» Натальи Пичутиной, работодатели в условиях высокого спроса на специалистов разных профессий, особенно со сформированной экспертизой, зачастую не обращают внимания на несоответствие уровня образования планируемой должности. «Бораздо важнее подтвержденными конкретными примерами релевантный опыт работы. При этом карьерный рост на сверхквалифицированные должности невозможен без системных знаний в предметной области», — констатирует она.

Диана Галиева

# Расширяя «Горизонты» возможностей для сотрудников

В нынешнем году жюри корпоративного форума ТМК «Горизонты», который проводит Корпоративный университет ТМК2U, объявило победителями в четырех тематических повестках 74 проекта, многие из которых — результат совместной работы сотрудников различных подразделений компании. Их реализация позволит улучшить качество нержавеющей труб, оптимизировать производственные затраты и повысить энергоэффективность оборудования, решить ряд задач в сфере обращения с отходами и промышленной безопасности и многое другое. Совокупный экономический эффект от внедрения представленных на форуме инициатив, по предварительным подсчетам, составит не менее 2 млрд руб.

## — практика —

В сентябре корпоративный форум «Горизонты» прошел в 19-й раз. В нем приняли участие более 700 сотрудников ТМК, которые представили свыше 250 проектов, призванных повысить эффективность и производственных, и бизнес-процессов.

Как рассказывает заместитель гендиректора по управлению персоналом ТМК и директор Корпоративного университета ТМК2U Елена Позолотина, хотя в 2004 году в РФ еще не знали термина ESG, а ООН не утвердила Цели устойчивого развития, «Горизонты» наглядно продемонстрировали внимание ТМК к повестке устойчивого развития. Компания организует этот форум ежегодно: в течение недели в Сочи проходят мероприятия тематической деловой программы, конкурсы и соревнования. В 2020 году из-за пандемии коронавируса форум был организован полностью онлайн, что позволило принять участие в нем не только тем сотрудникам, которые были отобраны для участия в соревнованиях, но и тем, кто решил следить за ним с помощью онлайн-трансляции. С 2021 года форум проходит в гибридном формате: его ключевые мероприятия доступны для всех сотрудников в прямом эфире в корпоративном мобильном приложении Mobi2U.

Центральный элемент программы «Горизонтов» — Молодежная научно-практическая конференция (МНПК). На ней сотрудники компании презентуют свои проекты, которые разрабатывались в течение года и отбирались на заводских конференциях. Участвовать в МНПК могут инициативы по 18 тематическим трекам, которые, в свою очередь, объединены в четыре повестки: «Бизнес», Digital, «Металлургия SMART» и «Стратегия устойчивого развития». «Форум „Горизонты“ направлен на выявление и поддержку активных и перспективных сотрудников ТМК. Каждый год экспертные комиссии отмечают, как растет уровень участников не только в части глубины проработки проектов, но и в презентационных навыках», — отмечает Елена Позолотина.

В текущем году в число победителей вошли 74 проекта. Одно из призовых мест в треке «Автоматизация производства» занял проект по роботизации процесса закрытия договоров, который исключает бумажный документооборот и высвобождает рабочее время сотрудников для решения более сложных задач. Ряд проектов был отмечен за их вклад в решение специфических отраслевых вопросов. В их число вошли проекты по повышению качества нержавеющей труб, а также по разработке технологии сварки труб большого диаметра из высокопрочных марок стали.

Например, мастер цеха №2 Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ) Сергей Авдеев занял третье место в треке «Трубопрокатное производство» с проектом, направленным на снижение образования дефектов при прокате труб на калибровочном стане. «Всем коллегам советую генерировать идеи по улучшению рабочих процессов, реализовывать их, а лучшие презентовать на „Горизонтах“». Участие в форуме мотивирует к новым достижениям, дарит огромный заряд энергии и дает понимание себя в компании. Это возможность перезагрузиться и с новыми силами вернуться к привычной работе, что очень полезно», — рассказал он.

В нынешнем году в числе 18 треков конференции новое направление — «Магистрально-машиностроительное производство», за которое отвечает дивизион ТМК ЭТЕРНО. В каждом треке жюри отметило специальной номинацией проекты, не занявшие призовых мест, но впечат-

лившие комиссию, например за научное обоснование или волю к победе. Также на форуме в обновленном формате прошел ИТ-трек, в котором приняли участие сотрудники объединенной команды ИТ-специалистов компании — ТМК++. Он включал три направления: infg++ — инфраструктура, sec++ — безопасность, dev++ — разработка. Для участников был организован хакатон, где разработчики создавали прототип решений под бизнес-запрос кадровой и маркетинговой служб, а также киберучения и короткие презентации-питчинги идей.

В текущем году на МНПК представили рекордное количество совместных проектов, которые разрабатывали два или три участника, в том числе с разных предприятий. Сотрудники ищут синергию между разными заводами и подразделениями компании — например, совместный проект Синарского трубного завода (СинТЗ), Научно-технического центра ТМК и блока технических продаж управляющей компании занял второе место в треке «Обработка труб».

Как рассказывает один из авторов этого проекта, инженер-технолог центральной заводской лаборатории СинТЗ Юлия Гуторова, она участвовала в МНПК второй раз. «В прошлом году я представляла два доклада — индивидуальный и совместный. В этот раз у меня был совместный доклад сразу с двумя содокладчиками. Получила полезный опыт подготовки в разных форматах, взаимодействие с коллегами с других предприятий. „Горизонты“ дают но-

вые возможности, прежде всего расти — личностно, профессионально. В ходе подготовки ты разбираешь тему своего проекта по кусочкам, охватывая больше информации, чем в обычной работе», — отметила она.

По словам Юлии, в ходе конференции ей удалось познакомиться и на других треках. «Интересно было послушать доклады коллег, понять, какие вопросы актуальны, на чем делают акцент эксперты. Каждый год задается новый тренд. У меня есть опыт выступления в треках „Обработка труб“ и „Новые виды и свойства продукции“, а на будущий год, возможно, попробую свои силы и в других направлениях работы. Нужно развиваться разносторонне даже в своем направлении и пробовать новое», — говорит она.

Еще один пример эффективной командной работы — проект семейной пары сотрудников СинТЗ Марии и Кирилла Больных, а также их коллеги из Русского научно-исследовательского института трубной промышленности (РУСНИТИ) Дмитрия Михалкина, который занял второе место в треке «Управление персоналом» в повестке «Стратегия устойчивого развития». Как рассказывает Мария, идея выступить вместе с мужем зародилась у них еще на прошлых «Горизонтах». «В этом году я принимала участие в МНПК второй раз.

В прошлом году защищала доклад в онлайн-формате, а теперь — очно. Разница колоссальная, иной накал эмоций. Справляться с волнением было сложнее и все же интереснее! — отметила она. — Было насыщено, ярко, позитивно, интересно. Ты можешь рассказать о своем проекте, получить обратную связь от экспертов. Помимо этого увлекательные и полезные лекции спикеров, мастер-классы. Интересно слушать доклады других участников, видеть, как выстраивается логика, перенимать опыт и расти от конференции к конференции».

В программу форума «Горизонты» входит также конкурс «Парк идей», в ходе которого в нынешнем году 23 опытных сотрудника презентовали собственные проекты экспертной комиссии, в состав которой также вошел генеральный директор компании. Победу в «Парке идей» одержала начальник отдела административно-распорядительного документообеспечения Северского трубного завода (СТЗ) Галина Тушенцова. Она рассказывает, что к победе шла методично, поскольку ее проект собирался в течение двух последних лет. «В моей команде все профессионалы, и я поняла, как важна командная работа. Мой проект „Электронный секретарь руководителя“ будет полезен секретарям и упростит работу ру-

ководителей. Предполагается, что системе внедрят на всех предприятиях ТМК. Я несказанно этому рада! „Горизонты“ в моей профессиональной деятельности стали новым витком развития, перезагрузкой, я приобрела бесценный опыт и открыла для себя новые пути», — отметила она.

