



15	Что такое «рабочий капитал» и как он поможет промышленности	15	Как проблему дефицита «синих воротничков» решают в Подмосковье	18	Зачем кадровику создавать эффективный личный бренд	18	Какие сотрудники сейчас необходимы на предприятиях нефтегазохимии
----	---	----	--	----	--	----	---

Для представителей многих профессий личный бренд уже успел стать привычным инструментом для продвижения по карьерной лестнице, что говорит о его универсальности. В то же время работой над своим публичным образом все еще редко занимаются HR-директора. „Ъ“ опросил известных представителей этой сферы, чтобы понять, действительно ли вложения в личный бренд так хорошо окупаются и с какими сложностями можно столкнуться в процессе его создания.

С занесением в личный бренд

— опыт —

В фокусе — цели

О личном бренде существует много стереотипов, которые порой смущают даже опытных экспертов в области human resources.

«Многие понимают важность хорошей репутации, но мало кто идет дальше и создает свой личный бренд,— комментирует консультант по репутации и личному бренду Анна Аристова.— Понятие личного бренда в России находится в тесной ассоциации с инфобизнесменами, хотя этот инструмент можно использовать для построения карьеры, профессионального роста, саморазвития и нетворка.

У каждого из нас к определенному возрасту заработана профессиональная репутация — то, что о нас говорят, это определенный набор ассоциаций: профессиональных и личных; личный бренд — это когда о нас говорят то, что нам нужно, в тех кругах, где есть наша целевая аудитория — группа людей, от которых зависит достижение профессиональных целей и личный успех. Здесь появляется фокус, системность и управляемость процессом.

Есть такие стереотипы, что развивать личный бренд — это завести страничку в соцсетях и писать там обо всем. На самом деле, есть много других вариантов. На старте нужно четко понять свою мотивацию: к каким профессиональным или личным целям вы хотите подобраться с помощью своего бренда.

Что касается „писать обо всем“ — сложно и неэффективно быть экспертом во всех областях, пусть даже внутри своей отрасли. Важен фокус. Выбираем слова-ассоциации, которые должны идти рядом с вашим именем. Даже среди известных HR кого-то больше узнают как стратега, кого-то вспоминают в контексте корпоративной культуры и программ мотивации, а кто-то связал свое имя с финансами.

Наконец, у многих не получается выстроить личный бренд, потому что они оказываются просто не готовы к регулярной работе вдолгую. Можно относительно быстро завоевать популярность, но, чтобы удержаться в головах людей, нужно постоянно быть в их инфополе».



Когда имя — знак качества

Главное преимущество развития личного бренда — узнаваемость, которую можно конвертировать в различные преимущества: более легкое продвижение своих идей, доступ на эксклюзивные мероприятия, привилегированное положение на собеседованиях, когда потенциальный работодатель уже все знает о кандидате из его соцсетей, упоминаний в СМИ и т. д.

Бизнес-коуч Елена Корбут отмечает, что профессиональный путь будет складываться интереснее, если реалязовать себя через личный бренд:

«Ты делишься с другими опытом и экспертизой, и твоя значимость, в первую очередь в своих глазах, растет. Уверенность в себе растет. Ты чувствуешь свою силу и мощь. Также конкуренция на рынке профессионалов растет, и, чтобы быть на вершине, надо делать определенные действия, чтобы быть заметным. Наконец, личный бренд дает возможность влиять на эффективность компании. Например, когда мы искали топовых кандидатов в компанию, корпкультура которой была в крас-

но-синей зоне, мне удавалось привлекать лучших за счет своего личного бренда. Кандидаты так и говорили: „Я пришел работать сюда только потому, что вы работаете здесь, а для меня это знак качества“».

Как напоминает ментор первых лиц Алсу Полякова, с продвинутым персональным брендом гораздо легче выстраивать нетворк, чтобы позже обратиться к коллегам в индустрии или вне ее за рекомендацией, советом, а может быть, даже с идеей коллаборации: «Тот факт, что люди где-то слышали ваше имя, сильно сокращает дистанцию между вами и коллегами». «Тот факт, что люди где-то слышали ваше имя, сильно сокращает дистанцию между вами и коллегами». «Тот факт, что люди где-то слышали ваше имя, сильно сокращает дистанцию между вами и коллегами».

Преподователь РАНХиГС Наталия Володина говорит о том, что личный бренд помогает ей формировать команду из уже вовлеченных и лояльных людей: «Они сами пишут: „Хочу с вами работать“». С другой стороны, когда я сама устраивалась на работу и команда была уже сформирована, одна из моих сотрудниц была в прошлой моей студенткой и „загадала“ меня себе в руководители. Стоит ли говорить, что тандем у нас сложился?»

Директор по организационному развитию и управлению партнер UpScale11 Анастасия Хрисанфова согласна с коллегами в том, что личный бренд полезен CEO, HRD — трансляторам ценностей в команде, однако эксперт обращает внимание на цели, ради которых приобретается публичность: «Я в течение многих лет формирую настороженность топ-менеджеров и владельцев в области работы с корпоративными си-

стемами и командами и помогаю выбрать такой подход, который даст конкретной компании возможность достигать намеченных целей. Сначала эту миссию реализовывала через развитие HR-индустрии и демонстрацию инструментов в маркетинге и продукте, которые нам нужны для решения корпоративных задач. Потом я стала работать с CEO и собственниками, чтобы они формулировали более качественный запрос к HR и были по-настоящему вовлечены в работу с командой. Сейчас я фокусируюсь на интегральном понимании устройства корпоративных систем, их характеристик, роли CEO и HR в них и способах работы с состоянием команды. И, чтобы все это делать, много вкладываю в то, чтобы делиться кейсами, создавать сообщество, выводить новые форматы мероприятий».

В то же время, отмечает директор по организационному развитию и управлению персоналом компании «Спортмастер» Валентина Ватрак, зачастую гораздо важнее не известность человека, а его репутация. «Главное — насколько человек выполняет взятые на себя обязательства, любит людей и помогает раскрывать их потенциал, непрерывно развивается и является лидером».

Личный бренд и бренд компании

Наемные сотрудники, в особенности топ-менеджеры, планируя активность в соцсетях или СМИ, сталкиваются с дилеммой: чьи мысли они имеют право транслировать — свои собственные или бренда?

«Когда бренд лидера работает на бренд его компании, интересные кандидаты с большей охотой приходят в компанию, — описывает оптимальную ситуацию Анастасия Хрисанфова. — Для развития такого бренда, который будет работать на цели бренда организации, важно, чтобы ваши основные ценности совпадали, а кейсы, которые вы транслируете, базировались на вашем опыте в компании. Тогда получается отличная синергия личного и корпоративного бренда. У меня было несколько очень классных плейсментов в компании, где я работала, которые стали возможны в том числе благодаря личному бренду».

— взгляд —

КАРЬЕРУ — КАДРОВИКАМ

Редактор приложения «HR-технологии» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, как дефицит работников открывает новые карьерные перспективы перед HR-директорами



В этом году старт осеннего делового сезона, в отличие от прошлых лет, недостаточно оживил соискательскую активность: хотя число ищущих работу на российском рынке труда, безусловно, выросло по сравнению с летним периодом, освободившиеся рабочие руки все также не способны полностью удовлетворить совокупный спрос компаний. Мы видим, что о дефиците кадров сообщают самые разные отрасли: от нефтехимической до производственной, причем закрытие вакансий становится сложнее практически на любом уровне: и для руководящих позиций, и для линейных специалистов.

В этих условиях работодателям приходится активнее осваивать средства digital-маркетинга, чтобы эффективнее привлекать к себе кандидатов и быстрее заполнять свободные вакансии. По-видимому, в интернет на поиски кандидатов вышли уже абсолютно все — за год число компаний, которые стали использовать digital-каналы для привлечения персонала, выросло на треть.

В дополнение к поиску новых сотрудников компании сейчас вынуждены предпринимать беспрецедентные усилия для того, чтобы удержать нынешних — и об этом, помимо статистики расходов на различные направления корпоративных программ, свидетельствует и живой интерес работодателей к обмену опытом и лучшим практиками. Так, в этом году на премию «Дело в людях», которую вручает Ассоциация менеджеров, в номинации «Управление человеческими ресурсами» было подано рекордное число заявок — и, как член жюри, я могу сказать, что многие работодатели действительно вывели работу с собственным персоналом на новый уровень.

Еще один интересный эффект складывающегося сейчас в России дефицита сотрудников — повышение престижа профессии HR-директора. Понятно, что эволюция кадровых департаментов из структур, где переключают бумажки, в места принятия решений о будущем развитии бизнеса шла постепенно, но нынешний кризис человеческих ресурсов, кажется, заставил собственников окончательно осознать, что теперь без слова HRD нежелательно принимать далеко идущие бизнес-решения. Это, в свою очередь, открывает перед главами кадровых служб новые карьерные возможности — и, вероятно, в ближайшие годы именно они будут первыми кандидатами на позицию CEO.

На соискателей настраивают рекламную кампанию

— практика —

Рынок труда в России из-за сложившегося дефицита кадров многие эксперты называют рынком соискателя. В сентябре 2023 года спрос на сотрудников увеличился на 47% в годовом выражении, а по сравнению с августом текущего года — вырос на 3%, свидетельствуют данные рекрутинговой платформы hh.ru. В ситуации, когда работодатели вынуждены конкурировать за сотрудников, расширяется набор применяемых ими инструментов — например, в их арсенале все чаще появляются решения из digital-маркетинга.

Digital-решения завоевывают рынок

За последний год число российских работодателей, которые используют digital-решения в HR-маркетинге, могло вырасти на треть. Такой вывод можно сделать из исследования, проведенного в сентябре 2023 года сервисом СберПодбор, цифровой экосистемой МТС и агентством перформанс-маркетинга icontext (участники — более 500 работодателей из всех регионов РФ). Так, как сообщили его респонденты, хотя 14% из них начали использовать digital-каналы для привлечения персонала десять и более лет назад, 27% респондентов заявили, что стали работать с этими инструментами только в текущем году. К этому компании мог подтолкнуть складывающийся на россий-

ском рынке труда дефицит кадров в отдельных специальностях — например, в сентябре 2023 года спрос на сотрудников увеличился на 47% в годовом выражении, а по сравнению с августом текущего года — вырос на 3%, свидетельствуют данные рекрутинговой платформы hh.ru.

Самый популярный инструмент — публикация вакансий в специальных каналах и сообществах (80% опрошенных). На втором и третьем местах — собственный сайт с вакансиями (36%) и рекламная опция «Поднятие вакансий» на сайтах для поиска работы — джоб-бордов (35%). Замыкают пятерку инструментов онлайн-маркетинга ведение собственных соцсетей и каналов (28%) и «посевы» в сообществах — множественные публикации одной и той же вакансии в разных каналах (17%). Только планируют использовать подобные решения 6% опрошенных, не применяют никаких и не предполагают это делать лишь 2% респондентов.

Одинаковая доля опрошенных работодателей (25%) заявила, что планирует применять таргетированную рекламу, «посевы», баннерную рекламу, ролики от своей работе в соцсетях, поднимать вакансии в джоб-бордах или размещать там брендрование/баннеры. Столько же респондентов думают о собственном сайте с вакансиями, ведении соцсетей/каналов, лендинге о работе в компании.

Не используют инструменты digital-маркетинга чаще микроком-

пании, что обусловлено нехваткой ресурсов либо набором сотрудников исключительно по знакомству. Кроме того, не применяют их компании-«старообрядцы», присутствующие на рынке от десяти лет и более. В таких организациях все бизнес-процессы, в том числе наем, и заказы также держатся в основном на личных связях. Что касается тех, кто только планирует использовать эти инструменты, то это чаще всего малый бизнес, но встречаются и крупные компании (те же «старообрядцы»). Подавляющее большинство — организации, работающие три-пять лет, которые уже прошли через кризисы начинающего бизнеса и находятся в стадии активного роста.

