

кадры

«Ситуация на рынке труда далека от катастрофической»

— интервью —

С9 Кроме того, запланированы мероприятия по стимулированию занятости молодежи при реализации социальных проектов. Помимо НефАЗа помощь получат УМПО, Белорецкий металлургический комбинат, нефтекамский «Искож», Учалинская швейная фабрика, фирма «Эколайн» в Мелеузе — предприятия, где угроза больших сокращений сохраняется. Благодаря выделенным средствам 3,5 тыс. работников, находящихся под риском увольнения, смогут сохранить свои рабочие места. Пока нет окончательной ясности с объемом сокращений в компаниях «Ростеха». Понятно лишь, что того количества высвобождений, о котором говорилось вначале, не будет.

— Один из маячков ухудшения ситуации на рынке труда — это задержка зарплат. Есть плохая динамика?

— Официальная задолженность по зарплате, прямо скажем, довольно низкая — около 3 млн руб. Но есть еще оперативная информация, где учитываются в том числе долги банкротных предприятий, и там сумма гораздо более серьезная — свыше 450 млн руб. по 112 организациям. К сожалению, действующих рычагов принудить работодателя закрыть эти долги пока нет — ни штрафы, ни возбуждение уголовных дел не помогает. С банкротами еще сложнее. По поручению главы республики мы разработали поправки в федеральные законы о банкротстве, о конкурсном производстве, о контрактной системе. В последнем, например, предлагается не допускать работодателей, имеющих долги по зарплате, к участию в конкурсных процедурах по закупке товаров и услуг.

— По данным Башстата, количество мигрантов в республике в этом году вдвое уменьшилось по сравнению с предыдущим годом. На ваш взгляд, это хорошо или плохо для рынка труда?

— В складывающейся ситуации мы видим сразу несколько положительных моментов. Во-первых, благодаря введенной с этого года патентной системе в консолидированный бюджет республики уже поступило 230 млн руб. Ну а во-вторых, с сокращением количества мигрантов высвобождаются рабочие места для местных безработных. И стоит отметить, что в этом году идет «отладка» нового миграционного законодательства. Мы увидим полновесные результаты его повсеместного внедрения лишь по истечении определенного времени.

Подготовила Анна Челак

Переход в глобальный поиск

— передовики производства —

С9 Вы не задумываетесь: как нагревается вода, откуда берется напор. Так же и поиск работы или вакансии через рекрутинговый онлайн-сервис в сравнении с другими инструментами. Онлайн-сервисы максимально облегчили рутинные задачи поиска. Заходите на сайт или в мобильное приложение, вводите информацию, нажимаете кнопку — и вперед».

Практически все крупные кадровые онлайн-сервисы сегодня предоставляют соискателям классификацию вакансий по отрасли, оплате, работодателю, а работодателям — дополнительные опции вроде индивидуального сопровождения вакансии и продвижения его бренда, подбора сотрудников за рубежом, консалтинговые услуги. Основная статья заработка рекрутинговых порталов — это плата работодателей за доступ к базе соискателей. В 2014 году выручка ООО «СуперДжоб» составила 1,5 млрд руб., чистая прибыль превысила 561,7 млн руб. Доход ООО «Хэдхантер» (развивает одноименный рекрутинговый сервис) составил 2,8 млрд руб., чистая прибыль — 1,2 млрд руб. «Рентабельность у каждой компании разная», — говорит Алексей Захаров. — Она зависит от многих параметров и стратегии развития. На этом рынке все еще много свободных ниш, но работа в них требует различных компетенций, которых пока не так много. Так как тема HR-технологий сейчас модная, ежемесячно появляются десятки, если не сотни стартапов. Большинство из них, конечно, почти сразу умирают. Но кто знает — возможно, какие-то из выживших лет через пять перевернут рынок».

Работоловные сети

Самым быстрорастущим каналом поиска работы в интернете становятся социальные сети, показало весеннее исследование рекрутинговых компаний Randstad и «Анкор». О поиске работы в социальных сетях авторам исследования сообщили 59% респондентов. Лидерами по популярности у соискателей стали «В контакте» (55%), Google+ и professional.ru (по 34%). Через «Одноклассники» пытались трудоустроиться 32% опрошенных, через Facebook — 28%, LinkedIn — 10%.

Заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом «Анкора» Татьяна Баскина отмечает, что социальные сети стали самым динамично растущим каналом поиска как вакансий, так и сотрудников, даже несмотря на то, что в России соискатели и работодатели находятся на начальной стадии использования этого инструмента в профессиональных целях. HR-специалистам этот канал информации позволяет подобрать персонал, что называется



Социальные сети для соискателей в России все чаще становятся альтернативой кадровым агентствам и службам занятости

ся, «точечно», в частности, составлять приблизительный психологический портрет соискателя на основе анализа данных его аккаунта. Социальные сети дают возможность и наведения справок и получения рекомендаций о потенциальных сотрудниках через их «друзей», отмечает госпожа Баскина.

Социальные сети как инструмент работы стали и неким аналогом такой формы взаимодействия работодателя и сотрудника как «личные связи», продолжает Алексей Захаров. По его данным, каждый пятый человек в России находит работу именно через личные контакты.

Одним из главных инструментов в работе рекрутера социальные сети в мае этого года назвали 30% российских работодателей, опрошенных компаний Work Service. 36% склонны скорее согласиться с этим утверждением, нежели его опровергнуть. В то же время критически, по версии Work Service, оценили этот механизм поиска сотрудников 29% опрошенных, а 5% участников исследования заявили, что не намерены к нему прибегать ни при каких обстоятельствах.

Свои люди — найдемся

Иные каналы подбора персонала предпочитают выходу на открытый рынок вакансий го-

сучреждения и компании с госучастием, замечает Алексей Захаров. Практически весь госсектор, а следовательно, большое число работодателей не публикует свои вакансии на специализированных порталах, ограничиваясь ведомственными интернет-ресурсами, таким устаревшим инструментом, как объявления в газетах или вовсе приемом на работу родственников и знакомых других чиновников.

Этому есть несколько объяснений, говорит эксперт по региональному и корпоративному развитию Иван Огнев. «Во-первых, найти среди сотен соискателей того, кто подходит по максимуму критериев — возраст, опыт работы и так далее — очень сложно, как и убедиться в правдивости данных, указанных в резюме. Поэтому там, где требуются реальные профессионалы, госкомпаниям используют услуги кадровых агентств, подбирающих специалистов по заранее утвержденным характеристикам. Профессионалов высокого класса и вовсе перехватывают, переманивая более высокими окладами и бонусами. Найти их резюме где-нибудь на HeadHunter или SuperJob — нереально. Во-вторых, в недоцеливизованных соцумах нередки случаи, когда руководители подбирают персонал из соображений лояльности. В этом случае лояльность становится во гла-

ву угла в ущерб профессионализму, которому отводится вторая или даже третья позиция», — резюмирует господин Огнев. Прием на работу по родственной линии бывает. «Но сам федеральный закон о государственной и муниципальной службе, предполагающий замещение должностей только по итогам конкурса, для того и написан, чтобы преодолеть эту многовековую традицию», — отмечает ректор Башкирской академии государственной службы и управления Сергей Лаврентьев.

Вакансия все стерпит

На работе традиционных кадровых агентств крест ставить еще рано, считают отраслевые эксперты. Рекрутинговые компании, уступив онлайн-сервисам в оперативности формирования баз данных, активно осваивают новые ниши — дополнительные сервисы вроде охоты за штучными специалистами или аутсорсинга кадрового делопроизводства. Если говорить о Башкирии, то здесь кадровые агентства в основном сегодня заняты поиском «суперкадров для нефтяной, газовой, обрабатывающей промышленности в рамках уже сложившихся отношений с определенными предприятиями», говорит генеральный директор газеты «Работа для вас. Уфимский выпуск» Арсен Нуриджанов. Но эта ниша слишком узка, чтобы на ней работали несколько крупных игроков, поэтому, отмечает собеседник, количественно рекрутинговых агентств на местном рынке остались единицы.