Много призовых мест заняли и сотрудники других заводов ТМК. Например, коллектив Первоуральского новотрубного завода (ПНТЗ) получил награды высшего уровня в треках «Сталеплавильное производство», «Финансовый менеджмент» и «Снабжение и логистика», серебро — в «Энергетическом треке», бронзу — в «Механическом треке», а также треках «Трубопрокатное производство» и «Автоматизация производства». Еще два проекта сотрудников ПНТЗ, в треках «Охрана труда и промышленная безопасность» и «Управление промышленной экологией», не попали в число призеров, но были отдельно отмечены жюри за новаторство и глубокую научную проработку темы.

Как отметил управляющий директор ПНТЗ Владимир Топоров, представленные сотрудниками предприятия проекты направлены на улучшение и совершенствование действующих на предприятии процессов. «Высокая оценка комиссии — показатель того, что проекты имеют практическую ценность, а их реализация возможна не только на ПНТЗ, но и на других предприятиях концерна в год», — считает он.

Также в рамках форума прошел конкурс «Мастерская лидерства ТМК», где каждый мастер должен был проанализировать свой участок на предприятии и предложить решения для совершенствования его работы, принять участие в управленческих поединках, доказать лидерские компетенции в командной работе и показать наилучшие баллы в интеллектуальной игре. Его победителем стал мастер трубопрокатного цеха Таганрогского металлургического завода (ТАГМЕТ) Зураби Габрава.

«Отмечу, что многие нынешние руководители ТАГМЕТа развивались благодаря форуму „Горизонты“, принимали участие в заводской МНПК, а далее продвигали свои проекты и демонстрировали компетенции на корпоративном уровне», — подчеркивает управляющий директор ТАГМЕТа Сергей Былан.

Коллектив Волжского трубного завода (ВТЗ) представил на МНПК 40 проектов, 12 из них были разработаны совместно со специалистами других предприятий ТМК. Работники ВТЗ заняли первое место в девяти треках. Например, в треке «Обработка труб» волжские трубки взяли три призовых места за проекты, направленные на совершенствование технологии производства бесшовных труб для потребителей машиностроительного комплекса и повышение качества нержавеющей трубной продукции. В блоках по экологии и охране труда победили инициативы сотрудников ВТЗ в сфере обращения с отходами и промышленной безопасности.

Заместитель начальника отдела технического контроля ВТЗ Виталий Буденный набрал наибольшее количество баллов в индивидуальном зачете форума и признан «Покорителем Горизонтов ТМК». Также в рамках форума завод получил награды

конкурсов ТМК «Лидер бережливого производства» и «КорпМиссия: Человек и Общество». Кроме того, в номинации «Лучший специалист „Биржи идей“ по непрерывным улучшениям» победил мастер механослужбы ВТЗ Сергей Павлов, а в конкурсе «Лучший изобретатель» — ведущий инженер-технолог заводской лаборатории ВТЗ Сергей Коновалов.

По словам победителя, такой результат является «признанием длительной и кропотливой работы коллектива ученых, производственников и инженеров завода». «В этом году, как никогда, было тяжело бороться за призовые места. Только представьте, в финальной части большинства треков встретились свыше 20 участников, каждый из которых прошел свой внутренний отбор на заводе. Даже попадание в тройку призеров при такой конкуренции уже само по себе серьезное достижение», — отмечает он.

«Интерес к мероприятию с каждым годом растет: еще на заводском этапе отбора актуальные для отрасли проекты представили около 200 специалистов разных подразделений предприятия и студенты волгоградских вузов. Большая часть работ финалистов МНПК уже реализуется на практике и приносит экономический эффект», — отмечает управляющий директор ВТЗ Сергей Четвериков.

Действительно, в текущем году конкуренция на форуме обострилась, в том числе за счет участия новых конкурсантов из самых разных предприятий ТМК, которые впервые презентовали свои инициативы. Так, например, электромеханик трубопрокатного цеха №1 ВТЗ Максим Фиронов впервые принял участие в конференции МНПК и оказался победителем энергетического трека. «Победа для меня стала приятной неожиданностью. Готовился я тщательно, даже в последние дни вносил изменения в свой доклад. Мой проект посвящен интеллектуальному контролю энергоэффективности агрегатов трубопрокатного производства. Конечно, небольшое волнение у меня присутствовало при выступлении, но я думаю, что достойно себя показал», — отметил он.

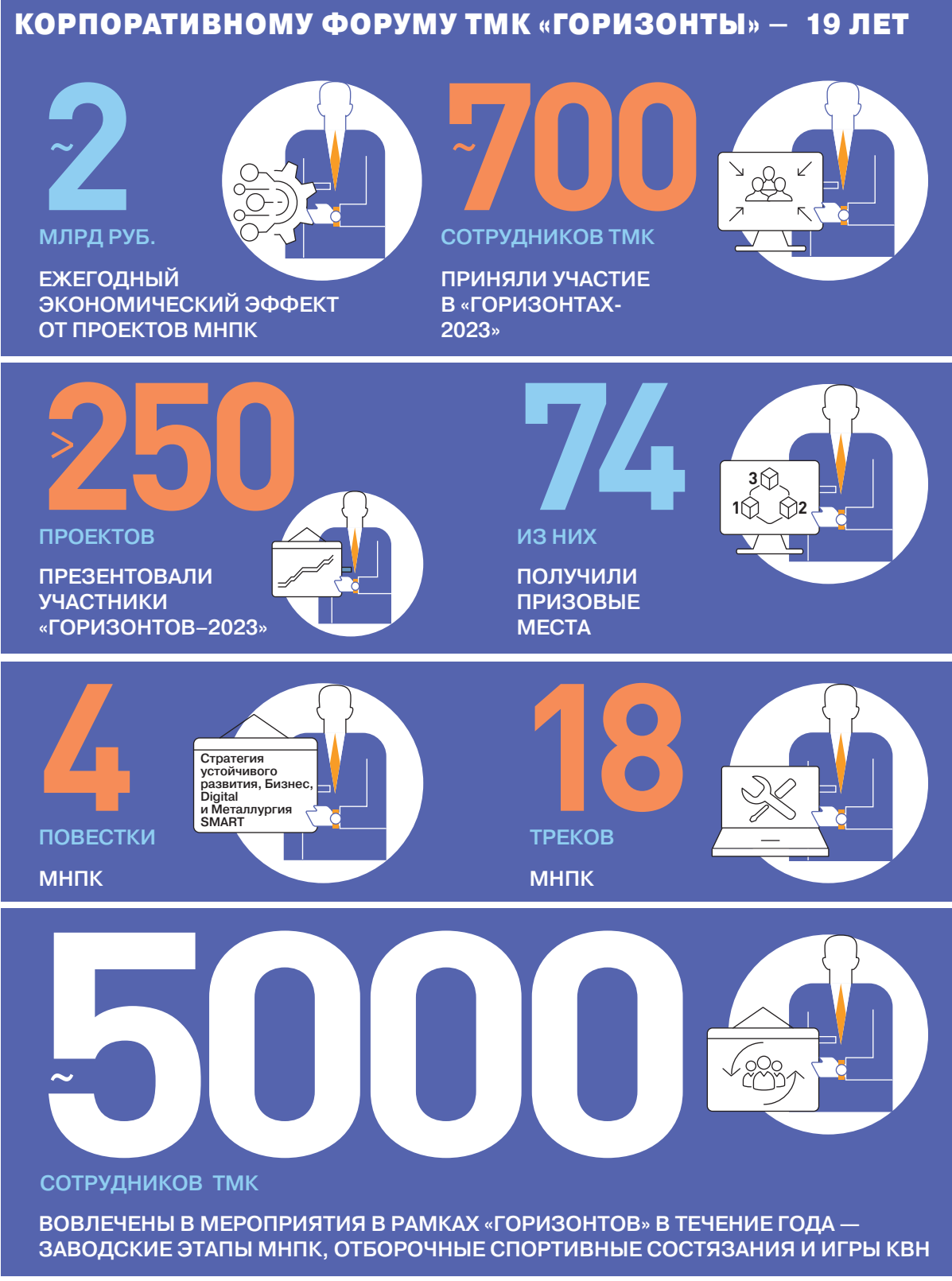
Как отмечает Елена Позолотина, большая часть проектов, которые были отобраны в ходе соревнований, будут реализованы или масштабированы на другие предприятия ТМК. «Многие из участников форума войдут в управленческий резерв компании — у них появится еще одна возможность расти в карьерном и профессиональном плане», — говорит она. Совокупный экономический эффект, по предварительным подсчетам аналитиков ТМК, составит не менее 2 млрд руб.

