РЫНОК ТРУДА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: больше половины российских работодателей планируют повысить зарплаты сотрудникам в следующем году | 11

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Кадры

Четверг 15 октября 2015 №190 ufa.kommersant.ru

11 | Все слежки хороши: российские работодатели усиливают контроль над персоналом

12 | Каких сотрудников не хватает крупным башкирским компаниям?

12 | Кому и почему в первую очередь грозит увольнение в кризис

Казалось бы, кризис самое время для работодателя расслабиться и не думать о том, чем удержать ценного сотрудника в компании. Сейчас, когда эпоха высоких цен на нефть осталась позади, число вакансий на рынке стремительно сокращается, а с ними и надежды на доинфляционные зарплаты, цена рабочего места автоматически растет, думает среднестатистический владелец и руководитель предприятия. В чем-то он прав, но не во всем, отмечают специалисты. Практика показывает, что в кризис за рабочее место цепляется только не самый востребованный персонал. Спрос на высококвалифицированных специалистов в периоды экономического спада не уменьшается, и сохранение такого сотрудника в компании требует дополнительных стимулов, причем часто не только материальных.

Давайте по HRошему

—тренды—

Подгонять российскую практику работы с персоналом под международные стандарты работодатели с подачи HR-консультантов стали еще в начале 2000-х годов. Тогда в крупных компаниях решили массово реорганизовывать замшелые советские отделы кадров в современные кадровые службы. «Движение, кстати, не всегда шло от Москвы и Санкт-Петербурга,— вспоминает руководитель направления исследований Superjob Павел Лебедев.— Многие региональные компании могут похвастаться HR-кейсами, которые появились если не раньше, то уж точно параллельно с московскими и питерскими».

Опыту внедрения продвинутых технологий по работе с кадрами Россия обязана западным компаниям, открывавшим здесь филиалы, и предприятиям, решившим нанять на работу иностранцев. Податливое российское ухо быстро восприняло термин human resource (HR, а дословно — человеческий ресурс), но вникать в тонкости этого понятия многие не спешат и сейчас. Полноценными HR-службами, где работа с кадрами и их вовлеченностью в деятельность компании поставлена по международным стандартам, могут похвалиться даже не все крупные российские корпорации, отмечают специалисты. В большинстве случаев работодатель завис где-то между двумя иллюзиями: советским мифом о том, что сотрудники-энтузиасты работают «не за зарплату», и капиталистической версией о том, что «деньги решают все».

ПАВЕЛ КАССИН

Игра работе не помеха: различные, в том числе игровые способы вовлечения персонала в деятельность компании, становятся основным коньком бизнеса

Не в деньгах стимул

«Зарплата действительно остается определяющим критерием мотивации сотрудника для работы в компании, но не единственным,— говорит Павел Лебедев.— Есть и другие факторы удовлетворения работой, их несколько». В кризис эти факторы приобретают все большую актуальность, отмечает эксперт. Так, компаниям уже недостаточно, а чаще всего и невозможно поддерживать докризисный уровень дохода сотрудников: рано или поздно инфляция все равно «съедает» часть зарплаты. Но даже и при индексации доходов HR-специалистам приходится искать дополнительные способы стимулирования сотрудников, если компания заинтересована в том, чтобы они продолжили работу. В первую тройку таких стимулирующих факторов специалисты ставят возможность профессионального развития и движения по карьерной лестнице, а также переход на новый уровень постановки задач. «Хотя большинство из этих факторов работают при условии удовлетворенности сотрудника размером вознаграждения»,— предупреждает господин Лебедев.

Духом единым

«Современные программы мотивации — это нечто большее, чем просто программа денежного вознаграждения и льгот»,— согласны в «Башнефти», если речь идет об удержании ценных сотрудников и повышении их вовлеченности в деятельность компании. В «Башнефти» уже разработаны корпоративные HR-стандарты, а недавно она заключила контракт с «Эй Би Си Консалтинг» на разработку и внедрение системы управления персоналом SuccessFactors. «Речь идет о комплексном подходе, подразумевающем комбинирование денег с — нужное подчеркнуть — льготами, программами обучения и развития, признанием, комфортными и безопасными условиями работы. Грамотная компиляция элементов закладывает основу для повышения вовлеченности персонала, готовности прикладывать дополнительные усилия в работе, что в конечном итоге позволяет сотрудникам видеть свой вклад в развитие компании, чувствовать себя важным и нужным»,— отмечает собеседник в «Башнефти». В числе наиболее эффективных стимулов, отмечают в нефтяной компании, зарекомендовала себя принятая шесть лет назад система грейдов. Она позволяет привязать оплату сотрудника к его квалификации.