Разным сотрудникам — разные подходы

Большинство работодателей (84%) применяют онлайн-инструменты для привлечения массового и линейного персонала. Половина опрошенных (50%) использует их для поиска линейных руководителей, 44% ищет с их помощью редких специалистов и только пятая часть (19%) — вышших руководителей. При этом частота использования этих инструментов зависит от вакансии. Например, для привлечения массового персонала применяются поднятие вакансий на джоб-бордах, продвижение собственных сайтов с вакансиями и ведение соцсетей, для поиска руководителей линейного звена — спецпроекты.

Наблюдается активное использование диджитал для поиска и найма редких специалистов (например, IT-специалисты, аналитики, ML, экономисты, маркетологи и другие, обладающие специфическими навыками и знаниями). Для привлечения таких работников чаще, чем для других групп, используют таргетированную, медийную, контекстную и баннерную рекламу в интернете, «посевы» в сообществах, а также имиджевые одностраничные сайты, на которых подробно рассказывают о преимуществах работы в компании.

Инструменты digital-маркетинга, такие как таргетированная и контекстная реклама, SMM и т. д., — это уже не новинка, а необходимость, отмечает директор по персоналу АО «Гринатом» Наталья Пичугина. По ее словам, использование этих инструментов при поиске персонала позволяет охватить большее число потенциальных кандидатов, чем традиционные методы поиска персонала. «С помощью точной настройки таргетинга мы привлекаем именно тех людей, которые соответствуют требованиям вакансии», — подчеркивает она. По словам директора департамента по развитию бренда работодателя МТС Натальи Белоусовой, в МТС около 80% вакансий закрывается именно с использованием digital-решений. Чтобы было больше точек соприкосновения с кандидатом, в компании стараются применять разные каналы продвижения, добавляет она.

Устойчивое саморазвитие

— статистика —

Несмотря на значимость ESG-повести, в российских компаниях квалифицированных и широко-профильных специалистов в этой области практически нет, показал опрос Ассоциации менеджеров. По мнению бизнеса, многие из работающих профессионалов разбираются лишь в одном направлении ESG и склонны завышать финансовые требования. Впрочем, ситуация начинает меняться: компании готовы самостоятельно выращивать кадры и выстраивать процессы обучения сотрудников практикам устойчивого развития.

На российском рынке пока недостаточно специалистов, способных заниматься развитием ESG-направлений в компаниях, свидетельствует опрос 130 компаний — членов Ассоциации менеджеров (в нем приняли участие топ-менеджеры, руководители направлений устойчивого развития, специалисты). Так, 36% респондентов уверены, что на рынке в целом отсутствуют квалифицированные кадры в области устойчивого развития. Одновременно 67% считают, что специалисты по ESG не обладают знаниями по всем трем направлениям и являются узкопрофильными специалистами. Например, такие работники специализируются только на социальном направлении или только экологическом. При этом финансовые требования таких специалистов завышены (так считают 15%

опрошенных), а сама сфера отличается высокой текучкой кадров (10%).

Заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров Катерина Киндрук напоминает, что ассоциация уже более 20 лет изучает практики устойчивого развития и ESG, популяризует их и внедряет на территории России. «На примере наших членов мы видим, что активность компаний в части разработки и внедрения стратегий устойчивого развития значительно увеличилась за прошедшие годы, как и количество реализуемых практик. Однако одним из наиболее проблемных вопросов сегодня остается развитие кадрового потенциала специалистов по ESG и повышение квалификации таких сотрудников. Зачастую в компаниях данными вопросами занимаются непрофильные специалисты», — отмечает она.

В Ассоциации менеджеров считают, что результаты исследования отражают реальную ситуацию на рынке труда с кадрами по устойчивому развитию и помогут понять, какие шаги нужно предпринять, чтобы число профессионалов в этой области росло для решения важных задач бизнеса. Так, сейчас лишь в 43% опрошенных компаний существует выделенное подразделение по устойчивому развитию, в 15% вопросами ESG занимается подразделение по связям с общественностью, в 6% — по управлению персоналом, в 6% — департамент внутренних коммуникаций, 8% — дирекция по развитию, в 22% — другие подразделения.

HR-технологии



Столица карьерных перспектив

Низкая безработица в Москве бьет исторические рекорды: в настоящее время она составляет всего 0,33%. Однако у этой ситуации есть обратная сторона — высокая потребность в кадрах. Справиться с этим вызовом и сохранить стабильность на рынке труда помогает работа столичной службы занятости населения — площадки, где и работодатель, и соискатель могут найти друг друга.

— регионы —

Москва — город кандидата

Москва входит в тройку регионов — лидеров России с самым низким уровнем безработицы: этот показатель составляет здесь 0,33%, что является рекордно низким за последние десять лет. Рынок труда в столице насчитывает 7,3 млн человек — он самый большой и диверсифицированный, число официально зарегистрированных безработных — 23,9 тыс. человек. Такие низкие показатели можно было бы считать плюсом, если бы не другая сторона этой ситуации — дефицит кадров.

Впрочем, не в первый раз московскому рынку труда приходится справляться с вызовами. К примеру, в 2022 году уход зарубежных компаний с российского рынка и массовые увольнения работников могли привести к резкому скачку безработицы, особенно в столице, где сосредоточен иностранный бизнес, но этого не произошло. Во-первых, часть сотрудников продолжила работу в прежних компаниях после передачи иностранных активов российским собственникам, во-вторых, помогли активные действия московских властей. Они обеспечивали бесповоротный переход увольняемых сотрудников в стабильные компании.

Сегодня количество предложений работодателей превышает число соискателей, то есть именно кандидаты выбирают работодателей. В агрегированной базе столичной службы занятости населения представлено свыше 450 тыс. актуальных предложений от работодателей из всех отраслей, начиная от промышленности и IT, заканчивая торговлей и сферой услуг. На одного соискателя приходится более

18 вакансий. Как отмечают эксперты, рынок труда в столице открывает огромные карьерные перспективы для горожан с различным уровнем образования, опытом, навыками и квалификацией.

Штат требует расширения

События последних лет дали толчок к развитию импортозамещения, прежде всего в промышленности и IT-отрасли. Многие предприятия переориентировались на внутренние рынки, что потребовало расширения штата и привлечения новых сотрудников.

Вакансий в промышленности по итогам первого полугодия стало больше в 1,5 раза, фиксируют в SuperJob. Наиболее востребованы квалифицированные рабочие (слесари, операторы станков, монтажники), инженерно-технические работники (технологи, конструкторы, наладчики) и мастера цехов, говорит основатель SuperJob Алексей Захаров. Аналогичная ситуация и в столице: отмечается повышенный спрос на специалистов в промышленности.

Решить проблему кадровой потребности возможно только с участием государства. При поддержке службы занятости населения Москвы — крупнейшего государственного оператора по поиску работы — более 200 промышленных предприятий столицы ведут подбор тысяч рабочих и инженерно-технических специалистов — «синих воротничков». Производители полупроводниковых изделий и микроэлектроники, машиностроительное предприятие и двиглестроительная корпорация активно нанимают слесарей механосборочных работ, механиков, технологов, операторов станков с программным управлени-



ем, монтажников радиоэлектронной аппаратуры и приборов.

Пока в качестве основной меры для удержания и привлечения специалистов многие организации повышали зарплаты — так, с начала 2023 года это уже сделали 75% предприятий в РФ, отмечается в сентябрьском докладе Банка России. Размер средних предлагаемых зарплат в Москве вырос в третьем квартале 2023 года в сравнении с тем же периодом прошлого на 14% и достиг 72 649 руб. в месяц, указывает управляющий директор «Авито Работы» Артем Кумпель. Средняя зарплата работников в промышленности — более 80 тыс. руб. в месяц, а по отдельным позициям превышает 200 тыс. руб. В борьбе за кадры кроме конкурентной зарплаты промышленные предприятия предлагают сотрудникам ежемесячные и годовые премии, полис ДМС, обучение за счет предприятия, дотацию на аренду жилья, компенсацию питания и абонемент на занятия фитнесом.

Однако эти меры не могут решить проблему полностью — «синих воротничков» невозможно взять из ниоткуда. Выход — обучение и перепрофилирование.

Также выросла роль среднего профессионального образования — колледжей. Заместитель мэра Москвы по вопросам социального развития Анастасия Ракова рассказала в сентябре на Московском урбанистическом форуме в Гостином Дворе о развитии системы среднего профессионального образования в столице. По ее словам, за последние 30 лет престиж рабочих профессий серьезно пострадал. Долгие годы среднее профессиональное образование рассматривалось как что-то несвоевременное, устаревала материально-техническая база, медленно менялись образовательные программы.

«Но все изменилось, и теперь все прекрасно понимают, что обеспечить национальный промышленный суверенитет без развития собственного производства невозмож-

но. Поэтому перед нами как государство стоит очень сложная задача — сформировать принципиально новую, современную систему среднего профессионального образования, которая будет соответствовать потребностям работодателей, с одной стороны, а с другой — высоким запросам студентов и их родителей. При этом мы объективно понимаем, что потребности, которые есть сейчас и будут появляться в ближайшее время на рынке труда по рабочим профессиям, мы вряд ли сможем закрыть только выпускниками наших колледжей. Поэтому мы ставим перед собой задачу создать совершенно новую систему переподготовки: привлечь лучших специалистов, сделать связь с работодателями, чтобы создать возможности для массового переобучения сегодняшних кадров, взрослых людей так, чтобы они могли найти хорошую, стабильную профессию с гарантированным заработком», — сообщила Анастасия Ракова.

Решение вопроса трудоустройства

С момента запуска масштабной модернизации службы занятости в 2019 году нашли работу около 500 тыс. человек, из них около 140 тыс. — с начала 2022 года. Большое внимание уделяется трудоустройству людей старшего возраста, мам и молодежи: 40% нашедших работу через службу в 2023 году — молодые специалисты, каждый пятый горожанин — соискатель старше 50 лет, каждый шестой (17%) — женщины с детьми дошкольного возраста. Для этих категорий горожан разработаны кастомизированные программы трудоустройства.

Программа «Прокачай карьеру» призвана помочь найти работу и построить карьеру москвичам в возрасте от 14 до 35 лет. Программа «5.0» направлена на реализацию профессионального и социального потенциала людей старше 50 лет, повышение их конкурентоспособности на рынке труда, развитие предпринимательских способностей. Для женщин с детьми дошкольного возраста действует программа «Мама работает» — она помогает им найти работу с частичной занятостью, обучиться актуальной профессии, а также развивать проекты в статусе самозанятых.

Из недооцененных категорий сотрудников эти группы трансформируются в востребованных специалистов. К примеру, около 25% москвичей старшего возраста находят работу в сфере услуг. Также они выбирают вакансии в промышленности: инженеров, электромонтеров по ремонту и обслуживанию электрооборудования, механиков, слесарей механосборочных работ, электриков и швей. Мамы с детьми дошкольного возраста чаще устраиваются администраторами, продавцами, поварами, воспитателями и банковскими служащими.

Также Москва продолжает планомерную работу по трудоустройству людей с особенностями здоровья. Совсем недавно Анастасия Ракова сообщила об открытии 67 программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для людей с инвалидностью. Обучение будет вестись по востребованным специальностям и совершенно бесплатно.