Помимо МНПК, в деловой программе форума были предусмотрены мероприятия для расширения бизнес-кругозора. Сотрудники ТМК смогли встретиться с генеральным директором компании Сергеем Чикаловым, а также приглашенными спикерами — экспертами в области бизнеса, экономики, спорта и образования. Как отмечает Елена Позолотина, зачастую встречи с топ-менеджерами — это то, чего на форуме ждуть больше всего. «Ведь здесь можно не только услышать от тех, кто принимает важнейшие решения в огромном холдинге, куда мы идём, но и лично спросить как, зачем и почему», — говорит она.

Уже традиционно для участников «Горизонтов» бизнес-тренеры Корпоративного университета ТМК2U проводят мастер-классы SOTA\_School для развития «гибких» навыков. Гости форума также смогли посоревноваться в бадминтоне и пляжном волейболе. Кроме того, в рамках мероприятия состоялся финальный этап корпоративного чемпионата по мини-футболу, турнир по шахматам и фестиваль команд КВН.

Для многих сотрудников предприятий ТМК важно, что компания дает им возможность проявить свои творческие способности, говорит электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования электроцеха СТЗ Олег Завьялов, который в составе команды КВН СТЗ «Горный край» занял первое место в фестивале КВН. «Соперники все были очень хорошо подготовлены, заряжены на хорошую игру, всем нужна была победа. Мы долго готовились, настроились как минимум войти в тройку лидеров. А в итоге мы первые! Это лучшее, что могло случиться. Мы рады, что смогли зажечь своими шутками, поднять настроение всем участникам. Форум „Горизонты“ — отличный шанс заявить о себе, и это действительно море отличных возможностей!» — считает он.

Елена Иванова



# HR-технологии



## В будущее — с «цифрой»

Директор по развитию персонала компании «Ростелеком» **Екатерина Барабанова** — о том, какие тренды сейчас определяют развитие кадровой сферы, почему сотрудники заинтересованы в рескиллинге и как управлять оттоком персонала с помощью искусственного интеллекта.

— взгляд —

Сегодня в России наблюдаются общая тенденция снижения интереса к высшему образованию и значительный рост запроса на получение среднего специального образования. Конечно, строить карьеру эксперта или синего воротничка возможно и без диплома вуза, но для позиции руководителя наличие высшего образование до сих пор важно. Специалист сможет успешно построить управленческую карьеру, если у него широкий кругозор, а также развиты навык нетворкинга, умение комплексное смотреть на вопросы и soft skills (гибкие навыки). Прокатать все это поможет именно высшее образование.

Понимая это, мы запустили программу образовательной поддержки для молодежи, в рамках которой компания берет на себя оплату обучения в вузе. Сейчас она пользуется большим спросом среди тех, кто уже имеет среднее специальное образование и готов делать следующий шаг по карьерной лестнице — перейти на управленческую позицию.

При этом изменения в телекоме и IT-отраслях происходят стремительно: меняется структура работы, многие действия автоматизируются, повышается производительность процессов, а набор навыков, получаемых в университете или колледже, устаревает уже за пару лет. Поэтому во многих корпорациях существуют программы апскиллинга и рескиллинга, которые позволяют сотрудникам постоянно развиваться.

Корпоративный университет «Ростелекома» предлагает более 150 программ различных уровней сложности. Например, в рамках рескиллинга можно обучиться разработке, тестированию, продуктовому менеджменту, бизнес-аналитике, дата-инжинирингу, анализу данных. Сейчас запускаем направление по искусственному интеллекту.

На сегодняшний день за четыре года существования программы рескиллинга больше 10 тыс. сотрудников компании прошли обучение. Важно, что обучение основано на персонализированном подходе. Рекомендательные системы корпоративного университета помогают сотруд-



ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ «РОСТЕЛЕКОМ»

## «Надо научиться регулировать рынок труда, причем не в стране в целом, а в каждом регионе»

— взгляд —

**За последний год уровень безработицы в РФ, по данным Росстата, несколько раз обновил исторический минимум. Часть предприятий не могут найти для себя работников, даже постоянно повышая свои зарплатные предложения. О том, как в этой ситуации могло бы выглядеть эффективное регулирование рынка труда РФ и зачем нужна национальная стратегия его развития, „Ъ“ поговорил с главой комитета по труду и занятости Санкт-Петербурга ДМИТРИЕМ ЧЕРНЕЙКО.**

— Сейчас много говорят о дефиците кадров на российском рынке труда. Как вы видите эту ситуацию? В чем ее причины? — К вопросу можно подходить с нескольких сторон: одна из них — это то, что мы видим на поверхности: безработицы нет, найти новых работников крайне сложно. Давайте попробуем понять, что же произошло. У нас настолько больше стало рабочих мест? Да вроде бы нет. Насколько меньше стало людей трудоспособного возраста? Да вроде бы тоже нет. Тогда в чем же дело?

Главное заключается в том, что во время ковида и после него произошло очень сильные толчки на рынке занятости. Люди очень много перемещались: уехали из Москвы, Санкт-Петербурга к себе домой — они поняли, что можно жить там, а работать дистанционно. И вот этот барьер привлекательности крупных центров, предоставляющих рабочие места, стал другим. То есть сейчас для принятия решения о переезде куда-то на работу можно требовать большую зарплату. Сложившийся на доковидный период рынок труда в ковид очень сильно поменялся, и перемены затронули от трети до половины работающих. Вернуться в обратное положение он уже не может, потому что за эти полтора-два года у людей резко поменялись взгляды на то, что такое хорошо и что такое плохо.

Кроме того, произошло резкое развитие новых сфер приложения труда, значительная часть которых находится в серой зоне. В результате возник не просто дефицит, а структурный дефицит. Он очень сложный, разный от региона к региону, от профессии к профессии, от отрасли к отрасли, от кластера к кластеру.

И самое главное — инерция мышления всех игроков рынка труда. Изменения в поведении игроков рынка привели к тому, что многие находят как бы вне системы измерения (самозанятые, ИП, договоры гражданско-правового характера, маленькие ООО). Все они, как правило, работают вне трудовых отношений — это очень гибкий рынок статистика видит только частично. Многие имеют другие источники доходов, а те, кто предоставляет работу, привыкли к тому, чтобы люди приходили на рабочие места и трудились восемь часов в день пять дней в неделю. А кто-то не хочет работать в таком режиме и не будет, потому что ему есть на что жить и есть другие сферы приложения его времени и труда. И вот привыкнуть к тому, что и спрос, и предложения на рынке занятости радикально поменялись, новые формы еще не сложились, появилась платформенная занятость, трудно.

Важно понимать, что рынок труда — это далеко не только количество людей, есть и другие показатели, в том числе продолжительность рабочей недели. В Германии, например, она составляет 1380 рабочих часов в год, в России — 1940 часов. Есть уровень экономической активности, отражающий, сколько людей трудоспособного возраста



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ

являются занятыми или безработными. В нашей стране уровень занятости составляет 62,7%, в Великобритании — 79%, и разница в 17 процентных пунктов (п. п.) колоссальна. И это мы только говорим об экстенсивных факторах, о том, что лежит на поверхности. Но есть и такой фактор, как производительность труда, и тут есть над чем работать. То есть труд человека — категория, отличная от демографии, это отношения между людьми по поводу их экономически целесообразной активности, это очень сложная категория. Человек может хорошо работать, а может — плохо, может повышать квалификацию, а может не повышать, улучшать или ухудшать здоровье — и научиться управлять этим через регуляторику безумно сложно, так как инерция мышления присутствует со всех сторон.