«Зарплата, премии, соблюдение трудового законодательства — все это сегодня лишь гигиенические факторы, без которых работник вообще не будет работать,— говорит начальник отдела кадров УМПО Дмитрий Занин.— Зарплата перестала быть главным мотивирующим фактором. Все чаще к ней необходимо прилагать программы по повышению вовлеченности людей в дела и успехи компании». Таких программ много, но они бывают эффективны лишь когда направлены на достижение конкретных задач, отмечает господин Занин. Так, в УМПО в качестве таких программ применяют как традиционные методы вроде расширения социального пакета «мотивирующими» поездками сотрудников в оздоровительные центры или на турбазы российского юга, так и относительно новыми технологиями — играми командообразования. «Сейчас сотрудники, которых перестала радовать их работа, гораздо быстрее принимают решения об уходе»,— отмечает Дмитрий Занин.

«Тема вовлечения персонала в работу компании — это в настоящее время основной конек бизнеса,— разделяет взгляд на тренды в HR-политике российских компаний управляющий партнер компании «ТИМ-консалтинг» Михаил Семенов.— Добавление игры в рабочие процессы, или геймификация, корпоративные конкурсы, соревнования с призами разной степени ценности, корпоративные социальные сети — все это позволяет поддерживать взаимосвязи в коллективе, особенно если у компании большая филиальная сеть. Конечно, востребованность таких методов зависит от конкуренции на рынке труда. Если зарплаты по отрасли одинаковы, преимущество получает компания, которая думает и заботится о персонале».

На доску почета

Увлеченность работодателя стимулированием сотрудников, впрочем, иногда не приносит ожидаемого результата, говорит директор Института профессионального кадровика, ведущий российский бизнес-тренер Валентина Митрофанова. «Достаточно часто работодатель совершает ошибку и устанавливает стимулирующие выплаты, просто для того чтобы работники просто выполняли свою работу. В итоге стимулы воспринимаются как сами собой разумеющиеся, и только за зарплату никто работать не хочет. Результат — работодатель недоволен»,— отмечает госпожа Митрофанова. В таких компаниях, продолжает эксперт, HR-специалистам приходиться фантазировать и придумывать нетипичные формы поощрения сотрудников. Кроме практики обеда с президентом компании, которая в России не получила широкого распространения, на предприятия возвращаются доски почета, переходящие флаги, почетные грамоты, соцсоревнования и прочие «дешевые и сердитые» технологии времен СССР.

Опрос, проведенный порталом Avito среди соискателей, показал, что 49% его участников предпочитают все же материальные стимулы в работе и примерно столько же готовы работать лучше, если материальные поощрения будут сопровождаться иными. Около половины опрошенных признали одним из самых эффективных поощрений похвалу руководства и такие скрытые материальные стимулы, как предоставление компанией скидок на покупку определенных товаров и услуг. Организацию корпоративных мероприятий считают конкурентным преимуществом работодателя около 40% опрошенных, практику вынесения публичной благодарности — 36%. Треть респондентов хотела бы иметь возможность посещать на работе тренинги и коучинг-семинары. Исключительными альтруистами показали себя лишь 2% респондентов. Поправкой на кризис можно считать тот факт, что основополагающим критерием при выборе работы 72% респондентов назвали стабильную зарплату, а 57% — уверенность в будущем компании.

Анна Челак

«Ситуация на рынке труда далека от катастрофической»

— интервью —

Экономический кризис — всегда испытание для рынка труда. Штатные расписания предприятий, сформированные в «тучные» годы, стремительно худеют: многие компании уже по итогам 2014 года сократили до 40% сотрудников. В Башкирии показатель общей безработицы по методологии Международной организации труда (МОТ) на конец сентября составил 113 тыс. человек, но в правительстве республики готовились к худшему, говорит министр труда и социальной защиты населения Ленара Иванова. О том, почему опыт прохождения предыдущего кризиса позволяет воспринимать нынешний не так драматично, госпожа Иванова рассказала Guide «Кадры».