Венера Петрова

Устойчивое саморазвитие

— статистика —

СИ3 Список же требований к специалистам длинный. От работника ждут интеграции принципов устойчивого развития в процессы компании (91%), отслеживания внешних факторов и трендов (85%), формирования ESG-стратегии (82%), анализа эффективности реализованных проектов (73%), формирования нефинансовой отчетности (68%), сбора и обработки больших объемов информации (67%), проведения исследований (55%), коммуникации с внешними выгодополучателями (53%). Специалисты при этом должны быть готовы к проблемам взаимодействия между отделами и сотрудниками (76%), дефицита бюджета (67%), нехватки человеческих ресурсов (67%), непонимания со стороны руководства (52%).

Менеджер в области устойчивого развития группы компаний Б1 Екатерина Тимофеева соглашается, что ESG-специалист — это конструктор из разных навыков, так как тема затрагивает различные аспекты (социальные, экологические, экономические). «В современном турбулентном мире продолжает набирать актуальность развитие soft skills: помимо наращивания EQ (эмоциональный интеллект), кандидатам необходимо наращивать и свой AQ (адаптивный интеллект)», — полагает эксперт.

Директор Группы по оказанию услуг в области устойчивого разви-

тия ДРТ Тимур Турсунов отмечает, что ESG-специалист должен обладать глубоким пониманием бизнеса своей компании, чтобы предлагаемые им изменения были уместны, соответствовали бизнес-стратегии компании и дополняли ее. В ДРТ также отмечают разделение роли ESG-специалистов внутри бизнеса: часть специалистов по-прежнему фокусируется на вопросах комплаенса и отчетности об устойчивом развитии, при этом другая часть занимается поиском устойчивых инновационных решений для бизнеса. Новые требования к ESG-специалистам выдвигает переориентация на новые рынки. По словам Екатерины Тимофеевой, речь идет о получении новых сертификаций и знании лучших практик стран Ближнего Востока и Азии. По мнению директора группы операционных рисков и устойчивого развития Керта Марии Калиновской, добавляются требования в части понимания реалий Азиатского региона и знания китайского языка.

Эксперты отмечают, что в России существует множество программ обучения в сфере устойчивого развития. «НИУ ВШЭ, МГИМО, Финансовая академия выпускают таких специалистов, и выпускники имеют представление о работе в этой сфере. Конечно, это нужно дополнять и сопровождать практиками и в реальных компаниях, и на производ-

ствая. Однако, добавляет она, присутствует нехватка качественных кадров в связи с просадкой на рынке труда, поэтому сейчас идет борьба за лучших, в том числе в сфере ESG.

Руководитель экспертного центра «Деловой России» по ESG-трансформации Николай Кривоцерцев считает, что программы обучения в сфере устойчивого развития в основном посвящены вопросам экологии. На рынке же востребованы специалисты более широкого профиля. «Крупный бизнес, конечно, сам заинтересован в воспитании столь необходимых ему кадров. Примерами тому служат и многочисленные программы обучения от ведущих игроков банковского рынка», — напоминает он. В Керт также полагают, что компании могут самостоятельно выращивать ESG-специалистов. «Например, можно начать с позиции специалиста по экологии и дальше при желании человека расти, поддерживать его и развивать смежные компетенции по отчетности, другим аспектам ESG и т. п. Хорошо, когда у такого специалиста есть базовое системное профильное образование (экологическое, географическое), а знания стандартов можно подтянуть и доработать», — рассуждает Мария Калиновская.

По данным опроса Ассоциации менеджеров, только 54% респондентов сообщили о выстроенном процессе обучения сотрудников практикам устойчивого развития в их компани-



ях. В основном речь идет об интенсивных лекциях и других обучающих мероприятиях с приглашением сторонних спикеров. При этом 61% респондентов сообщили, что имеют собственный корпоративный университет. В 55% компаний сотрудники занимаются самообразованием, в 50% используется система наставничества, в 25% закупаются образовательные программы. В 75% компаний выделяются на эти цели до 10% от бюджета на образование, в 8% компаний — от 10%

до 20%, в 3% — от 20% до 30%. Еще 14% респондентов сообщили, что бюджет на обучение не выделяется. Такое решение чаще объясняют волей начальства и уверенностью в достаточности самостоятельного обучения сотрудников (по 60%), а также ограниченными бюджетом компании (20%).

Для обеспечения более эффективного взаимодействия и достижения взаимопонимания необходима совместная работа представителей научной среды и бизнеса, считает Ни-

колай Кривоцерцев. «Востребованность ESG-специалистов в широком смысле будет только расти, и рынку необходимо уже сейчас позаботиться об их обучении», — объясняет он. Результаты еще одного исследования Ассоциации менеджеров (115 компаний) подтверждают, что больше трети из них (38%) уже активно внедряют ESG-повестку в свои бизнес-стратегии, 17% используют ESG-принципы во всех ключевых сферах деятельности организации и готовы делиться опытом с другими компаниями. При этом 34% начинают знакомиться с повесткой, но пока не имеют выстроенной долгосрочной стратегии. Лишь 11% сообщили, что повестка ESG в их компании вовсе отсутствует.

Эксперты неоднократно указывали, что, несмотря на санкции, Россия остается включенной в мировую экономику и, соответственно, находится под влиянием мирового регулирования, а ESG-повестка остается общемировым трендом. Поэтому ни государство, ни большинство предприятий бизнеса не отказались от поддержки развития ESG. «В моменте расходы были сокращены по множеству направлений, в том числе и в части ESG, однако по прошествии времени большая часть бизнеса возвращается к работе над проектами в этой области», — констатируют в «Деловой России».

Екатерина Кузнецова

МНЕНИЕ

Заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров КАТЕРИНА КИНДРЮК — о премии «Дело в людях»

Премия «Дело в людях», которую мы сегодня будем вручать компаниям, победившим в той или иной номинации, — правопреемник нашего более раннего проекта People Investor, стартовавшего еще в 2008 году. Неожиданность в новом, русифицированном названии возникла из-за изменившихся требований российского законодательства, согласно которым иностранные названия компаний, проектов и премий необходимо перевести на русский язык. Однако даже под новым названием наш проект сохраняет приверженность тем целям, которые стояли перед ним изначально: выявлению лучших корпоративных практик в области устойчивого развития и распространению информации о них среди российского бизнеса. В этом



году мы будем вручать нашу премию в 16-й раз — и это достойный срок для любого проекта в этой сфере.

Премия «Дело в людях» в этом сезоне вручается в семи номинациях вместо пяти, поскольку мы добавили две новые — под названием «Вклад в создание общества равных возможностей» и «ESG-коммуникации». В номинации «Вклад в создание общества равных возможностей» мы хотим отметить проекты компаний, которые стремятся сделать наше общество более инклюзивным, открытым для развития возможностей людей с разными способностями и статусами. Появление такой номинации особенно важно с учетом того, что сейчас российское общество вследствие СВО столкнется с увеличением числа граждан с инвалидностью, которым необходимо будет обеспечить полноценную жизнь.

Говоря о других номинациях, необходимо отметить, что в этом году большинство

заявок от работодателей поступили в рамках номинации «Управление человеческими ресурсами». Она традиционно является самой популярной у российских компаний, но в этом году число участников оказалось так велико, что мы смогли сделать отдельные треки для крупных и малых компаний. Это позволило нам сравнивать проекты, которые могут быть сопоставимы по масштабу, и таким образом уравновесить шансы на победу для работодателей с разной численностью сотрудников.

Оценивая средний уровень проектов, могу сказать, что российские компании, конечно же, за последние годы существенно нарастили свою экспертизу в сфере управления и развития человеческого капитала, и мы видим достаточно много интересных, инновационных проектов среди заявленных в этой номинации. С другой стороны, по понятным причинам многие компании, особенно крупные, не могут запускать новые

инициативы ежегодно, поэтому в ряде случаев мы рассматриваем те заявки, которые уже видели в прошлом или позапрошлом годах. Тем не менее мы ценим, что российские компании стремятся делиться своим опытом и готовы участвовать в конкурсном отборе.

Хочется отметить, что в ходе выбора победителя в той или иной номинации жюри нашей премии оценивает не только саму суть проекта, который был подан от компании, но и его презентацию. Грамотная подача корпоративной инициативы, по нашему мнению, значит не меньше, чем корректный расчет желаемых показателей, экономического или социального эффекта. Поэтому всех желающих участвовать в нашем конкурсе мы призываем не откладывать подготовку презентации и выступления на последний день, а также изначально решить, какой из департаментов компании будет за это отвечать. И тогда все получится!

HR-технологии

На соискателей настраивают рекламную кампанию

— практика —

С13 Как указывает производственный директор агентства перформанс-маркетинга icontext Александр Крупин, тренд последних лет — переход работодателей в digital. «Наблюдается и связанный тренд: джоб-борды уподобляются социальным сетям, где и работодатели, и соискатели могут продвигать себя, сайты для поиска работы и сотрудников предлагают фактически набор ре-

Тренд последних лет — переход работодателей в digital

кламных инструментов с возможностью аналитики», — отмечает он. Так, например, программатик-платформа Clicktale позволяет из одного личного кабинета одновременно запускать интернет-рекламу в поиске «Яндекса», в социальных сетях «ВКонтакте», «Одноклассники» и «Мой мир», в партнерской сети myTarget и на hh.ru, говорит руководитель промо-продуктов hh.ru Ксения Зенина.

Пути поиска топов

Как следует из исследования, для привлечения высших руководителей digital-инструменты используются в несколько раз реже, чем для поиска других категорий сотрудников. И в этом случае применяются специфические инструменты: ролики о работе в компании в соцсетях, имиджевые лендинги и поднятие вакансий в джоб-бордах. Доля респондентов, заявивших, что только планирует использовать онлайн-решения для поиска руководителей высшего звена, выше, чем

в других вакансиях, — 8%. Это говорит, с одной стороны, о том, что пока работодатели не придумали, как использовать их, они только приглядываются, с другой стороны — о тренде в потребности в таких кадрах, поясняет Александр Крупин. Ранее, напомним, «Ъ» уже писал о том, что эмиграция представителей высшего руководства в конце 2022 года способствовала дефициту топ-менеджеров на российском рынке труда (подробнее см. «Ъ» от 25 мая).

Максимально возможное количество digital-инструментов используется в валидации, именно в оценке, но не при поиске топ-менеджмента, отмечает управляющий партнер консалтинговой компании RusPartners Дина Акимова. Есть три способа искать высших руководителей: с помощью внутренних рекрутера компании, по знакомству и через рекрутинговые компании, указывает она. «Внутренний рекрутер лучше знаком с контекстом своей компании, чем с рыночным, эффект от его работы быстрый, но бывает не очень долгосрочным. При поиске по знакомству на первый план выходит личностный контекст, люди друг друга знают, но при этом немного выпадают корпоративный и рыночный контексты. Работа внешнего рекрутера позволяет проанализировать все сразу», — говорит эксперт.

Рекрутер с многолетним опытом поиска руководителей не воспринимает рынок как нечто сложившееся только сегодня, подчерки-



вает Дина Акимова. «Когда я получаю резюме человека, работающего в 2016 году в условном Сбербанке, я знаю, в каком контексте он находился, что происходило в это время в этой организации, из-за чего обычно оттуда уходили люди — и это самая главная ценность», — считает она. По ее словам, такое знание абсолютно никак не может быть оцифровано, и все указанные три способа поиска — они как раз про контекст. Людям всегда нужна от-

правная точка, и digital-инструменты могут стать ею (например, какое-нибудь приложение позволит отобрать 15 лучших резюме финансистов из 100 на hh.ru), но дальше выбор все равно придется делать человеку, отмечает Дина Акимова.