Если в управлении рынком труда останавливаются только на стандартных приемах служб занятости: ярмарке вакансий, собеседованиях, переподготовке, то, конечно, это помогает трудоустройству, снижает вре-

— Какой подход мог бы выступать альтернативой? В чем он состоит?

— Сверхез нет такого подхода. Либо мы занимаемся стратегическим планированием и пытаемся все-таки смотреть немного вперед, либо реактивный подход приводит только в тупик. Мы в принципе и пришли туда за счет него. Говоря «мы», я имею в виду практически большую часть стран мира, а не только РФ, когда, с одной стороны, безработица бешено не растет, с другой стороны — найти людей невозможно. Просто обычно мы больше о России говорим, это действительно наша проблема, но мы здесь далеко не одиноки.

— Есть ли в РФ необходимость перейти к планированию трудовых ресурсов на государственном уровне? Как это можно сделать? Готовы ли к этому государственные органы власти и бизнес?

— Если заранее проводить технологический форсайт, то есть понимать, что будет происходить с технологиями в ближайших три-

ную плату. Если бы инвестор заранее посмотрел на ситуацию, подумал, что при отсутствии работников сколько будет стоить релокация, где они будут жить, есть ли для них жилье — это все вопросы, вопросы, вопросы. Жизнь заставляет быть готовым к этому. Рабочая сила становится все дороже, если бы она ничего не стоила и был бы ее избыток, то никто бы не стал думать вперед. Но, так как на сегодняшний день реактивный метод решения задач, по сути, себя исчерпал, надо будет думать о других способах. Если не будем такие решения применять, то дефицит будет только обостряться. Повторюсь, что самая большая проблема заключается в инерции мышления и работодателей, и работников, и регуляторов. Чтобы поменять взгляд, требуются время и определенные усилия.

— Многие страны, также столкнувшиеся с дефицитом трудовых ресурсов, пытаются решить эту проблему за счет трудовой миграции. Возможен ли такой вариант для России? Или страны-доноры вокруг нее уже исчерпали свой людской потенциал?

— И да, и нет. С одной стороны, потенциал традиционных стран-доноров для России — Узбекистана и Таджикистана, из того, что я вижу изнутри, близок к исчерпанию. С другой стороны, если мы хотим делать эффективную экономику, надо менять производительность, технологии, ориентироваться на трудосберегающие технологии. Трудовая миграция в пределе тормозит технологический прогресс.

Надо повышать производительность везде, где только можно, и заменять человеческий труд на труд машинный, труд автоматизированных систем, биотехнологиями в максимальном масштабе, потому что имеет место быть демографическая яма. Если ориентироваться только на трудовую миграцию, то давайте вспомним Германию. В страну приезжает огромное количество людей, но едут они туда не для того, чтобы работать, а чтобы повысить свой уровень жизни по сравнению с тем, какой был в стране исхода, и получать какие-то пособия. Это очевидно. Закрывает ли это проблему дефицита рабочих рук? Совершенно неочевидно.

Миграция должна быть адресной: необходимо понимать, кого вы привозите, зачем, на какой срок, останутся эти люди или не останутся, что они должны делать. Недавно было исследование коллег из НИУ ВШЭ, где говорилось о кадровом дефиците примерно в 0,5 млн человек, который надо закрыть мигрантами. Да, имеет право такая позиция, но на 72–73 млн работающих в РФ 500 тыс. человек — несерьезная цифра, так как при повышении производительности хотя бы на 1 п. п. можно высвободить хотя бы 720–730 тыс. человек, повысьте на 5 п. п. — это уже 3500–3750 тыс. человек.

— Имеет ли смысл организовывать в РФ завоз специалистов из стран дальнего зарубежья на государственном уровне? Пару недель назад Минпромторг начал обсуждать идею привезти в РФ рабочих из Северной Кореи и Доминиканы — есть ли в этом смысл?

— Тут надо понимать, что такое дальнее зарубежье. Если мы говорим про Индию, то там есть значительное количество высококлассных специалистов по строительству высотных домов. И, если перед нами тоже стоит такая задача, есть смысл думать о привлечении этих людей. Завоз специалистов не должен быть массовым, желательно, чтобы он происходил в рамках организованного набора. В принципе этот процесс нормально происходит: люди приезжают, работают в стране.

есть возможность предложить сотрудникам работу в проектах федерального масштаба, которые делают наши дочерние компании, например «Цифровой регион». Так специалист, которому тесно в своей текущей роли, может легко найти себя в другой команде.

Мы наблюдаем растущий спрос на помогающие профессии: бизнес-консультирование по управлению и развитию карьеры, коучинг. Поэтому год назад мы запустили платформу «Точка роста» — маркетплейс внутренних экспертов, менторов, коучей, карьерных консультантов. Любой сотрудник может записаться к ним и получить ответ на свой вопрос, поработать со специалистом.

Сейчас на платформе зарегистрированы более 160 внутренних экспертов компании, которые за год провели около 600 сессий по разным темам. Наибольшим спросом пользуется направление карьерного консультирования. У карьерных консультантов практически никогда нет «око», что свидетельствует о появившемся тренде на стратегическое управление своей карьерой. Я бы рекомендовала корпорациям, которые заинтересованы в удержании сотрудников, обратить внимание на это направление, так как наличие внутренних коучей и менторов позволяет проработать с сотрудником все возможные сценарии его развития внутри компании. В наших планах — наращивать количество и карьерных консультаций на платформе, и коучей.

Снижения числа представителей дальнего зарубежья за последние два года не произошло, структура поменялась. Их не очень много — по Санкт-Петербургу, например, их число колеблется в диапазоне 6–8 тыс. человек.

Таким образом, дальше зарубежье тоже может быть источником кадров, но надо четко понимать, какая задача стоит в экономическом плане, сколько стоит ее закрыть, есть ли у нас свои трудовые ресурсы, а надо ли вообще эти рабочие места создавать или надо создавать в другом месте, потому что здесь эту рабочую силу найти невозможно. До тех пор пока она была очень дешевой и, по сути, универсальной, эти вопросы можно было не просчитывать, однако рынок становится очень сложным, на нем много игроков — нельзя не думать об этом.

Что касается идеи Минпромторга, то Доминикана не вызывает никаких возражений с точки зрения закона, а вот Северная Корея вызывает. Есть несколько резолюций Совета Безопасности ООН, за которые голосовали и Россия, и Китай как постоянные члены Совбеза, запрещающие трудовую миграцию из Северной Кореи во все страны, в том числе в РФ. То есть прямого решения здесь нет.

Решать вопросы надо по-новому, другими должны быть система управления, решения, регуляторика. То есть, грубо говоря, если мы ставим задачу бороться с безработицей, то мы ее уже побороли, теперь необходимо заняться управлением занятостью. Когда мы, например, говорим, что у нас в Санкт-Петербурге не хватает швей, мы уверены, что в этом регионе вообще можно делать швейное производство, ведь цена труда у нас колоссальная? Есть Северный Кавказ, где уровень занятости очень низкий, где люди умеют шить, там можно размещать такое производство. В Санкт-Петербурге можно размещать инжиниринговые центры, так как здесь огромное число людей с профильным высшим образованием. То есть смысл нового управления рынком заключается в том, чтобы понимать, какие рабочие места есть смысл создавать здесь, а какие — нет, сколько их нужно, чтобы местное население было оптимальным образом занято.

— Вы уже немного сказали о том, что решить проблему дефицита кадров можно с помощью автоматизации и повышения производительности труда.