Аудитории кадровых онлайн-порталов и газет, публикующих вакансии, пересекаются лишь в 20% случаев, что позволяет последним выжить, продолжает господин Нуриджанов. «Достаточно большая часть вакансий — примерно половина — не находит отражения на сайтах в силу особенностей целевой аудитории. Например, рабочие, продавцы, кассиры, охранники, водители и компании, предоставляющие эту работу, ищут друг друга по-прежнему через печатные СМИ. Причины в том, что не каждый такой специалист может создать грамотное резюме, ну а кроме того, если эти люди ближе к 50 или за 50, то они предпочитают газеты интернету», — говорит Арсен Нуриджанов. — Грамотный работодатель равно как и соискатель сегодня должны задействовать все каналы взаимодействия друг с другом. Ограничиваясь только интернетом, ты рискуешь остаться без специалистов. Тем более если вспомнить, в какое сложное время с точки зрения подбора кадров мы живем. Из-за демографической ямы конца 1980–1990-х годов контингент рабочих кадров в России стремительно стареет, а стоимость персонала так же стремительно растет».

Булат Баширов

Из «кадровиков» — в управление человеческим капиталом

Развитие рыночных отношений в России, формирование бизнеса как системной основы экономики страны, влияющей на все сферы деятельности, заставили общество пересмотреть механизмы работы с персоналом в компаниях. В то же время возросли ожидания и самих работников, которые сегодня далеко выходят за рамки только материального стимулирования. О задачах, которые стоят перед HR-службами, о том, насколько работа с персоналом трансформировалась сегодня и в каком направлении развивается, рассказывает руководитель Службы человеческих ресурсов банка «УРАЛСИБ» Анна Розаренова.



Розаренова

— Сфера HR в России начала активно развиваться. Насколько серьезные изменения, по вашему мнению, претерпела в последние годы служба по работе с персоналом, в частности, в банковской среде?

— Сфера управления персоналом развивается непрерывно, начиная с момента образования частного бизнеса в России. По мере формирования рыночных отношений трансформировалась и служба управления персоналом. Если в 90-е годы преобладали формализованные функции «отдела кадров», такие как прием персонала, оформление документов, отслеживание трудового законодательства, то сейчас HR-служба объединяет в себе широкий спектр самых разнообразных направлений деятельности.

— Какие задачи сегодня стоят перед вашей Службой?

— Естественно, деятельность HR-подразделения как партнера бизнеса тесно связана с актуальными задачами компании. В текущих экономических условиях, когда увеличение доли рынка отходит на второй план, на первое место во многих компаниях выходит повышение эффективности и оптимизация расходов, в том числе на персонал. Мы знаем, что согласно мировой статистике, в среднем порядка 50 процентов от общих затрат компании составляют затраты на персонал. Отсюда и фокус внимания на повышение эффективности сотрудников в условиях оптимизации ресурсов. HR-служба банка тщательно отслеживает все расходы на персонал, четко распределяя приоритеты: в какие направления необходимо инвестировать и каким будет возврат от данных инвестиций. Конечно, помимо этого сохраняются и иные направления деятельности HR. Например, важной задачей является обучение

сотрудников с целью обеспечения качества и непрерывности бизнес-процессов. Часть обучения является требованием регулятора к определенным знаниям и навыкам сотрудников банковской сферы, а часть обучения мы обязаны обеспечить в связи с различием учетных систем и продуктовых линеек в различных банках. Даже если к нам приходит специалист с опытом работы, его нужно обучить, как работать именно с нашими системами и продуктами. Это принятый стандарт адаптации сотрудников, который призван увеличивать производительность труда.

— Когда вы говорите об эффективности сотрудников, что вы имеете в виду и как HR-инструментами можете ее повысить?

— Эффективность — это результативность сотрудника, суммарный объем количественных и качественных результатов деятельности, которых он достигает за свое рабочее время. Когда мы начали анализировать эффективность сотрудников, то увидели, что производительность почти 35% сотрудников находится значительно ниже среднерыночных нормативов, что отчасти было связано с текущей организацией процессов и отсутствием автоматизации. При этом система оплаты труда не была ориентирована на качественные и количественные результаты, что приводило к значительному несоответствию между уровнем дохода и результативностью сотрудника.