«Принципиально новых подходов к поиску кандидатов на позиции руководителей за последние годы не появилось. Ключевыми инструментами executive search (подбора топов) остаются открытый ди-

алог с заказчиком о его потребностях и хедхантинг C-level из смежных сфер или компаний со схожими моделями управления», — говорит партнер консалтинговой компании Odgers Berndtson Russia Рустам Бостанов. Digital-маркетинг не используется как канал привлечения для топ-менеджеров, поскольку вакансии уровня executive в силу особенности аудитории и конфиденциальности нигде не публикуются, рассказали в пресс-службе Сбера. Кроме того, процесс поиска топ-управленцев очень консервативный и индивидуальный, поэтому на рынке много лет каналы привлечения не меняются: это личная сеть контактов рекрутера, прямой поиск, рекомендации экспертов рынка, деловые соцсети и профессиональные сообщества, отметили там.

«Цифровые инструменты на базе ИИ используются все чаще для по-

иска сотрудников, управления кадровыми ресурсами и решения технических задач. На уровне топов все же остается наиболее актуальным хедхантинг и прямые контакты. И оценка по компетенциям более сложносочиненная, и коммуникации требуются точечные», — указывают в пресс-службе аутсорсинговой компании «Северсталь — Центр Единого Сервиса». Основатель и глава Support Partners Константин Борисов отмечает два цифровых инструмента, которые повлияли на подбор топ-менеджеров: соцсети, которые позволяют найти контакты любого человека, и электронные тесты, сильно изменившие процесс оценки (психометрические тесты Хогана и другие). При этом фундаментально рынок не сильно изменился под воздействием цифровой революции, полагает он. В случае подбора топ-менеджеров единственное, что имеет значение, — это доказанный предыдущий опыт. Оценить и замотивировать этих людей способен только человек, полагает эксперт.

В то же время некоторые новшества появляются и в этой сфере. Так, партнер RosExpert Нина Медова рассказывает, что для одного из клиентов в компании анализировали рейтинг «30 до 30» Forbes, в том числе искали, где бизнес показывал быстрый рост, смотрели на выпускников из нестандартных бизнес-школ. «Одним из самых результативных инструментов поиска кандидатов для нас стал YouTube. Мы смотрели все интервью в бизнес-блогах, идентифицировали интересные проекты и интересных людей», — говорит она. Еще один вариант для поиска работы, по ее словам, бизнес-клубы. Клубная культура в России переживает расцвет, уже действует несколько десятков разных сообществ, и с каждым годом их становится больше, отмечает Нина Медова. Один из основных запросов, с которым люди приходят сюда, — поиск новых точек развития для себя и бизнеса, а также единомышленников, подчеркивает она.

Венера Петрова

МНЕНИЕ

Президент SuperJob АЛЕКСЕЙ ЗАХАРОВ — о том, когда искусственный интеллект сможет заменить рекрутера

Искусственный интеллект заменит рекрутера... никогда.

Искусственный интеллект (ИИ) в человеческом понимании этого слова пока не существует. И в ближайшие лет пять он точно не появится. А возможно, не появится никогда. Почему — разговор отдельный. Мы наблюдаем очередную волну хайпа по поводу очередной интересной и полезной технологии. Хайп спадет — технологии останутся. Неграмотных розничных инвесторов, выучивших несколько лет назад слово «блокчейн» и благополучно потерявших на этом деньги, сегодня ушат словосочетания «генеративные нейросети» и «LLM». Модель обкатана многократно, модель работает.

ИИ все лучше и лучше работает с большими данными. Но до интеллекта в человеческом плане еще очень далеко. До денег розничных инвесторов гораздо ближе. И эти деньги сейчас активно зарабатываются инвесторами профессиональными. Через три, максимум пять лет основная масса мелких розничных инвесторов поймет, что



их в очередной раз развели. И будет новый хайп. Технология третьего глаза, например. А рекрутер останется рекрутером. И то, что в его рабочие инструменты будут встроены более совершенные технологии, сути работы не поменяет. Сделаю эти инструменты работу эффективнее? Да. Так же, как в свое время SuperJob сделал труд рекрутера в сотни раз более эффективным, чем было

при размещении объявлений на столбах или в печатной прессе. Но рекрутер останется рекрутером.

Электричество не сделало человека счастливее. Интернет не сделал умнее. ИИ не сделает рекрутера или HR-менеджера волшебником. Изменяется требования к его навыкам. В объявлениях о вакансиях для рекрутеров и HR-менеджеров появятся требования «работа с ChatGPT», «навыки промпт-инжиниринга», а потом пропадут. Как пропали требования «работа с компьютером» и «знание Word». Не то чтобы не требуется больше работать с компьютером, но как-то странно сегодня такое спрашивать.

Основные задачи ИИ будет решать не в рекрутинге, а при автоматизации внутренних рутинных HR-процессов: кадрового учета, аттестации, HR-аналитики. Но даже там его применение будет ограничено. Рассмотрим на примере.

Если сегодня спросить «Алису» о том, почему люди увольняются из конкретной компании, она, с большой долей вероятности, сначала охарактеризует этот вопрос как сложный, а потом скажет, что есть несколько причин, которые могут подталкивать работников к уходу. В их числе она назовет и отсутствие карьерного роста

или возможностей для профессионального развития, и печатность на рынке труда или экономические факторы (такие как снижение зарплаты или сокращение рабочих мест), и проблемы с руководством или коллегами, включая отсутствие уважения, конфликты или непонимание. Она может также сказать про неудовлетворенность корпоративной культурой или ценностями компании, желание сменить сферу деятельности или попробовать что-то новое, упомянуть про личные обстоятельства (переезд в другой город или страну, семейные проблемы или состояние здоровья).

То есть все правильно нам ответит «Алиса», но этот ответ будет ни о чем. А вот подрастет «Алиса», подключат ее лет через пять к каждому рабочему месту, установят датчики ее в курилках и туалетах...

— «Алиса», почему токарь Иванов решил уволиться с нашего завода?

А «Алиса» ответит:

— Это сложный вопрос, и я не могу ответить на него с полной уверенностью. Однако, возможно, потому, что ему зарплату за сентябрь заплатили не вовремя, туалетной бумаги у вас в цеху нет уже два года, а начальный цеха — козел.

И как директор завода будет с этим жить?

Расширение инструментов для поиска кандидата связано не только с использованием цифровых решений. Основные тенденции на рынке подбора персонала — выход за рамки job-сайтов и развитие нестандартных механик поиска кандидатов, например инструмента быстрого найма Hiring Days, говорит руководитель направления подбора персонала в «Контур» Юлия Мельчугова. «IT-рекрутеры высылают разработчикам задачи, которые можно решить в удобное время. Результаты проверяются автоматически. Соискателем остается пройти одно техническое собеседование — и в случае успеха оффер приходит в тот же день», — рассказывает она. Например, в июне «Контур» провел Hiring Days для Python-разработчиков. Обычно при подборе на эту роль один принятый оффер стоит компании 92 контакта с кандидатами, при Hiring Days — 15 контактов, отмечает эксперт.

Во «ВкусВилле», помимо различных инструментов digital-маркетинга для привлечения кандидатов (джоб-борды, «Яндекс Директ», SMM-продвижение), работает и программа мотивации. Например, здесь действует внутренняя реферальная программа «Приведи друга», которая успешно привлекает новых соискателей и мотивирует сотрудников рассказывать о своей работе, говорит интернет-маркетолог «ВкусВилла» Константин Сурин. За прошлый год было получено более 11 тыс. рекомендаций от коллег по программе, оформлены 4563 сотрудника. Если раньше в ней участвовали только сотрудники «ВкусВилла», то в сентябре 2023 года и покупателям предложили попробовать себя в роли HR-менеджера.

ТЕНДЕНЦИЯ

МНЕНИЕ

Зампредседателя правительства Московской области — министр инвестиций, промышленности и науки Московской области ЕКАТЕРИНА ЗИНОВЬЕВА — о кадровом обеспечении промышленности

В вопросе кадров для промышленности достаточно сложно сказать что-то новое — уж слишком интенсивная вокруг них идет дискуссия. В очередной раз тему затронули в рамках недавнего форума по региональному инвестиционному стандарту, где прозвучало предложение оформить решение кадрового вопроса для промышленности на уровне регионов в качестве еще одного из элементов регионального инвестиционного стандарта. Мне кажется, что идея хорошая, тем более что и проблематика, и цели,



и задачи в региональном кадровом вопросе уже емко обозначены президентом страны Владимиром Путиным. Планы сверстаны — время действовать.

Во многом нынешняя ситуация объясняется уходящими трендами, модой на образование. Последние несколько десятилетий школьники при поступлении все чаще выбирали юриспруденцию или экономику. Тогда это виделось престижным и очень перспективным. Теперь, и это очевидно, запрос сильно изменился и те, кто 20 лет назад все-таки выбрал инженерный вуз или связал свою жизнь с наукой, сегодня оказались на вес золота.

И это определяет наши цели: сохранение существующего кадрового потенциала, обучение новых специалистов, переподготовку. Что касается подготовки

и переподготовки, то на сегодняшний день в Подмосковье уже 39 колледжей подписали 317 соглашений о подготовке кадров для ведущих предприятий региона, 110 из них подписаны с импортозамещающими производствами. Для предприятий готовят программистов, техников-технологов по аддитивным технологиям и металлообработке, сварщиков, операторов станков с ЧПУ, электромонтеров и многих других.

Так вот если говорить об эффекте от реализации этой программы в совокупности со всей сопутствующей работой, которую мы ведем в части популяризации технических профессий, то он, конечно, не мгновенный, но уже есть. Смотрите: если в прошлом году на обучение по программе кадров по направлению «ИТ-технологии» поступило около 1,3 тыс. человек, то спустя год — уже 1,8 тыс. На 75, до 350 человек, выросло число абитуриентов на специальность «оператор станков с ЧПУ», а на «мастера слесарных работ» поступили 375 человек против 200 в 2022 году. Как видите, отклик на запрос есть, и он растет.

Здесь важен и еще один момент: о работе в промышленности нужно говорить. Два года назад мы запустили специальный проект: показываем современные заводы, рассказываем о перспективах и возможностях сотрудников, объясняем, почему работа на заводе — это новая перспектива в современных реалиях. У многих в сознании завод до сих пор остается чем-то из прошлого века, ассоциируется с тяжелым рутинным трудом, местом, куда идут те, кто не смог получить высшее. Сегодня

средняя зарплата работников нефтегазовой отрасли за год выросла на 28%.

Кроме этого, работодатели стараются сами воспитывать будущих работников. На своей площадке в Таганроге мы организовали учебный центр для новых сотрудников. Но все это локальные проекты, которые не способны кардинально изменить ситуацию.

По нашему мнению, необходимо запустить федеральную программу «Рабочий капитал». Она может строиться по тем же принципам, что и уже действующие федеральные программы «Материнский капитал» и «Земский доктор». Напомним, что в случае с «Материнским капиталом» после рождения или усыновления первого и второго ребенка полагаются выплаты — 589,5 тыс. и 779 тыс. руб. соответственно. А программа «Земский доктор» позволяет молодому врачу получить до 1–2 млн руб. при переезде в небольшой город или труднодоступную местность.

По такой же схеме можно организовать и привлечение на производство молодых

это не так, ведь заводы — это точки роста: экономического, карьерного, личного.

С наукой тоже есть свои моменты, ведь ученые — люди творческие. Таких нужно не просто сагитировать в профильный вуз. Им необходимо дать возможность жить и творить, создав для этого условия. Например, в Подмосковье молодые специалисты получают социальную ипотеку, когда государство берет на себя значительную часть выплат за жилье. С 2016 года участниками программы стали уже 700 человек.