— Да, можно, но нужно иметь в виду, что автоматизация будет ее решать, чтобы было меньше неквалифицированного труда, и, наоборот, будет создавать больше рабочих мест для высококвалифицированного труда. То есть напрямую говорить о том, что при автоматизации не нужны будут люди, — это упрощенная схема понимания процесса, это всегда имеет более сложное последование.

Что касается производительности труда, то она уже помогает решить проблему. Ее можно повышать экстенсивно, то есть сокращать потери рабочего времени, интенсифицировать труд, а можно интенсивно, то есть речь идет о том, что человек начинает приобретать другой уровень квалификации и технология совершенно иная. Например, один человек может управлять тремя, а иногда даже четырьмя обрабатывающими центрами на производстве. В случае применения обычных станков для этого потребовалось бы 20 станочников, а иногда, может, даже больше. И более того, они не дадут такого качества и точности. И здесь, конечно, производительность может растикратно, даже на порядок — это то, к чему надо стремиться.

Венера Петрова

# HR-технологии

## Кадровые превращения

— профессия —

**С13** Директор по персоналу компании «Комус» Елена Северюхина считает, что речь идет уже не только о маркетинге, хотя он, конечно, на первом месте. «Для улучшения EJM (Employee journey map) с учетом специфических потребностей каждого сегмента сотрудников мы заимствуем компетенции у маркетинга. Нам важно понимать какие мысли, эмоции, поступки мы создаем у наших кандидатов и сотрудников в каждой точке касания: от найма до продвижения в карьере и до выхода из компании и поддержания контакта с «выпускниками» компании после увольнения.

Мы перенимаем маркетинговые подходы и инструменты для решения HR-задач из концепции CJM (Customer journey map), а также для маркетинга вакансий и повышения количества и качества кандидатов в воронке вакансий.

Роль «диагност/аналитик» нам потребуется для более точной постановки задачи и настройки ресурсного планирования, определения точек роста в мотивационных схемах, роль переговорщика — для правильных аргументов в переговорах с бизнес-руководителями для отстаивания решений по условиям и пакетам сотрудников, пиарщика — для точных ясных коммуникаций как в маркетинге бренда работодателя, так и точечных коммуникаций внутри сегментов сотрудников... будет сложно и интересно!» — говорит она.

### Из HR — в бизнес-партнеры

Как говорит директор по развитию персонала для новых бизнесов «Технической академии „Росатома“» Ольга Балашова, «в сегодняшних реалиях скорость изменений высока, как никогда раньше»: «Каждый день появляются новые технологии, дающие развитие новым бизнесам и новым видам деятельности, меняются стратегии развития компаний в силу различных трансформаций (цифровых, продуктовых), и очень важно, чтобы службы HR были готовы обеспечить свои организации персоналом нужного качества. Особенно остро эта задача стоит сейчас, когда рынок труда испытывает дефицит кадров и компании конкурируют между собой за профессионалов», — говорит она. По ее словам, задача HR — быть стратегическим партнером первых лиц компании или организации, находиться в самом центре этих трансформационных проектов, быть готовыми опережающими темпами подбирать и обучать персонал для реализации задач, стоящих перед бизнесом.

«В сегодняшних непростых условиях HR-подразделениям необходимо расширять арсенал своих инструментов. Традиционные каналы поиска и привлечения персонала уже недостаточны, чтобы справляться с планами по привлечению некоторых категорий сотрудников. Особенно это касается таких профессий, как IT-специалисты или специалисты в цифровых технологиях. Как пример: сегодня, чтобы найти и быстро закрыть вакансии IT, приходится искать новые каналы для их привлечения, те, в которых эти люди сейчас общаются по своим профессиональным вопросам и ищут информацию, интересную им самим. Если раньше это были сайты и форумы типа «Хабр», то сейчас профессиональные IT-тусовки переместились в Telegram-каналы, TеnChat и другие. Эти каналы нужно знать, изучать принципы взаимодействия там, быть своим — говорить с кандидатами на одном языке», — считает она.

Другой пример: есть потребность в поиске сотрудников редкой профессии (например, ядерная медицина), но таких кандидатов нет пока готовых на рынке (это новые профессии). «Что делать в этой ситуации HR? Создать



вать систему подготовки внутри организации, а для этого нужно владеть технологиями оценки потенциала тех кандидатов, которых можно в короткие сроки подготовить к работе по новым направлениям, разрабатывать и внедрять соответствующие формы и методы обучения, внедрять самые современные инструменты удержания персонала», — говорит Ольга Балашова.

Об этом векторе говорит и Елена Северюхина. «Ключевая роль HRD — стать HR-партнером бизнеса по трансформации и предлагать лучшие решения из арсенала управления изменениями, повышения вовлеченности, фасилитации сложных решений. Таким образом обогатить классические компетенции HR смежными компетенциями», — считает она.

Кстати, трансформация в бизнес-партнера и освоение новых компетенций не отменяют сегментации внутри профессии. Об этом напоминает директор по организационному развитию и управляющий партнер UpScale11 Анастасия Хрисанфова.

«В целом роль HR будет только усиливаться и расширяться, что приведет к разделению функции на несколько разных профессий, как в свое время произошло с маркетологами, где выделились специалисты по исследованиям, работе с данными и продуктами. Я вижу деление на специалистов, которые создают и развивают внутренние сервисы для сотрудников, экспертов, который отвечает за опыт сотрудников, hr, отвечающих за организационное развитие и создание архитектуры корпоративных систем. Отдельное направление — все, что связано с развитием компании и развитием команд,

такая ювелирная коучинговая работа, в том числе с состоянием, активацией своего потенциала и усиление эффекта командной работы через активацию сильных сторон каждого и синергию, где 1 + 1 = 11.

Также я вижу одну из важных ролей HR как партнера для бизнеса и лидеров по формированию сообществ (кстати, это глобальный тренд) вокруг компании в целях привлечения лучших людей с нужными компетенциями, изначально лояльных компании. Люди в среде единомышленников имеют больше возможностей заявить о себе, проявиться и раскрыть свои таланты», — считает она.

### Найти баланс: цифровое и гуманитарное

По сути, HR будут отвечать за то, чтобы технологии помогали сотрудникам становиться лучше, больше узнавать о себе, о мире, эффективнее выполнять свою работу. Для этого, конечно, придется вначале самим освоить ИИ и научиться защищаться от цифрового конкурента.

Директор департамента по работе с персоналом Абсолют-банка Сергей Новосад описывает сразу два сильных тренда, которые меняют профессию HR с точки зрения функций и компетенций: «Первое — это цифровизация и активное внедрение ИИ, и здесь HR должен освоить управление ИИ для реализации различных функций: подбор, оценка, анализ вовлеченности, работа с выгоранием и пр. Это нужно для создания персонализированных программ развития на основании „цифровых следов“ сотрудника — пассивной (корпоративная почта и мессенджеры, IP-телефония) и активной аналитики (индивидуальные мини-опросы). При этом необ-

ходимо будет синтезировать цифровое и живое общение, одним из инструментов станут корпоративные соцсети», — говорит он.

Второе, по его словам, заключается в том, что необходимо усиливать свою гуманистическую составляющую и понять, как отойти от манипуляционных техник, которые сейчас, к сожалению, доминируют в профессии, в сторону подлинной заботы о человеке через создание такой корпоративной культуры, где безопасно и комфортно, где есть возможности творчества, сотворчества, самораскрытия.

«Не перекупать таланты, а привлекать, используя их индивидуальные мотивы; максимально ускорить онбординг, чтобы увеличить полезное время сотрудника в компании; искать не только кандидатов, которых можно обучать, но и тех, кто будет это делать (их тоже не хватает, а подобрать ключик к наставнику сложнее, чем к новичку) — в процессе трансформации HR решают разнонаправленные задачи, и вскоре их будут оценивать с помощью ИИ. Каков был объем приложенных усилий, какой получился КПД и т. д. Можно прогнозировать, что профессия станет более технологичной, однако и более креативной. Так сформулировать миссию компании, чтобы там захотелось работать, — дорогого стоит!