Итогом нашей работы стал полный пересмотр принципов вознаграждения персонала, на первое место мы поставили зависимость совокупного вознаграждения от персональной эффективности и производительности сотрудника. Одновременно с внедрением нормирования и развитием переменной части оплаты труда мы перестроили бизнес-процессы, в результате чего уже сегодня наблюдаем значительный рост производительности труда в банке, и, как следствие, оптимизацию неэффективных издержек.

— Сопровождалась ли эти позитивные изменения сокращением неэффективного персонала?

— Сокращение численности не является нашей целью, это следствие оптимизации и совершенствования процессов. Рост эффек-

тивности деятельности предполагает, что на одном и том же участке работы сейчас необходимо на 30–40% меньше персонала, чем было задействовано ранее. Другой стороной повышения эффективности является рост задаваемых сотрудникам нормативов производительности — логично, что в данной ситуации компания расстается с персоналом, который не может выполнять поставленные задачи и нормативы деятельности.

Отмечу, что в плане производительности банковская система РФ заметно отстает от европейской. Так, показатель прибыли на одного сотрудника у нас почти в два раза меньше, чем в Европе. И только постоянная и последовательная работа над повышением производительности сотрудников приближает нас к лучшим мировым практикам.

— Не секрет, что во многих сферах деятельности компании сталкиваются с отсутствием квалицированных специалистов. Как с этим обстоит в банковской сфере? Как вы считаете, сегодня выгодно воспитывать свои кадры или «хантить» профессионалов и удерживать их?

— «Отсутствие квалицированных кадров» — по моему мнению, не вполне верная, хотя уже устоявшаяся формулировка, описывающая реалии рынка труда последнего десятилетия. На самом деле корректней говорить о нехватке квалицированных специалистов, особенно в банковской сфере, и о наличии жесткой конкуренции за них. В нашем сегменте рынка есть высококвалицированные сотрудники, но есть и молодые «звездочки», которые после окончания университета приходят к нам и в течение полутора–двух лет становятся менеджерами, готовыми брать на себя значительные объемы работы.

Здесь, я считаю, нужен баланс — и привлекать профессионалов, и воспитывать свои кадры. Хотя, конечно, в последнее время мы акцентируем внимание на развитие собственных кадров. Для решения этих задач мы активно развиваем такие HR-инструменты, как начальное управленческое наставничество, программа «кадровый резерв» и управление талантами и, конечно, воспитываем собственные кадры с университетской школы.

В прошлом учебном году мы начали активно работать с Уфимским филиалом Финансового университета, установили тесные контакты и с преподавателями базовых кафедр, и со студентами вуза, предложив свои программы обучения ведущим банковским профессиям.

Уфа не случайно была выбрана для развития этого направления. Здесь располагается удаленный Центральный офис банка, общепанковский центр курирования некоторых функциональных направлений, и логично, что именно на базе Уфы мы запустили пилотный проект по воспитанию и обучению будущего кадрового резерва «УРАЛСИБа».

— И все-таки, как вы считаете, что бизнесу выгодно с точки зрения экономики: получить готового профессионала или молодого специалиста, которого нужно учить?

— Готовые профессионалы стоят дорого, но они приходят и практически сразу демонстрируют высокую эффективность. Новичкам

нужен длинный период адаптации, обучение, профессиональный наставник, который будет передавать опыт. Поэтому с точки зрения упущенной выгоды, в краткосрочном периоде выгоднее профессионалы с большим опытом работы и экспертными знаниями. Однако уже в среднесрочной перспективе мы наблюдаем существенно больший экономический эффект от развития сотрудников с небольшим опытом работы.

— Расскажите о сотрудничестве «УРАЛСИБа» с высшими учебными заведениями?

— Исторически сложилось, что «УРАЛСИБ» сотрудничает с ведущими экономическими вузами страны. Мы проводим обучающие программы для студентов и предлагаем им пройти стажировки в нашем банке. Студенты, получившие возможность прийти у нас практикнту, распределяются в крупнейшие бизнес-блочки банка: подразделения кредитования, продуктовые фабрики, подразделения фронт-офиса и другие. Это дает им возможность получить реальный опыт, узнать банковское дело изнутри. По результатам стажировки мы помогаем им с написанием и редактированием курсовых и дипломных работ, а лучшие студенты получают предложение о работе в банке или зачисляются во внешний кадровый резерв.