Суммируя, могу сказать, что кадровой работы в масштабах страны нам предстоит еще немало: окончательно оформить запрос, отработать инструментарий полного цикла подготовки необходимых профессий, а для этого необходимо раскатать всю систему.

ИНИЦИАТИВА

Руководитель департамента по управлению проектами «НАТЭК-Нефтехим-маш» ИГОРЬ КАМЕНЕВ — о том, как сделать рабочие профессии более привлекательными для россиян

Проблема кадрового голода, о которой много лет говорили, но толком не занимались, стала в этом году одной из самых злободневных для российской экономики. В стране наблюдается огромный дефицит «синих воротничков», и этот вопрос требует быстрого решения.

Проблема с кадрами уходит корнями в 1990-е годы. Тогда сошлось воедино влияние двух негативных факторов. Во-первых, из-за тяжелой экономической ситуации многие специалисты стали искать себе другое применение: кто стал челноком, кто открыл автосервис. Во-вторых, существенно снизилась рождаемость. В итоге сейчас мы видим, что оставшиеся еще на заводах рабочие старой школы уходят на заслуженный отдых. А молодежь (которой и так немного из-за демографической ямы) на завод идти не хочет. Большинство старается поступить в институт и стать менеджерами.



женный отдых. А молодежь (которой и так немного из-за демографической ямы) на завод идти не хочет. Большинство старается поступить в институт и стать менеджерами.

Я описываю вполне реальную ситуацию, которую мы наблюдаем в Таганроге, где находятся одни из наших производственных площадок. Вот и получается, что в первую смену у нас на предприятии полный комплект, штат второй смены укомплектован только наполовину, а для третьей смены рабочих не хватает.

Нехватка самих рабочих рук — это еще полбеды. Промышленным предприятиям нужны не просто сотрудники, а высококвалифицированные специалисты: инженеры по сварке и термообработке, технологи, операторы станков с ЧПУ, рабочие узких специальностей: термисты, вальцовщики, газорезчики. Например, в Таганроге осталось около десяти вальцовщиков (это специалист, который работает на оборудовании, предназначенном для пластического деформирования металла) и почти все уже в почтенном возрасте. Молодых просто нет.

Если с проблемами объективного характера мы быстро не справимся,

то решить вопросы локального характера вполне реально. Многие молодые ребята не хотят идти на завод, потому что считают, будто там мало платят. Но это уже не так. У нас 20-летние парни могут быстро расти как в должности, так и по зарплате. Ученики сварщиков начинают с зарплаты 25 тыс. руб., после окончания обучения они сразу начинают зарабатывать около 40 тыс. руб., а через пару лет могут получать до 100 тыс. руб. в месяц.

Это значит, что необходимо вести работу в информационном поле, рассказывать молодым ребятам, что на заводе можно зарабатывать хорошие деньги и быстро расти по карьерной лестнице. Однако мы не идеалисты и понимаем, что одними разговорами сыт не будешь. Нужны конкретные материальные стимулы. Конечно, необходимо повышать зарплаты, и мы это и так делаем. В промышленном секторе оплата растет опережающими инфляцией темпами. Например, по данным «Авито Работы»,

средняя зарплата работников нефтегазовой отрасли за год выросла на 28%.

Кроме этого, работодатели стараются сами воспитывать будущих работников. На своей площадке в Таганроге мы организовали учебный центр для новых сотрудников. Но все это локальные проекты, которые не способны кардинально изменить ситуацию.

По нашему мнению, необходимо запустить федеральную программу «Рабочий капитал». Она может строиться по тем же принципам, что и уже действующие феде-

специалистов. На федеральном уровне для этого необходимо составить список наиболее дефицитных рабочих специальностей. При регистрации в программе и после первого года работы молодой специалист может получить целевую выплату, например в размере 100 тыс. руб. И так на протяжении трех-пяти лет. Если рабочий успешно трудится на производстве, растет по карьерной лестнице, выплата может увеличиваться. Конечно, надо предусмотреть целевое расходование средств: на выплату ипотеки, на собственное обучение или оплату обучения детей. Думаем, что большинство участников такой программы будут тратить ежегодные выплаты на досрочное погашение ипотечного кредита. По нашему опыту первое, в чем нуждается молодой рабочий, — это собственное жилье.

Думаем, что такая мера может принести довольно быстро результат и повысить привлекательность работы на производстве.

HR-технологии

Производства наращивают результативность

За девять месяцев текущего года число участников национального проекта «Производительность труда» выросло более чем до 5 тыс. компаний. Уровень производительности труда на них в среднем на 5% выше, чем у таких же компаний за периметром национального проекта. В частности, внедрение принципов бережливого производства позволяет снизить время протекания процесса на 33%, сократить незавершенное производство на 16% и увеличить выработку на 47%.

— практика —

Как следует из статистики Минэкономики, в сентябре ведомство уже перевыполнило годовой план на 2023 год по числу участников национального проекта «Производительность труда». Так, если запланированное к участию на нынешний год количество предприятий составляло 4,7 тыс., то фактически был достигнут показатель более чем в 5 тыс. компаний. Их совокупная выручка составляет 11 трлн руб., а общая численностью сотрудников — более 1,5 млн.

Напомним, национальный проект «Производительность труда» реализуется с 2018 года по решению президента России Владимира Путина.

Реализация национального проекта предполагает, что эксперты специально созданных Федерального и 60 региональных центров компетенций помогают бизнесу более эффективно использовать внутренние ресурсы, расширять узкие места. То есть сокращать запасы и объемы незавершенного производства, обеспечивать полную загрузку оборудования, оптимизировать перемещение продукции, материалов и логистику в целом. Тем самым помогают производить и зарабатывать больше, создавая возможности для роста заработной платы.

Причем чаще всего это не требует значительных вложений со стороны бизнеса. Нужных результатов добиваются за счет инженерных, управленческих решений, перестановки оборудования, обучения сотрудников. Приоритетом для национального проекта являются предприятия из пяти несырьевых секторов экономики, в числе которых обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт и торговля.

Промежуточные результаты национального проекта

«Производительность труда является четким отражением уровня развития экономики и ее конкурентоспособности. В некоторых секторах Россия вполне сопоставима по уровню производительности труда с лучшими мировыми примерами, например в индустриальном сельском хозяйстве. И поэтому мы конкурентоспособны именно в этих секторах на мировом рынке, и экспорт таких отраслей растет. И если нам удастся добиваться повышения производительности труда в отдельных секторах, то оттуда должно и может происходить постепенное расширение сферы повышения производительности в соседние сектора и связанные отрасли», — отмечает генеральный директор Агентства трансформации и развития экономики Владислав Онищенко.

В среднем реализация проекта на предприятии позволяет снизить время протекания процесса на 33%, сократить незавершенное производство на 16% и увеличить выработку на 47%. С момента запуска национального проекта по сентябрь текущего года прирост добавленной стоимости компаний-участниц составил 306 млрд руб. Это почти в десять раз больше, чем бюджет всего национального проекта (до 2024 года составляет 32,1 млрд руб.). При этом производительность труда предприятий — участников национального проекта уже выросла на 5% по сравнению с такими же компаниями за периметром нацпроекта.

Как рассказали в пресс-службе Минэкономики, наращивать темпы нацпроекта помогают регионы. «Они запускают меры поддержки дополнительно к федеральным. Расширяют задачи региональных центров компетенций, тем самым решают актуальные для территорий вопросы. Так, аэропорт в Казани на треть сократил время обслуживания самолетов. Задержек рейсов стало в два раза меньше, на четверть сократилось время прохождения предполетных процедур для пассажиров. В Удмуртии, Сочи, Самаре удалось в два раза сократить среднее время ремонта

троллейбусов и трамваев», — отметили в пресс-службе ведомства. Подробнее узнать о внедрении системы бережливого производства и подать заявку на участие можно на сайте производительность.рф.

«Национальный проект „Производительность труда“ — это про помощь предпринимателям в настройке рабочих процессов. Он дает возможность максимально использовать имеющийся потенциал предприятия или бизнеса так, чтобы все работало как часы и в постоянной работе повышалась эффективность. Например, бережливое производство — один из основных инструментов нацпроекта. Оно фактически изменяет психологию бизнеса, обучая владельцев и менеджмент передовым бизнес-практикам, позволяющим постоянно поддерживать динамичное развитие предприятия», — рассказывает губернатор Новгородской области и член наблюдательного совета Федерального центра компетенций Андрей Никитин. По его словам, в Новгородской области проект стартовал в 2019 году, в нем принимают участие предприятия таких отраслей, как обрабатывающее и пищевое производство, торговля и транспорт. Сейчас вовлечено 28 организаций. Суммарный экономический эффект от внедрения бережливых технологий на предприятиях — участников национального проекта составляет более 600 млн руб. Яркий пример того, как работает нацпроект, — компания „Медовый дом“. Компания одной из первых вошла в „Производительность труда“ в 2019 году. Тогда выручка предприятия без НДС была порядка 820 млн руб. В 2022 году „Медовый дом“ заработал уже 1 млрд руб.

Этого удалось достичь в том числе благодаря бережливому производству. Проведено зонирование линии упаковки крем-меда, перераспределен персонал, внедрена культура 5С. В результате при тех же мощностях время работы линии упаковок крем-меда сократилось в 3,5 раза. Уже в первые несколько месяцев производительность увеличилась с 40 кг продукции до 700 кг. Всего за



четыре года „Медовый дом“ смог сэкономить порядка 20 млн руб., — рассказывает он.

Региональные примеры эффективности

Конкретных результатов уже добились тысячи компаний и в других регионах страны. Многие из них выпускают продукты и услуги, которые будут способствовать укреплению технологического суверенитета России.

Так, в Санкт-Петербурге предприятие «Электрон» оптимизировало производство цифрового флюорографа благодаря участию в нацпроекте «Производительность труда». НИПК «Электрон» — лидер российского рынка в разработке и производстве медицинского диагностического оборудования, комплексных и ИТ-решений для здравоохранения. Компания поставляет продукцию во все регионы России, страны ближнего и дальнего зарубежья. Компания основана в 1989 году и на сегодняшний день является предприятием полного цикла, включающим анализ потребностей рынка, научные, технологические и инженерно-конструкторские разработки, производство, поставки, обучение и сервисное обслуживание. Производственные мощности компании составляют порядка 2 тыс. единиц оборудования в год. НИПК «Электрон» включена Минпромторгом в перечень предприятий, оказывающих значительное влияние на промышленность и торговлю в стране. Продукция компании включена в единый реестр российской радиоэлектронной продукции.

Помогали улучшать работу компании эксперты Регионального центра компетенций в сфере производительности труда в Санкт-Петербурге (РЦК). Задействовать скрытые резервы решили на пилотном потоке — изготовлении флюорографа цифрового АФС3-00-0000-90:5. При диагностике эксперты нацпроекта заметили лишние перемещения персонала, а также длительные простои производственных линий. Сотрудников предприятия уже обучили инструментам бережливого производства.

В Челябинске с помощью нацпроекта «Производительность труда» почти вдвое ускорило производство приборов для самолетов. АО «НИИИТ-РК им. А. М. Брейгина» — один из ведущих производителей современного радиоэлектронного оборудования. Так, за полгода участия специалистам предприятия удалось на 40% сократить время сборки корпуса прибора, который используют в авиации для диагностики текущего состояния самолета.

Сначала под руководством эксперта РЦК рабочая группа из сотрудников института прошла обучение спецпрограммам по бережливому производству и закрепила полученные знания на интерактивном тренинге «Фабрика процессов». Только потом они приступили к анализу пилотного потока на производстве.