Если выбрать себе направление на перспективу, то human resourсes принесет максимум вызовов, за десять лет самые энергичные получат просто алмазный уровень компетенций и демографический подъем встретят максимально подготовленными», — отмечает Сергей Новосад.

Елена Петрова

## Охраняй или проиграешь

— взгляд —

**С13** Не хочется тратить время на подбор новой работы, особенно если предложений немного, да и работодатель всегда может узнать о поисках и счесть их, вполне ожидаемо, происками. Сейчас предложений много, да и хорошему сотруднику искать не надо: предлагают с прошлой работы, знакомые и проактивные HR.

Поэтому на рынке труда соискателя тон задает работник. И конкурировать стоит в первую очередь за его сохранение и развитие, какими бы банальными ни казались эти слова. Причем конкурировать не только в зарплате, но и в тех сферах организации рабочей жизни, которые до этого порой становились статьями экономики.

Производственным HRD в этой конкуренции придется сложнее всего, потому что таких параметров



Елена Муктиярова

в их деле гораздо больше, а выполнять их сложнее.

Охрана труда — одна из таких областей, в которую придется погру-

жаться и в которой придется добиваться значимых результатов, чтобы удержать работников и увеличить производительность их труда.

Квалифицированные рабочие промышленности и строительства сегодня самые востребованные специалисты. На каждого ищущего работу в этих сферах приходится по 13 вакансий. Да, их распределение в региональном разрезе неравномерно, но программы трудовой мобильности — и государственные, и корпоративные — развиваются. Этот механизм будет совершенствоваться и использоваться все в больших объемах.

А в этих отраслях безопасность рабочего места без преувеличения жизненно важна. Поэтому охрана труда, ее качество, надежность используемых компаниями решений станут одними из важнейших факторов конкуренции.

Особенно если учесть, что в числе квалифицированных рабочих будет все больше зумеров — выпускников программ недавно запущенного федерального проекта «Про-

фессионалитет». Это поколение специалистов, воспитанных в новых колледжах, оборудованных по последнему слову техники, обученное принципам нулевого травматизма и бережливого производства. Сложно представить, как молодому человеку, с детства освоившему компьютер, предложат заполнить бумажный журнал, выросшему в век соцсетей — почитать инструкцию вместо понятного ролика. А самое главное — это ребята, которые в гораздо большей степени приучены беречь себя и прислушиваться к себе. По данным опроса ВЦИОМ, проведенного в 2022 году, 65% молодых людей внимательно относятся к своему здоровью. Максимум следящих за своим самочувствием в возрастной группе от 14 до 17 лет — 74%. 97% молодых ребят назвали здоровье и безопасность членов семьи важными. Это абсолютный лидер приоритетов.

Адресный подход к обустройству рабочего места — это одна из возможностей действительно максимально рационально направлять средства на охрану труда, защищать работников, сберечь здоровье и сохранять команду.

В этом году на ВНОТ традиционно много прикладных тем: «Будущее экосистемы well-being в корпоративных программах здравоохранения», «Безопасность труда и охрана здоровья на предприятии. Современные тенденции», «Цифровые решения: переход на новый уровень безопасности на производстве», «Как не допустить эмоциональное и профессиональное выгорание» и другие. Особое внимание в этом году — цифровизации. Есть и демонстрация успешных практик — традиционно на Всероссийской неделе охраны труда подводятся итоги отраслевых курсов. Поэтому в этом году всем HR — на ВНОТ — и все записывать. Точно пригодится!

### МНЕНИЕ

**МАРИНА ОЛЕШЕК, руководитель департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, — о том, где и как HR-специалисты могут обрести новые навыки.**

Мы привыкли произносить с улыбкой ставшую крылатой цитату «кадры решают все», когда речь заходила о сотрудниках наших компаний или специалистах по персоналу. У нас был рынок труда, на котором главной задачей было правильно сформулировать, кто нам нужен, и потом отыскать того, кто соответствовал нашим требованиям. У нас были понятные требования и почти логично отвечающие этим требованиям соискатели. Причем мы просматривали 1,5–2 тыс. резюме, отбирали 20–30, оставляли 3–4 и неделями обсуждали финалистов. У нас были обзоры рынка зарплат, и мы хотя бы примерно понимали, кому за что и сколько платить. У нас были системы обучения, и мы спокойно на год-два вперед планировали профессиональное обучение, не торопясь отбирать людей в кадровый резерв, растили их и даже иногда назначали на серьезные



позиции. Мы понимали компетенции менеджеров среднего звена и какими они должны стать в идеале. Мы строили и внедряли квартальные, годовые и долгосрочные системы премирования. Мы автоматизировали и цифровизировали кадровый документооборот и подбор персонала. И мы считали, что у нас куча проблем, и нам непросто, и мы сгораем на работе.

И вот полетели черные лебеди третьего десятилетия XXI века... И оказалось, что мы эту стаю не ждали, не понимаем, сколько их еще прилетит и какими выпустят их пенцы... И это не разовый вызов, это революция. Революция во всех процессах HR-системы.

Не мы выбираем, а нас выбирают. У каждого не сильного, а просто нормального кандидата на руках по два-три предложения о работе и потенциальный контроффер. Работа и зарплата важны, но начальник — мудрый наставник и комфортное окружающее рабочее пространство тоже предельно значимы и встали рядом со стабильностью и уровнем оплаты на первые строчки рейтингов в головах сотрудников и соискателей. Карьерные лестницы должны, по мнению работников, стать карьерными лифтами. А обучение — интересной, быстрой, захватывающей игрой. Совершенно естественным и нормальным стала забота о ментальном и физическом здоровье, правильном питании и соблюдении баланса между жизнью и работой, между работой в офисе и дома, между интересными проектами и несчастливыми процессами...

Стартапы и свой небольшой бизнес стали такими же привлекательным, как работа

в стабильных, серьезных корпорациях, а подчас и большие компании проигрывают живым и динамичным командам единомышленников со свободным графиком и отсутствием жестких регламентов. Резко сократился срок жизни сотрудника в компании — лет до двух-трех, и не менее резко выросла текучесть... И это не в одной успешной, «динамично развивающейся компании». Это везде. И в мире, и в стране, и в любом сегменте рынка... Это уже не борьба за таланты, это война за самый гибкий, самый непредсказуемый, самый сложный ресурс — людей. И на передовой этой огромной, длинной и глубокой линии фронта — HR. Точнее, в худшем случае HR. А вообще-то весь менеджмент всей организации. И не по одиночке, а всей командой. Иначе есть высокий шанс проиграть.

И нет единого, универсального решения, нельзя отмахнуться, «что все пройдет» и «ЭТО нас не касается», и переждать. Надо внимательно смотреть, системно думать, надо принимать тяжелые и необычные вчера решения. Надо учиться быть ДРУГИМИ. Человекоориентированными и одновременно мыслить отлично выверенными и оптимизированными процессами. Надо учиться слушать и слышать

и команду, и каждого члена команды, стать быстрыми и гибкими, креативными и с ярким дизайн-мышлением. Цифровизировать аналитику и рутину и оставить предельно доступными и мудрыми наставниками. Не только HR — всем.

Да. HR могут и должны перестраивать процессы, предельно убыстрять наем и адаптацию, обучать и развивать, удерживать и продвигать таланты. Создавать новые HR-продукты, строить с нуля новые системы. Но без поддержки сверху, без помощи всей команды, без ресурсов и исследования лучших практик с ответами на вопросы, зачем и почему так, это не получится.

Обучение, переопыление опытами из разных сегментов рынка, разных отраслей нужно как воздух. И оно происходит. В Telegram-каналах, на краткосрочных курсах, конференциях и выставках, на локальных встречах... Но это не всегда дает долгосрочный эффект, длинный взгляд, эффективные вложения сил и средств.