— Ленара Хакимовна, последствия кризиса для рынка труда по итогам девяти месяцев оказались хуже или лучше ожиданий?

— Наверное, все-таки лучше, хотя, конечно, еще в начале прошлого года мы совсем не ожидали, что будут санкции, обвал рубля, падение цен на нефть. Год назад была совершенно другая экономическая ситуация. Поэтому, когда мы видим, что в сравнении с 2014 годом у нас банк вакансий сократился вдвое, а уровень безработицы по методологии МОТ вырос на 18,4%, мы понимаем всю тяжесть последствий этой ситуации. С другой стороны, во втором полугодии по сравнению с первым ситуация стала несколько лучше. Если к концу июня число безработных достигало 122 тыс. человек, то к сентябрю уже 113 тыс. Но если говорить об официальной безработице, регистрируемой через центры занятости, она выросла на 1,8%, до 24,3 тыс. человек . Еще около 15 тыс. сотрудников находятся под угрозой увольнения или могут быть переведены на неполную занятость. Вы, безусловно, знаете, что наиболее уязвим в такой ситуации реальный сектор экономики, обрабатывающие производства, а это — львиная доля работающего населения республики.

— Какая доля сокращенных пополнила ряды безработных?

— Под сокращения с начала года попали 13,4 тыс. человек, но не все они вышли на рынок труда. Около тысячи ушли на пенсию, еще около 6,5 тыс. были сразу трудоустроены. В центры занятости обратился лишь каждый третий, или около 4,5 тыс. человек.

— По вашим ощущениям, к концу года ситуация сильно ухудшится?

— Поводов для оптимизма, откровенно говоря, нет. Хотя нет и ощущения катастрофической ситуации. Мы ожидаем, что в среднем по году показатель общей безработицы по МОТ составит 6,1% от экономически активного населения, то есть примерно на уровне начала года. Пессимистический прогноз — это 7,2%. Но в пик прошлого кризиса этот показатель, напомним, достигал 9,2%, а в отдельные месяцы 13%.

— Кстати, опыт прохождения предыдущих кризисов сегодня востребован?

— Многие механизмы регулирования ситуации на рынке труда, применяемые сегодня, формировались по опыту кризиса 2008–2009 годов. Взять хотя бы ежедневный мониторинг предприятий: раньше такой анализ делался только раз в месяц, и невозможно было поймать момент нарастания безработицы в какой-то сфере. Сейчас мы умеем мониторить ситуацию по каждой территории. За членами правительства закреплена и персональная ответственность по отдельным муниципалитетам. Мы усилили взаимодействие с профсоюзами, в первую очередь, именно они сегодня сигнализируют о готовящихся увольнениях. Вспомните случай с Кумертауским авиапредприятием. После того, как профсоюзы забили тревогу по поводу предстоящего увольнения 700 человек, в ситуацию вмешалась и республиканская, и местная власть. В итоге количество попавших под сокращение работников КумАППа удалось уменьшить до 20 человек.

МАКСИМ АНДРЕЕВ

«Мы предлагаем не допускать к участию в закупках и конкурсных процедурах компании, имеющие долги по зарплате»

— Треть субсидий, выделяемых правительствами Российской Федерации и республики на помощь предприятиям, где прогнозируются сокращения, выделена НефтеАЗу. Кому предназначены другие две трети?

— Действительно, Россия выделила нам на мероприятия по снижению напряженности на рынке труда 218,5 млн руб., республиканский бюджет — 11,5 млн. Большая часть этих средств пойдет на временную занятость находящихся под риском увольнения работников и опережающее профессиональное обучение.

с10

прямая речь

А вы где сотрудников ищете?

Виталий Улитин, *заместитель генерального директора АО «Таргин» по управлению персоналом:*

— Мы подбираем персонал прежде всего в республике, но кроме этого сотрудничаем с местными вузами и учреждениями профессионального образования, приглашаем перспективных выпускников. Планируем начать работу с республиканским министерством труда, службами занятости. Руководящих сотрудников предпочитаем растить самостоятельно, а если привлекаем персонал со стороны, то руководствуемся принципами бизнес-этики и не переманиваем людей из других компаний. Работаем только с теми, кто сам вышел на рынок труда. У нас хотят работать, поэтому проблем с наймом не возникает.