Во время на эталонном участке по системе организации рабочего места 5С (постоянное совершенствование, систематизация, сортировка, соблюдение чистоты и порядка) для удобства сотрудников из-

готовили новые стеллажи и закупили шкафы и тумбочки для хранения заготовок. Улучшить планирование работы помогла система «Светофор» — трехцветные диаграммы приоритетности. Ее внедрение сократило время ожидания сборки, а сотрудникам стало легче отслеживать местонахождение деталей. Это привело к тому, что выработка на одного сотрудника в месяц увеличилась почти на треть: со 159 до 218 нормо-часов.

«Мы долго принимали решение о вступлении в нацпроект „Производительность труда“, изначально нас больше интересовало не обучение бережливому производству, а другие возможности, которые получают участники. Но сейчас, когда результаты работы экспертов РЦК превзошли все ожидания, мы поняли, что компетенции нацпроекта гораздо шире и разнообразнее. Даже после оптимизации процессов сборки одного элемента мы смогли сэкономить на незавершенном производстве больше 28 млн руб. А сотрудники теперь лучше понимают работу всего предприятия в целом и выстраивают взаимодействие друг с другом и между отделами более эффективно. Я уверен, что именно это поможет нам удерживать существующие позиции на рынке», — отметил генеральный директор АО «НИИИТ-РК им. А. М. Брейгина» Дмитрий Брейгин.

В результате перенастройки производственных процессов на заводе компании «Аэросервис» в Новосибирске также улучшили работу участка сборки канального оборудования торговой марки ТИОН. Группа компаний ТИОН — отечественный разработчик и производитель высокотехнологичного оборудования для обеззараживания, дезинфекции и очистки воздуха. Оборудование компании работает более чем в 1,4 тыс. учреждений и организаций в 216 городах 82 регионов России. Бытовые приборы (бризеры и очистители воздуха) активно покупают домой обычные жители.

Сначала специалисты предприятия и регионального центра компетенций провели диагностику всех процессов: от склада сырья до склада готовой продукции, выявили резервы для оптимизации, определили проблемы, помогли снизить потери. В итоге выработка — количество продукции, выпускаемой сотрудником за час, — выросла более чем на 20%.

На предприятии более чем на два часа удалось сократить сборку оборудования за счет внедрения стандартизированной работы и организации рабочего пространства. Кроме того, сотрудники тратили много времени на передвижения и перемещение продукции между производственными участками. Благодаря перепланировке и переносу участков маршрут для них сократился на 27%, то есть более чем на 2 км.

Сотрудники превратились в рационализаторов. Они активно предлагали идеи по улучшению работы, которые затем внедрялись в процессы. Практика по подаче рационализаторских предложений на предприятии продолжается. За идеи, которые приносят прибыль, работники могли получить вознаграждение.

«Участие в нацпроекте „Производительность труда“ для нашей компании — стратегический шаг. Мы искали возможности оптимизировать процессы, сократить потери, повысить производительность именно с использованием инструментов бережливого производства. За эти полгода наши сотрудники смогли полу-

чить знания и практический опыт, а некоторые повысили квалификацию в рамках программы „Лидеры производительности“, — отметил директор производства, снабжения и логистики ООО «Аэросервис» Алексей Лебедев.

Перспективы расширения национального проекта

Принимая во внимание результаты национального проекта, растущий интерес предприятий и запросы регионов, Минэкономики подготовило предложения по продлению нацпроекта. «Кроме того, обсуждаем создание отраслевых центров компетенций. Они будут повышать эффективность конкретных отраслей. Пилотный станет туристической отрасль. Потенциально такой ОЦК может охватить порядка 500 организаций туротрасли», — рассказали „Б“ в пресс-службе министерства.

«На мой взгляд, вопрос и задача повышения производительности труда — краеугольный камень экономического роста страны сегодня. Окном возможностей тут является широкий инструментарий, которым можно достичь желаемого результата: от закупки более нового и современного оборудования до улучшения бизнес-процессов, повышения качества подготовки кадров и т. д. Тут, скорее, задача состоит в том, чтобы выстраивать на корпоративном уровне такие управленческие системы, которые могут различать эти инструменты соединять в единую стратегию и план действий. То есть не просто купить новый станок, но и понимать, кто и как на нем будет работать, чтобы агрегат давал максимальный выход и чтобы этот работник имел мотивацию работать лучше, не думал, как уйти с предприятия, уехать из страны — согласитесь, задача более чем амбициозная. И сегодня она в основном лежит на плечах менеджмента компаний, не важно, какого масштаба: от МСП до крупняка. А государству нужно слышать этих управленцев, помогать им.

Так что, если мы говорим про дальнейшее движение нацпроекта, это однозначно продвигание лучших практик существующих на рынке управленческих команд. В логистике и складском хранении, например, сегодня такой потенциал просто огромен — мы это видим и прилагаем усилия, чтобы донести опыт и компетенции до тех, кому это даст тот самый прирост производительности основных операционных показателей», — отмечает заместитель генерального директора компании МЛР Глеб Белакин.

По данным Минэкономики, дальнейшая реализация национального проекта также позволит сократить кадровый дефицит на 130 тыс. человек к концу 2024 года. Напомним, в июле текущего года уровень безработицы в России в очередной раз обновил исторический минимум (за период наблюдений показателя с 1991 года) — 3% после зафиксированных в июне 3,1%. Как следует из данных Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, совокупный спрос на рабочие места в экономике РФ достиг отметки 75,7 млн человек, что является максимальным значением за последние три года (с января 2020 года). Схожим образом ситуацию оценивают и в Институте экономической политики имени Гайдара: по их оценкам, «хронический кадровый дефицит» заставляет промышленность сохранять высокий уровень планов найма рабочей силы даже в период временного остывания экономики.

«Если нацпроект продлит, эффект перекроет примерно 13% кадрового дефицита в стране», — ранее сообщил директор департамента производительности труда, защиты и поощрения капиталовложений министерства Александр Молодцов.

Елена Воробьева

АНОНС

С 13 по 17 ноября в Екатеринбурге пройдет III Кубок по рационализации и производительности. Он объединит на своей площадке лучших рационализаторов — сотрудников, которые вносят предложения по улучшению производственных процессов на предприятии.

«Кубок по рационализации и производительности стал значимым федеральным событием обновленного движения рационализаторов и основной коммуникационной площадкой для демонстрации лучших инструментов реализации национального проекта. Идеи рационализаторов помогают предприятиям производить и зарабатывать больше, что способствует развитию отраслей и экономики в целом», — отмечает заместитель министра экономического развития России Мурат Керемов.



СТАТИСТИКА

По итогам 2022 года, по данным Росстата, прирост производительности труда в строительной отрасли составил 1,8%. Такой показатель стало возможно достичь в том числе за счет включения строительных компаний в национальный проект «Производительность труда».

«Строительная отрасль — один из ведущих секторов экономики в большинстве стран мира, ее вклад в мировую экономику составляет порядка 13%. Однако ей все еще свойственны низкая производительность труда в строительстве, низкое качество работ, постоянное превышение запланированных бюджетов, повсеместный срыв сроков строительства из-за некачественного планирования, в том числе закупок сырья и материалов. Это говорит о востребованности подходов принципов бережливого производства, проводимой работы экспертами ФЦК и региональных центров компетенций, а также необходимости наращивания непрерывного обучения специалистов и оптимизации бизнес-процессов внутри компаний. Таким образом, проводя одновременную работу по совершенствованию внутренних механизмов управления предприятием, изменению функциональных процессов производства, выявляется необходимость их переоснащения и дооборудования с учетом новых технологий в соответствующих отраслях, чтобы отечественные производственные предприятия оставались конкурентоспособными», —

говорит заместитель директора Центра пространственного развития Центра стратегических разработок Ольга Торбич.

Так, например, ярославская строительная компания «Виннер» благодаря инструментам бережливого производства сумела на пилотном потоке увеличить выработку на 16% и сократить время процессов на 22%. В частности, рабочие места сотрудников в офисе были организованы по принципу 5С: «Сортировка», «Соблюдение порядка», «Содержание в чистоте», «Стандартизация», «Совершенствование». Это улучшило условия труда сотрудников. Также при поддержке регионального центра компетенций разработали и внедрили ряд организационно-распорядительных документов. Для исключения некачественного выполнения предпроектной подготовки установили регламент о проведении соответствующих работ. Регламентация действий позволила улучшить качество процессов и соблюдать их сроки при своевременном выполнении проектов. Это особенно важно при строительстве социальных объектов. Кроме того, в Региональном центре компетенций обучили инструкторов бережливого производства — двух специалистов предприятия, которые помогут своим коллегам внедрять улучшения после завершения работы на предприятии экспертов нацпроекта.





Годовщина эффективной работы

Год назад по поручению первого заместителя председателя правительства Российской Федерации Андрея Белоусова запущена платформа цифровых решений эффективность.рф, задача которой помогать российским компаниям повышать производительность труда за счет внедрения ведущего отечественного программного обеспечения (ПО). С октября 2022 года платформой начали пользоваться более 2 тыс. предприятий. Регионом—лидером по числу участников платформы стал Татарстан, регулярно занимающий лидерские места в рейтинге регионов—участников национального проекта.

— технологии —

В октябре 2023 года исполняется год с момента старта платформы цифровых решений эффективность.рф. Она была запущена по поручению первого заместителя председателя правительства Российской Федерации Андрея Белоусова для того, чтобы дать российским предпринимателям возможность получить адресную поддержку и увеличить эффективность их бизнеса.

Напомним, реализация этого проекта является частью национального проекта «Производительность труда», который был запущен в 2018 году по решению президента России Владимира Путина. Задача национального проекта — изменить ситуацию

в пяти несырьевых секторах экономики (обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт и торговля), внедряя принципы бережливого производства, современные цифровые решения и проводя переподготовку рабочих и управленческих кадров. Сейчас, как сообщили „Ъ“ в Минэкономике, в мероприятиях нацпроекта участвуют более 5 тыс. предприятий с общей численностью сотрудников более 1,5 млн. «В 2022 году опережающий рост производительности труда участников нацпроекта составил 2,3%», — подчеркнули в министерстве.

Эффективность.рф объединяет участников национального проекта «Производительность труда», разработчиков отечественного ПО и экс-



пертов в сфере цифровизации. Это позволяет оказывать поддержку предприятиям страны на всех этапах развития, включая планирование цифровой трансформации, подбор цифровых решений, составление требований к ПО и сопровождение его внедрения.

Вне зависимости от того, какой путь на платформе выберет предприятие — самостоятельное планирова-

ние и запуск проектов цифровизации или реализацию совместно с экспертами комплексного проекта, вся работа с платформой направлена на снижение рисков затягивания сроков и превышения бюджетов внедрений. Особо острой проблемой для российских предприятий сегодня является отток ИТ-специалистов и иностранных вендоров — из-за этого отдельным бизнесам становится сложнее

самостоятельно продолжать работу по цифровому развитию. С этими ограничениями также помогает справляться платформа эффективность.рф.

В качестве примера комплексного подхода экспертов платформы можно привести реализованный за два с половиной месяца проект на предприятии из отрасли малотоннажной химии из Ленинградской области. В ходе выездного обследования эксперта-



ми платформы было выявлено, что для повышения производительности труда необходимо автоматизировать процесс управления технологическим оборудованием. Для решения этой задачи были отобраны и рекомендованы аппаратно-программные комплексы от нескольких российских поставщиков. В результате внедрения, которое сопровождалось экспертами эффективность.рф, производительность предприятия увеличена на 28% (на 160 тонн продукции в месяц). Кроме того, дополнительным положительным моментом стала существенная экономия на дизельном топливе, а именно на 4160 л в месяц.