Исследования и мировая аналитика, опыт лидеров в области HR в российских компаниях и просто жизненная необходимость для HR-профессионалов — это, безусловно, осваи-

вать искусство общения с ИИ и его использования в работе, методов и форм проектного управления, ускоряющих выход продукта на внутренний рынок компании, например agile-подходов к управлению проектами и script-метода управления проектами. Получившая справедливое признание HR аналитика, и один из ее инструментов — BIO (benchmarking, insights, opportunities). Для международных компаний и компаний, чьи офисы разбросаны по миру, всегда будет актуальным кросс-культурный менеджмент. И, конечно, комплексный подход к управлению талантами...

И уже появились и активно используются лидерами отраслей комплексные программы перестроения менеджерских команд и команд HR. Потому что нужно, обязательно нужно посмотреть на мировой опыт, проанализировать не в одиночку, а командой мировые и страновые тренды, порешать вместе сложные кейсы, освоить дизайн-мышление и управление изменениями, научиться креативности и скорости принятия решений...

И вот эти комплексные решения всерьез и надолго изменят мир компаний, научат команды системно и эффективно справляться со статьями черных лебедей.

## HR-технологии

PERFORMIA®

## Лидеры теряют контроль?

Дефицит кадров на российском рынке труда достиг рекордных показателей за всю историю наблюдений. Для предпринимателей такая ситуация — серьезный вызов, ведь поиск квалифицированных работников серьезно усложняется. О тенденциях на современном рынке труда и правильной организации процесса найма сотрудников «Ъ» рассказал **Владимир Сидоренко**, эксперт по найму, один из составителей независимого рейтинга top50hr, основатель международной консалтинговой компании «Перформия» и образовательного проекта Sidorenko school.

— мнение —

## Кто нужен сейчас?

В условиях высокой конкуренции компаниям критически важно привлекать в свои ряды профессионалов, способных видеть, что нужно бизнесу, и действовать самостоятельно. Согласно определению Владимира Сидоренко, самостоятельный и ориентированный на результат работник — это перформер (от англ. «perform» — «доводить до конца»). Именно качествами перформера в обязательном порядке должен обладать любой руководитель

Важность перформеров на менее значимых должностях растет из-за изменений в обществе и кризиса доверия к авторитетам. Владимир Сидоренко более 20 лет занимается профессиональным подбором и отмечает, что в современном обществе горизонтальные связи работают лучше, чем вертикальные. Люди утрачивают доверие к руководителям всех

уровней: от президентов до начальников. Эту тенденцию Владимир называл «Лидеры теряют контроль», и строить работу компаний он предлагает, ориентируясь именно на это знание.

## Как найти самостоятельного сотрудника?

Наем самостоятельных и продуктивных сотрудников — ключ к развитию бизнеса. Компания Владимира Сидоренко известна своими методами в подборе и управлении персоналом, которые помогли успешно протестировать 3 млн кандидатов, 80 тыс. из которых были успешно приняты на работу.

«Перформия» лидирует в русскоязычном бизнес-пространстве благодаря личной технологии Владимира Сидоренко «Интервью на продуктивность», которое применяется в крупнейших российских компаниях. Это метод, разработанный

господином Сидоренко на основе многолетнего опыта, его суть — задавать кандидату вопросы, выявляющие его реальные профессиональные достижения и способность приносить конкретные результаты на рабочем месте. В ходе такого интервью выясняется, каким был конечный продукт деятельности соискателя на прошлом месте работы, как его действия влияли на показатели компании, какими способами он решал конкретные задачи.

Интервью занимает не более 15–30 минут. По словам господина Сидоренко, этого достаточно, чтобы отделить профессионала от дилетанта, а также определить вовлеченность сотрудника в работу, что в конечном счете позволяет снизить текучесть персонала. Однако есть важный нюанс: выявить среди сотен соискателей того самого продуктивного кандидата может только HR-специалист, который сам обладает качествами перформера.



## Не отходите далеко

Многие предприниматели мечтают выйти из операционного управления своим бизнесом и передать его тем самым руководителям-перформерам. С одной стороны, это открывает

новые горизонты для развития и освобождает от утомительных задач, связанных с администрированием, с другой — переход к этой модели сопряжен с неочевидными на первый взгляд рисками.

Владимир Сидоренко разработал классификацию этапов развития бизнеса SiDoRe, которая призвана помочь руководителю в «выходе из операционки». Согласно этой концепции, одна из основных причин ухудшения ситуации после выхода основателя из управления — невозможность привлечения выдающихся специалистов и топ-менеджеров без его участия.

Проблема с привлечением высококлассных спецов, способных вывести компанию на новый уровень, связана с тем, что у таких работников диалог с HR-специалистами зачастую просто не складывается — это не их уровень. Владимир Сидоренко уверен, что именно первое лицо компании должно заниматься наймом самых высококлассных топ-менеджеров и специалистов:

— При найме звездных спецов и топ-менеджеров первое лицо компании должен взять на себя роль охотника, а его HR — роль собаки лайки. При этом никакого негатива к HR-специалистам здесь нет, для охотника его лайка — это половина жизни, но она сама медведя не поймает. Она может только его найти и залаять. Первое лицо компании должно оперативно реагировать на «лай» и лично беседовать высококлассных специалистов. Без этого приток сильных топ-менеджеров и звездных специалистов полностью прекратится.

Елена Иванченко

## Вопросы кадровой важности

— практика —

Уже почти год ведомства и госучреждения в РФ могут обратиться за помощью в подборе кадров к кадровому агентству АНО «Россия — страна возможностей». Его привлекают для поиска кандидатов на вакансии, которые сложно закрыть собственными силами из-за требований к соискателю или географического расположения предприятия работодателя.

Дефицит кадров, который за последний год сложился на российском рынке труда, затронул практически все сферы экономической деятельности. О проблемах с кадрами уже успели сообщить как крупные промышленные предприятия, так и представители отрасли ритейла, логистики и транспорта. Со сложностями при подборе кандидатов столкнулись и многие госструктуры. «Я понимаю, что за последнее время найти кого-то на работу становится все сложнее, — часть нужных нам специалистов уехала, часть оставшихся не хочет в текущих условиях работать на госструктуры», — рассказывает собеседник «Ъ» в одном из федеральных министерств.

Еще одна причина спада интереса к работе в министерствах и госкомпаниях — рост зарплат в коммерческом секторе рынка. По данным Росстата, в реальном выражении в первом полугодии нынешнего года они выросли на 6,9%. В результате по итогам июня текущего года их показатель составил 76,6 тыс. руб. В то же время размер индексации сотрудников зависит от состояния федерального бюджета и не может определяться необходимостью конкурировать с другими работодателями за сотрудников. Так, осенью госслужащих ждет индексация зарплат в размере 4%. Зарплаты бюджетников, в свою очередь, хоть и привязаны к средней зарплате по региону с 2012 года благодаря «майским указам» президента, далеко не всегда на практике достигают нужного соотношения опять же из-за состояния региональных бюджетов.

В этих условиях, очевидно, будет расти спрос на услуги кадрового агентства, специализирующегося на подборе кандидатов именно для госсектора. Оно было запущено в 2022 году как отдельная организация в структуре АНО РСВ по поручению президента — изначально планировалось, что его главной целью будет развитие карьерных траекторий участников проектов и конкурсов организации. Но по мере разработки этого проекта стало очевидно, что работодатели государственного и окологосударственного сектора нуждаются в помощи по поиску и подбору персонала.

«Этот сектор испытывает большой кадровый голод и нехватку квалифицированных специалистов для закрытия вакансий на всех уровнях. Сегодня в таких компаниях функционировать кадровые управления, в чьи задачи входит административное сопровождение трудовых процессов в учреждении: прием, увольнение, переходы, конкурсы на замещение должностей. Най-



ти на рынке труда именно того специалиста, предложить ему хорошие условия, удержать его в момент долгих и сложных проверок — это серьезная задача для отдельной службы. Поэтому эксперты кадрового агентства АНО РСВ становятся связующим звеном между участниками проектов и конкурсов платформы и работодателями», — пояснили «Ъ» в пресс-службе организации.