Рустем Камалов, *генеральный директор сети агентств недвижимости САН:*

— У нас по традиции кадровый отбор происходит на конкурсной основе: публикуем информацию о вакансиях в газетах и на электронных площадках. Потом собираем, проводим собеседование, и если человек его проходит, предлагаем пройти испытание.

Радик Нуриев, начальник отдела кадров сельхозпредприятия «Совхоз «Рощинский»:

— Если говорить об обычных рабочих, среди которых основная «текучка», то вакансии для них распространяются через центры занятости населения, сайт предприятия и районные газеты. Мы также принимаем участие в «Ярмарках вакансий», которые проводят муниципалитеты. При наборе руководящих сотрудников используем другой принцип: выбираем из банка резюме, которые периодически к нам поступают, или просматриваем объявления от соискателей на электронных площадках.

Сергей Лаврентьев, *ректор Башкирской государственной академии при президенте республики:*

— Мы сами выращиваем кадры. Люди у нас учатся, защищают диссертации, становятся кандидатами и докторами наук, а потом они у нас работают. Все кадры, которые работают в нашем вузе, выросли у нас. Мы даже поставляем кадры в другие вузы, в частности, в Башгосуниверситет. В принципе для системы образования это естественный процесс.

с11

Переход в глобальный поиск

— передовики производства —

Сервисы, обслуживающие рынок труда, становятся все более высокотехнологичными. Растущий уровень проникновения интернета и бум социальных сетей все чаще заставляют работодателей и соискателей отказаться от услуг кадровых агентств в пользу специализированных интернет-порталов, а государственные биржи труда сводят к разряду анахронизма. По мнению экспертов, пик развития онлайн-сервисов по работе с персоналом еще впереди. В России и ее субъектах остается целый пласт работодателей, предпочитающих рыночным механизмам набора сотрудников иные. Речь в первую очередь идет о госслужбе и компаниях с государственным участием.

Место найма изменить нельзя

Интернет-порталы, предоставляющие пользователям информацию об имеющихся на рынке вакансиях и соискателях в режиме реального времени, в России растут как на дрожжах. Помимо уже раскрученных специализированных интернет-ресурсов вроде Superjob, HeadHunter, Avito и Rabota, сайтов крупных рекрутинговых агентств и соответствующих рубрик в интернет-СМИ, свою работу перестраивают под пользователей-работодателей (они же рекламодатели) и соискателей агрегаторы типа Google, Mail и другие. В мегаполисах вроде Уфы специализированные онлайн-ресурсы все больше вытесняют из предпочтений пользователей аналоговые рекрутинговые агентства и уже практически вытеснили такой канал подбора персонала, как государственная биржа труда. Этот анахронизм оставлен соискателям из социально незащищенных категорий — сокращенным, бюджетникам, студентам или неинтересным работодателям. Предпочтение поиску работы в интернете две трети аудитории, опрошенной порталом Avito.ru, отдавали еще в 2013 году. Лишь 6% участников исследования тогда заявили, что доверяют подбор персонала кадровым агентствам. Сейчас, отмечает основатель портала Superjob.ru Алексей Захаров, специализированные интернет-порталы по подбору персонала являются общепризнанной и самой популярной площадкой для встреч соискателя и работодателя. «Мы наблюдаем бум поиска работы через специализированные ресурсы, а пик их развития еще впереди, так как огромное количество работодателей до сих пор не вышли на открытый рынок труда»,— отмечает он.

Так, с января прошлого года количество размещенных на Superjob.ru вакансий из Башкирии выросло на 28%, из Уфы — на 7%, число публикаций резюме увеличились на 37%. По активности работодателей и соискателей в интернете Уфа сопоставима с Москвой и Санкт-Петербургом, говорит представитель Superjob.

Главным преимуществом рекрутинговых интернет-порталов перед кадровыми агентствами или объявлениями в газетах, продолжает господин Захаров, является их оперативность с точки зрения пополнения и обработки базы данных: «Представьте, что вы собрались принять душ в квартире. Повернули кран, за секунды установили нужную температуру воды, помылись, закрыли кран.

с10