Помимо сервисов и экспертной поддержки на платформе эффективность.рф предприятиям доступна витрина решений, на которой размещено более 500 цифровых решений от двух сотен российских разработчиков с описанием функционала и конкретных эффектов для бизнеса от внедрения. Как пояснили „Ъ“ в пресс-службе оператора платформы — АНО «Цифровые технологии производительности», воспользоваться сервисами эффективность.рф участники нацпроекта могут бесплатно, заполнив форму регистрации на сайте.

Екатерина Воронина

Производительность руками лидеров

— компетенции —

Программа «Лидеры производительности», которая была запущена в 2019 году в рамках национального проекта «Производительность труда», дает руководителям российских предприятий возможность научиться проводить диагностику производственных и бизнес-процессов, а также разрабатывать «дорожную карту» развития собственного производства. За четыре года ее выпускниками стали более 9 тыс. топ-менеджеров из разных регионов России.

Уже свыше 9 тыс. управленцев прошли профильное обучение по образовательной программе «Лидеры производительности», которая была запущена в 2019 году во Всероссийской академии внешней торговли Минэкономике. Эта программа является частью мер поддержки, доступных бизнесу благодаря запуску национального проекта «Производительность труда».

Напомним, в 2018 году правительство РФ объявило о запуске ряда национальных проектов, призванных развивать самые разные сферы экономики России. Национальный проект «Производительность труда» ставит своей целью повысить в стране уровень производительности за счет внедрения принципов бережливого производства, современных цифровых решений, переподготовки рабочих и управленческих кадров.

Образовательная программа «Лидеры производительности» рассчитана на 540 учебных часов. Ее цель состоит в том, чтобы сформировать у руководителей российских предприятий системный подход к повышению эффективности в условиях современного рынка.

«Почему российские предприятия остро нуждаются в обучении управленческих команд? По данным наших ежегодных опросов, порядка 50% руководителей не обучались со студенческих лет. Это значит, что топ-менеджмент компаний обладает очень ограниченным инструментарием для управления предприятием в условиях неопределенности и новых вызовов», — рассказывает директор Центра повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли Минэкономике, руководитель программы «Лидеры производительности» Екатерина Гришина. По ее словам, программа «Лидеры производительности» дает предприятиям конкретные знания и инструменты для адаптации к меняющейся конъюнктуре рынка и стимулирует руководителей к дальнейшему развитию компетенций. «Как показал опрос, после завершения программы 90% участников планируют продолжить повышение квалификации. И это очень важный результат», — добавляет она.

В основе программы обучения лежит концепция четырех драйверов производительности, от которых зависит успех управления предприятием: стратегия, производство и логистика, маркетинг и продажи,

ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ БИЗНЕСУ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



управление персоналом. Развитие компетенций в этих областях помогает руководителям посмотреть на бизнес с точки зрения цепочки создания ценности и проанализировать роль каждой функции в достижении экономических показателей предприятия. Такой подход позволяет топ-менеджменту выявлять неочевидные узкие места, находить новые возможности для роста прибыли и развития производства.

Итогом обучения для руководителей являются учебные проекты, цель которых устранить барьеры для роста производительности на собственных предприятиях. Каждая компания приходит на программу со своей болью: зависимость от основного заказчика, потеря клиентов, срывы сроков производства, высокая доля брака, нехватка мощностей, постоянная текучка и многое другое. А часто предприятия даже не осознают, в чем причина падения выручки и отсутствия роста. Сегодня в связи с санкционным давлением и трансформацией рынков компании сталкиваются с новыми проблемами и вызовами. И проектное решение становится той самой необходимой «таблеткой», которая помогает предприятию перезапустить процессы и выйти на рост производительности в текущих условиях, невзирая на ограничения.

По итогам 2022 года в рамках программы разработано более 1 тыс. проектов, реализация которых для многих предприятий стала подготовительным этапом к трансформационному этапу и развитию новых направлений бизнеса в условиях санкций. 70% компаний подтвердили значительное влияние проекта на рост производительности предприятия и нашли точки роста на перспективу двух-трех лет. Согласно оценкам руководителей, предприятиям удалось выйти на стабильное

улучшение показателей: рост производительности — 20–50%, рост продаж — 25–30%, сокращение временных затрат — 5–20%.

Эффективность программы «Лидеры производительности» можно увидеть на примере ряда предприятий, чьи руководители приняли участие в обучении. Так, например, многопрофильный птицеводческий комплекс с полным циклом производства яичной и бройлерной продукции ООО «Чебаркульская птица» продемонстрировал прирост производительности труда на 30% и сумел увеличить маржинальную прибыль на 15%.

Несмотря на высокую востребованность продукции, в последние годы фабрика столкнулась со снижением экономических показателей. Все мощности предприятия были заняты производством низкомаржинальных и ресурсоемких продуктов, в связи с чем компания систематически недополучала потенциально возможную прибыль. Найти решение агрохолдингу помогло обучение на программе «Лидеры производительности», к которой он присоединился в 2021 году.

Совместно с экспертами команда предприятия выявила ключевые барьеры роста эффективно-

сти: высокая сложность и трудоемкость планирования из-за низкого уровня его цифровизации и неэффективное распределение загрузки ресурсов на производстве. Для решения этих проблем была разработана «дорожная карта» повышения производительности. Сейчас на птицефабрике уже создана новая линейка более высокомаржинальных продуктов «Здоровое питание», основой которой является концепция экологически чистой продукции без добавления искусственных красителей, консервантов и различных добавок. Ведется работа по внедрению цифрового двойника для оперативного выбора оптимального сценария продаж, который позволит спланировать загрузку производственных мощностей, сократить простои оборудования и автоматизировать процессы. В планах — изменение мотивации производственного персонала на достижение плановых показателей по высокомаржинальной продукции за счет модернизации системы КРП.

«Наше обучение по программе „Лидеры производительности“ дало толчок для новых идей и планомерно повышало маржинальность портфеля продуктов. В цехе производства варено-копченых изделий (ВКИ) автоматизирован расчет оптимальных партий запуска в производство, процесс подбора тары и упаковки для фасовки готовой продукции, анализ загрузки технологического оборудования. После консультации с экспертами программы разработано техническое задание по созданию цифрового двойника в цехе убоя и разделки мяса птицы. Система будет решать, что в текущий момент выгоднее предприятию: производить тушку птицы, продавать ее частями либо отправлять дальше на переработку»

производства в цех ВКИ», — рассказывает финансовый директор ООО «Чебаркульская птица» Анна Манкевич. По ее словам, цифровизация постепенно захватывает все больше участков производства, что, позитивно скажется на работе всего предприятия.

Позитивные результаты благодаря участию в программе «Лидеры производительности» получило и другое предприятие, Технопарк «Импульс», которое существует на российском рынке уже более 25 лет.

Технопарк «Импульс» — единственный в стране производитель гидромолотов и один из трех заводов в мире, занимающихся разработками новых технологий в гидромолотостроении. Завод осуществляет полный производственный цикл: от идеи до готового изделия. Все выпускаемые продукты разработаны в собственном конструкторском бюро, а изготовление всех компонентов и окончательная сборка готовой продукции выполняются на производственных мощностях предприятия. Предприятие сталкивалось с проблемами из-за плохой коммуникации между торговым домом и производством. Необходимо было выстроить цепочку взаимодействия на всех уровнях: по снабжению, по производству, по продажам, по бюджетированию.

В 2022 году руководству предприятия приняло участие в программе «Лидеры производительности». Итогом обучения стали шесть проектов трансформации бизнеса, которые помогли предприятию повысить эффективность разработки новых изделий, создать единую систему мотивации персонала и системы сбыта. Реализация проектов дала предприятию возможность подготовиться к диверсификации производства в условиях санкций. Технопарку удалось запустить новый производственный цех и нарастить объемы выпуска гидромолотов тяжелой серии, а также запустить в производство 30 моделей востребованного навесного оборудования для сельского хозяйства, которыми планируется заместить большую часть импортных видов навесного оборудования в России.

Один из последних проектов компании в рамках программы посвящен оптимизации работы с клиентской базой: CRM-система требовала доработки и автоматизации, так как была неудобна для менеджеров, не помогла ориентироваться в широкой ассортиментной линейке и не гарантировала отсутствие погрешностей. Это мешало принятию управленческих решений, планированию и маркетинговой аналитике. Разработанные решения затронули все драйверы производительности и помогли синхронизировать систему CRM с другими производственными и бизнес-процессами. Согласно прогнозам, это позволит повысить выручку компании на 15% к 2025 году. Также по итогам реализации всех учебных проектов ожидается рост производительности труда на предприятии до 50%.

Екатерина Воронина



HR-технологии

Химия в процессе собеседования

Нефтегазохимические производственные предприятия уже на протяжении многих лет испытывают нехватку в квалифицированных управленцах. Однако в настоящее время этот дефицит стал еще ощутимее. Как показал опрос рекрутингового центра Kontakt InterSearch Russia, за последний год предложения о смене работы получал 81% респондентов, из них 59% — несколько раз. Думают об этом 86% опрошенных руководителей. В поисках кадров крупные компании переманивают их друг у друга. Однако отрасль испытывает и дефицит в «синих воротничках»: все респонденты заявили, что сталкивались с этой проблемой за последний год.

— рекрутинг —

Согласно опросу Kontakt InterSearch Russia, проведенному в сентябре текущего года (в нем участвовали 117 респондентов), за последний год предложение о смене работы получал 81% руководителей предприятий нефтегазохимии, из них 59% — даже несколько раз. Подавляющее большинство опрошенных (86%) думают о смене места работы — так, 43% респондентов заявили, что это возможно, еще 43% сказали, что открыты к новым предложениям. При этом все они готовы к релокации в другой регион России. Спрос на таких специалистов свидетельствует о кадровом голоде в индустрии. «Мы давно наблюдаем катастрофическую ситуацию с недостатком квалифицированных управленцев на производстве в нефтегазохимии, и причин этому несколько», — отмечает партнер Kontakt InterSearch Russia Ольга Сабинина.

Корни дефицита

Первая причина — это смена поколений. «Тем, кто выбирал соответствующую профессию еще во времена СССР, уже 60–70 лет, они либо уже ушли на пенсию, либо выходят сейчас. А после был период, когда наиболее талантливые выпускники школ выбирали для себя не карьеру инженера, а шли учиться на экономиста или юриста», — говорит Ольга Сабинина. Таким образом, появился разрыв: 40–50-летних людей, которые могли бы быть директорами или замдиректора на крупном нефтехимическом производстве, сильно меньше, чем в прошлое поколение, поясняет она.

Во-вторых, требуется длительная работа по удержанию и воспитанию кадров. «Если даже на предприятиях и были профессионалы, которые могли бы через какое-то количество лет дорасти до позиции гендиректора, то многие из них переехали в другое место, например из городов среднего размера в какой-то крупный регион», — поясняет Ольга Сабинина.

В-третьих, это оплата труда. «Гендиректора крупных нефтехимических предприятий, например нефтеперерабатывающего завода, зарабатывают много по меркам того конкретного города, где располагается этот

завод, но не сравнимо с теми ответственностью и объемом работ, которые есть на этой позиции», — подчеркивает Ольга Сабинина. Его зарплата сравнима с той, которую, например, получает директор по продажам «приличного уровня», указывает она.

С тем, что кадровый дефицит в отрасли не новое явление, согласна и ведущий консультант направления «Химия, оборудование, агросектор» рекрутинговой компании Get experts Анна Кулешова. По ее словам, многие компании столкнулись с ним уже с 2008 года, в 2020–2021 годах, в период пандемии, ситуация обострилась и на сегодняшний день стала еще более ощутимой. Среди причин она указывает увеличение рабочих мест, не соответствующее притоку молодых специалистов, отток специалистов в другие страны, который особо остро ощущался в 2022-м и начале 2023 года, а также уже упомянутое снижение количества квалифицированного персонала в связи с выходом на пенсию опытных сотрудников. «Все это на фоне демографической ямы 1990-х годов, безусловно, оказывает влияние на отрасль», — подчеркивает она.