Сегодня эксперты агентства работают со всеми компаниями государственного сектора. Среди партнеров агентства — федеральные и региональные органы власти, госкорпорации, фонды, некоммерческие волонтерские организации. В среднем одновременно в работе агентства находится более 100 вакансий. «Мы получаем заявки от работодателя, готовим план, где будем искать сотрудника. Разные инструменты поиска используются не только для разных профессий, но и для разных уровней специалистов. В первую очередь мы просматриваем нашу базу резюме, куда может направить свои данные любой гражданин нашей страны в возрасте от 23 лет. Далее мы просматриваем базы конкурсов платформы, так как по этим кандидатам мы имеем больше всего информации. И только если мы не находим подходящих кандидатов, то идем в открытый рынок. С наиболее подходящими кандидатами мы проводим собеседование с представителем работодателя. В результате работодателю остается только принять решение в пользу какого-либо кандидата», — пояснили в пресс-службе. По статистике агентства большая часть запросов, с которыми к организации приходят госструктуры, касаются узкопрофиль-

ных специалистов, почти треть — руководителей разного уровня.

«Мы ежедневно работаем с вакансиями разных уровней и направлений в государственном и коммерческом секторе и видим, что работодатели начинают учитывать в своей работе, что сегодня важно заинтересовать соискателя. Многие кадровые службы также сегодня приходят к тому, что необходимо не только привлекать, но и сохранять свои кадровые ресурсы. Мы со своей стороны помогаем правильно составить кадровое предложение для соискателей и предложить хороших кандидатов из числа участников проектов и конкурсов президентской платформы», — говорит замгендиректора АНО РСВ Алексей Первенцев.

В среднем, чтобы закрыть одну вакансию, специалистам агентства требуется от 45 до 180 дней в зависимости от запроса к кандидату от работодателя. Так, например, кандидата в одно из российских министерств выводят на работу почти год: три месяца занял поиск и отбор кандидатов, еще девять — проведение проверок разного уровня, сбор пакета документов, получение виз.

Как отмечают в пресс-службе АНО РСВ, наибольшую сложность при подборе кандидатов представляют собой несоответствие их ожиданий и реальности. «Для кандидатов, которые ранее не работали на госслужбе, становится большим сюрпризом зарплатное предложение. В обществе сложилось мнение, что чиновник много зарабатывает, но мало работает. Но по факту в подавляющем большинстве зарплаты на госслужбе значительно ниже рынка, а в описании вакансии часто мы видим пометки:

„сверхурочная работа“, „ненормированный рабочий день“, „работа в режиме многозадачности“. Отдельная проблема — это медленный процесс согласования кандидата. В коммерческих компаниях уже давно поняли, что сегодня рынок труда принадлежит кандидатам, поэтому резюме ценных сотрудников просто расхват. В государственном секторе если кандидат готов перейти на работу с более низкой зарплатой, то он элементарно не готов ждать месячные результаты проверки службы безопасности. В итоге кандидат не готов к тем условиям, которые предлагает работодатель из государственного сектора, а работодатель просто не может изменить условия, потому что все это утверждено нормативными актами», — отмечают в пресс-службе.

Так, одним из направлений работы кадрового агентства является подбор кандидатов на IT-вакансии для государственного сектора. Здесь основной сложностью становится то, что современные IT-специалисты привыкли к особому отношению. Они являются востребованными специалистами на рынке труда и имеют возможность выбирать из целого ряда вакансий. Конечно, в силу специфики государственный сектор часто не может в полную силу конкурировать с бизнесом.

Одним из таких успешных кейсов стало назначение участника проекта «Кадровое агентство» Романа Захарова на должность руководителя проектов по импортозамещению промышленного программного обеспечения проектного офиса по реализации национальной программы «Цифровая экономика». В этой должности Роман Захаров рабо-

тает с одним из самых важных стратегических направлений в стране — импортозамещением зарубежных продуктов в сфере промышленного и общесистемного программного обеспечения, по таким классам программного обеспечения, как MES/BIM/ERP системы и т. д. В зоне ответственности специалиста — мониторинг реализации особо значимых проектов, включенных в дорожные карты развития высокотехнологичных направлений.

«Работа с кадровым агентством РСВ помогает государственным организациям находить эффективных и компетентных сотрудников. Мы уверены, что Роман справится с поставленными задачами. Все участники проектов президентской платформы — высокомотивированные люди. Такие люди нужны и нам. Будем продолжать сотрудничество», — рассказал руководитель проектного офиса по реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» Владимир Вакулов.

Еще одна причина сложностей при подборе — расположение будущего места работы. Говоря о сложных кейсах, в пресс-службе привели в пример вакансию директора Камчатского краевого объединенного музея, с которой сейчас работает специалист агентства. Директору предстоит сформировать свою команду, распланировать работу музея и организовать процессы комплектования и работу по хранению, сбору, изучению и публичному представлению музейных предметов и музейных коллекций. Работодатель предлагает расширенный социальный и релокационный пакет, компенси-

рующий переезд и работу в условиях Крайнего Севера, в том числе служебное жилье, помощь с трудоустройством членов семьи и устройство детей в образовательные учреждения, увеличенный отпуск. «Но главное — это, конечно, возможность работы в уникальном регионе России с неповторимой природой — вулканы, гейзеры, горячие и холодные источники, незабываемая рыбалка. Казалось бы, для увлеченного человека — это работа мечты. И откликаются действительно многие. Но в момент, когда кандидат начинает рассуждать рационально: переезд семьи, новое социальное общество, сложности при релокации — все это становится серьезными препятствиями», — отмечают в пресс-службе.

Хотя эксперты кадрового агентства при подборе кандидатов не ограничены только теми специалистами, которые ранее участвовали в каком-либо конкурсе или проекте платформы РСВ, большая часть вакансий закрывается именно ими. «Никаких предпочтений здесь быть не может, потому что это неправильно. Но о выпускниках наших проектов мы знаем гораздо больше. Отчеты о выполненных кейсах, оценка личностных характеристик, прохождение серьезных образовательных сессий — все это делает выпускников наших конкурсов выгоднее многих других кандидатов. Это то, что отличает их от других кандидатов. Именно поэтому при поиске мы в первую очередь смотрим в базе своих участников и уже потом при необходимости обращаемся к другим инструментам», — пояснили в пресс-службе РСВ.

Так, учитывая, что в рамках президентской платформы уже несколько лет проходит профессиональный конкурс «Флагманы образования», летом 2023 года эксперты кадрового агентства в формате пилотного проекта начали работу по нескольким вакансиям учителей разной направленности для Санкт-Петербургской гимназии №642 «Земля и Вселенная» и Опалиховской средней школы в подмосковном Красногорске. В результате ко Дню знаний им удалось трудоустроить четырех учителей. «Двое из них участники профессионального конкурса „Флагманы образования“, еще двое подали заявки в базу нашего кадрового агентства. Опыт у всех учителей достаточно разный — от нескольких десятков лет до старта в карьере педагога», — пояснили в пресс-службе.

В прошлом году я приняла участие в конкурсе „Флагманы образования“, потом меня ждал полуфинал, поездка к озеру Байкал и участие в проектно-образовательном интенсиве „Флагманы Байкала“. Этим летом от команды РСВ были опубликованы вакансии в сфере образования, на одну из которых я откликнулась. Теперь начинается мой профессиональный путь учителя математики в стенах Опалиховской СОШ г. о. Красногорск Московской области», — рассказала учитель математики, полуфиналист профессионального конкурса «Флагманы образования» в Южном федеральном округе 2022 года Светлана Шилова.

Анастасия Филатова