На протяжении последних десяти лет наблюдается неизменный рост спроса на нефтегазохимическую продукцию, указывает Анна Кулешова. При этом существенный объем сырья, технологий, оборудования, инструментов цифровизации и конечных продуктов до 2022 года производился и поставлялся на внутренний рынок иностранными компаниями, многие из которых ушли из РФ за последние два года, отмечает она. В связи с этим вопросы импортозамещения и технологической независимости, которые были актуальны для российских производителей в последние несколько лет, сейчас стали еще актуальнее, полагает эксперт. «Это влечет за собой расширение мощностей уже действующих производственных площадок, появление новых совместных производств, проектирование и строительство новых заводов. И, как следствие, высокую потребность в новых квалифицированных кадрах», — указывает Анна Кулешова.

В то же время, отмечает руководитель группы консультантов ANCOR Анастасия Бауэр, люди сейчас в нестабильное время не склонны к смене работы. «Да, можно уви-



деть энное количество руководителей и специалистов на рабочих сайтах, также многие из них идут на контакт с рекрутинговыми агентствами. Но довольно часто таким образом они просто мониторят ситуацию на рынке и реальной готовности к переменам у них нет», — полагает она.

Инструменты интереса

Согласно результатам опроса, меняя работу 71% руководителей, из них 56% — более одного раза за время своей профессиональной деятельности. Почти для всех (91%) эти перемены сопровождался переездом в другой регион. Чаще всего респонденты готовы релоцироваться в крупный город с развитой социальной инфраструктурой (51%). Место не имеет значения для более четверти опрошенных (26%), для них главный мотиватор — интересные задачи и финансовая мотивация. Чуть меньшее число респондентов (23%) рассматривают переезд только в Москву или Санкт-Петербург.

Одним из наиболее востребованных инструментов привлечения персонала является хэдхантинг из конкурентных компаний, что влечет за собой увеличение количества предложений о смене места работы квалифицированным кадрам и руководителям, говорит Анна Кулешова. Рост количества предложений, в свою очередь, способствует тому, что многие сотрудники задумываются о смене места работы на более интересное в профессиональном и финансовом отношении, указывает она.

Мотивирует тех, кто хочет сменить место работы, не желание увеличить свой зарабо-

ток, а готовность к новым свершениям, отмечает Ольга Сабинина. Так, новые интересные задачи/проекты и возможность для профессионального развития привлекают 42% респондентов, личнсть руководителя — 28%, сильная профессиональная команда — 15%, бронь — 14%. В качестве мотивирующих задач большинство руководителей (85%) назвали развитие новых регионов/продуктов/направлений, треть (33%) — оптимизацию процессов, 8% — операционное управление процессами, 3% указали другое. При этом 86% респондентов отметили увеличение личного заработка за последний год, у 14% изменений не было. На рост влияют инфляция и стремление удержать руководителей деньгами в условиях дефицита кадров, полагает эксперт.

Чтобы не потерять руководителей, Ольга Сабинина рекомендует дать им возможность развиваться, вкладывать деньги в их обучение и становиться для них вдохновляющим лидером. Вместе с тем о том, что в компании есть программа профессионального развития или кадрового резерва, заявил лишь 71% респондентов, из них 76% непосредственно состоят в кадровом резерве. При этом компании, где есть практика так называемых successors (преемников), в шесть раз чаще привлекают и удерживают лучших специалистов. Только четверть (25%) топ-менеджеров сказали, что их CEO страстно вовлечены в рабочий процесс и способны вдохновлять свою команду. Отметим, что самым привлекательным работодателем названа компания ЛУКОЙЛ, на втором месте — СИБУР, на третьем — «Газпром нефть».

Широкие потребности

Однако нехватка кадров в нефтегазохимии — это не только дефицит управленцев на производстве, но и «синих воротничков». Так, 100% респондентов заявили, что сталкивались с проблемой нехватки персонала или трудностями в найме за последний год, из них 57% назвали эти проблемы серьезными. Все опрошенные уверены, что их коллеги тоже испытывали подобные трудности. «Еще сложнее набрать людей в регионах, в которых, помимо предприятий нефтегазохимии, есть много организаций оборонной промышленности и машиностроения — они переманивают персонал», — отмечает Ольга Сабинина. Основной мерой для привлечения и удержания специалистов стало повышение зарплат. Как указывалось в сентябрьском докладе Банка России о состоянии региональной экономики, в отдельных отраслях (машиностроение, химическая промышленность) этот рост был опережающим.

По данным ANCOR, еще одна категория трудностей, которые сейчас в дефиците, — это технологи. «С рынка ушли компании—лицензиары технологий — почти все они иностранные. Ключевые специалисты-технологи также были большей частью экспатами, которые покинули Россию. В итоге сейчас отрасль ощущает большой недостаток подобных экспертов-технологов. Есть люди, владеющие хотя бы частично необходимыми навыками, создаются российские организации, берущие на себя функции ушедших игроков. Но все эти процессы требуют значительного времени», — отмечает Анастасия Бауэр.

Венера Петрова

С занесением в личный бренд

— опыт —

с13 Валентина Ватрак категорична: «Если вы наемный руководитель, то вы занимаетесь брендом компании, в которой вы работаете. Если вы развиваете бренд эксперта, то нужно уходить в консалтинговый бизнес, так как там эту дилемму решать не нужно».

Елена Корбут полагает, что можно найти компромисс: «На мой взгляд, правильная стратегия работы над своим личным брендом будет усиливать привлекательность вашего работодателя. И наоборот, бренд работодателя будет усиливать ваше портфолио. Важно соблюдать баланс интересов и исходить из позиции „не навреди“». В идеале сильный бренд работодателя, экспертность компании поддерживаются сильными личными брендами топ-менеджмента — немало успешных компаний демонстрируют именно такой вариант.

«Возникает эффект, когда целевая аудитория знает, что в компании прекрасная HR-политика и все, что связано с работой персонала, потому что там работает HR-директор, который известен своим профессионализмом, то есть имеет сильный положительный личный бренд», объясняет HRD HSBC Сусанна Зульфкарова. — В противном случае нужно делать выбор: HRD либо подстраивает свои коммуникации под ключевые сообщения компании, либо уходит со своей должности в собственные проекты и действует как самостоятельная единица».

На практике не обязательно уходить из компании сразу при условии, что ценности наемного сотрудника, в том числе HRD, и работодателя не конфликтуют. Такие ситуации также широко распространены.

«Если есть опасения, что желание HR-директора выстраивать персональный бренд может пойти вразрез



с интересами работодателя», советует Алсу Полякова, ментор первых лиц, HR-директор. — Следует внимательно изучить внутренние политики и процедуры, которые установлены в компании по внешним комму-

никациям. С опорой на них должна строиться и последующая публичная деятельность. Важно понимать: если вы лицо бизнеса, то вам нужно транслировать и свои мысли, и ключевые сообщения компании. Их соотноше-

ние может быть разным: 70/30, 80/20 или даже 50/50, но они не должны друг другу противоречить».

Наталья Володина рекомендует заранее договориться о сосуществовании двух брендов с работодателем: «Роль личного бренда HRD высока в весе бренда работодателя. Это работает, когда HR-бренд отвечает твоим ценностям, когда есть зеленый свет на публичность. При этом на рынке есть примеры, когда топ-менеджеры выступают как эксперты без привязки к компании. И это интересный случай, ведь часто зовут на конференции выступать представители компании, любого, без конкретного запроса. И если вас куда-то приглашают, на конференцию или в жюри, задайте вопрос: вы меня зовете как сотрудника компании или человека с экспертизой? И ответ — это как мини-тест на силу личного бренда».

Чтобы все успеть: делегирование и мотивация

Если ситуация в компании предполагает свободное развитие личного бренда директора по HR, препятствием может стать нехватка личного времени, с чем довольно часто сталкиваются топ-менеджеры.

Валентина Ватрак полагает, что лучше инвестировать время не в личный бренд, а во что-то другое — в обмен опытом, саморазвитие и развитие других: «Я искренне считаю, что о человеке говорят только его дела. Поэтому чем чаще человек приносит пользу, является вкладом, тем лучше его репутация».

Самый быстрый способ продвигать личный бренд — социальные сети, однако это отвлекает много ресурсов. У Елены Корбут есть такое решение: «Я отдала эту функцию на аутсорсинг. Выступление на мероприятиях, написание книги, создание сообщества, запись подкастов — дале-

ко не полный перечень вариантов для демонстрации своей экспертизы. Выбор у каждого свой».

Сусанна Зульфкарова нашла свою мотивацию инвестировать время в личный бренд: «Мне интересно быть активным участником того, как развивается моя индустрия, что происходит в HR, что происходит на рынке, и через свой личный бренд я хочу влиять на то, что происходит в профессиональном обществе. Для этого я в первую очередь работаю над своим цифровым следом, который формируется из моих статей и публикаций в профессиональных изданиях и на тематических ресурсах, в справочных системах, чтобы по именному запросу была представлена полная и достоверная информация обо мне. Свои социальные сети я пока веду не столь активно, но тем не менее они в том или ином виде отражают то, чем я занимаюсь. Выступления также являются одним из основных каналов. Мне нравится, что на подобных мероприятиях можно приобрести не только опыт спикера, но и послушать доклады коллег, там же происходит нетворкинг. Возможно, он мне дается немного сложнее, но я понимаю, что это целенаправленное усилие ради достижения моих целей».

«Всегда говори „да“...»

Две приведенные ниже истории иллюстрируют принципиально разные стратегии развития личного бренда, которые тем не менее привели к успеху.

Елена Корбут начала осознанно заниматься своим брендом, когда поняла, что находится в нескольких сантиметрах от стеклянного потолка.

«Я постоянно думала над вопросами: а что дальше? Где я хочу себя видеть? Какой мой следующий шаг? Сделав разбор и определившись с вектором, я осознала, что

мне требуется усилить свой личный бренд, чтобы он стал помощником на пути дальнейшего продвижения. Теперь узнаваемость помогает мне получать приглашения выступить на интересных мероприятиях. Например, в 2023 году я выступую публично каждый месяц».

Меня часто приглашают рассмотреть на топовые позиции. Я работаю как коуч с топ-менеджерами компаний в контуре крупной госкорпорации. Ко мне обращаются за наставничеством по развитию и продвижению HRD и HRBP. CEO компаний доверяют мне выстраивать процессы по управлению персоналом. Это все — результат работы над личным брендом».

Наталья Володина стала строить свой бренд в 2005 году, когда это не было трендом. «Когда я начинала, я просто ни от чего не отказывалась. Предложили выступить — я выступила. Получилось, и дальше как-то пошло, и я выступаю до сих пор. В 27 лет мне предложили написать книгу — я удивилась, но согласилась, и книга стала бестселлером. Я продолжаю писать, а с 2022-го еще и вести канал в Telegram, развиваясь в эпистолярном жанре. Личный бренд является следствием, нежелательной целью».

Что до результатов, в одну из компаний меня позвал слушатель конференции, где я выступала, который оказался председателем совета директоров холдинга. Как независимо директора меня пригласила подписчица из соцсети, зная из моих постов, что тема мне интересна.

Я просто была открыта новым возможностям, но по пути, конечно, получала необходимые навыки: ораторского искусства, блогерства. Можно быть крутым экспертом, но если ты не можешь проявить свою экспертность, ты будешь известен только в узком кругу коллег».

Елена Петрова