К сожалению, вынуждена заметить, что в последние три года процент привлекаемых выпускников значительно сократился. Это связано с общими тенденциями рынка, требующими сокращения численности персонала практически во всех компаниях финансового сектора страны. При таком жестком влиянии внешней среды, «УРАЛСИБ», как социально-ответственный работодатель, прежде всего, перепрофилирует действующих сотрудников под новые, более эффективные процессы. При таком подходе, потребность во внешнем подборе, в том числе и привлечение на практику выпускников, существенно сокращается.

Однако, развивая наше сотрудничество с Уфимским филиалом Финансового университета, мы обучаем студентов на основе реальной практики, которую им преподают наши ведущие специалисты посредством мастер-классов по всем функциональным направлениям банковской деятельности. Ребята, прошедшие обучение, станут нашими стажерами, а впоследствии и сотрудниками, со студенческой снами уже хорошо знакомыми с системами и процессами «УРАЛСИБа».

— В начале интервью вы сказали, что HR-служба теперь занимается не только мотивацией сотрудников. Какие еще стимулы применяются?

— Сегодня большую популярность приобретает нематериальная мотивация. Это связано как с экономическими факторами — большинство компаний идут по пути сокращения издержек и повышения эффективности, — так и с определенными социальными аспектами — на работу приходит новое поколение сотрудников, поколение Y, для которого значимыми оказываются совсем иные ценности и иные пути поощрения за достижения. При этом нематериальная мотивация должна четко соответствовать бизнес-целям организации и охватывать разные группы сотрудников.

Мы уже восемь лет исследуем вовлеченность персонала, в начале мы привлекали к этому процессу специализированные компании, впоследствии стали делать это своими силами. Исследование позволяет оценить удовлетворенность сотрудников работой, компанией, менеджментом, коллективом, своей нагрузкой, а также определить намерения и жизненные ожидания сотрудников. Сопоставление полученных результатов со стратегическими приоритетами компании помогает нам выявлять наиболее актуальные направления работы с персоналом.

Например, напомним аналитическую статистику по результатам опроса вовлеченности персонала, мы научились выявлять сотрудников, чьи амбиции простираются на несколько должностных уровней выше. Амбициозные и эффективные сотрудники требуют интересных и сложных задач, они хотят и могут совершать прорывы в бизнесе. Видя таких сотрудников, мы изыскиваем возможности стимулировать их, создаем им условия для самореализации. А чтобы усилить мотивационный эффект, мы создаем условия, при которых они получают заслуженную благодарность руководителей, рассказывая о них с помощью развитой системы внутренних коммуникаций.

Кроме того, нематериальная мотивация может поощрять сотрудников как за достижение бизнес-целей, так и за соответствие корпоративным этическим стандартам, проявление высоких личностных качеств. Наши люди активно участвуют в благотворительных акциях, спортивных мероприятиях, направленных на здоровый образ жизни, в конкурсах инноваций и других интересных событиях.

Наряду с традиционными инструментами управления персоналом мы внедряем корпоративную социальную сеть с элементами геймификации. Использование игровых элементов в неигровых процессах уже доказало свою эффективность. Более того, наш опыт говорит о том, что такой подход привлекателен для сотрудников всех возрастов, а не только для молодежи, как это может показаться на первый взгляд. Каждое корпоративное мероприятие сопровождается информированием сотрудников и интересными новыми активностями в корпоративной социальной сети. Например, весной этого года мы реализовали пилот социальной сети «Счастливые люди», который поставил рекорд посещаемости: всего за две недели он объединил более 50 процентов сотрудников банка по всей стране. А в сентябре запустили новую сетевую активность «Эстафета УРАЛСИБ», призывающую сотрудников принимать участие в корпоративном спартакиаде, которая пройдет одновременно во всех городах присутствия банка.

Эстафета даст старт исследованию вовлеченности персонала в этом году и создаст ощущение единой команды — команды «УРАЛСИБа»!

3 октября во всех регионах присутствия Банка состоялась спартакиада «УРАЛСИБа», участниками которой стали более 3 000 человек, 1 000 из которых жители Башкортостана. В городах России — от Иркутска до Калининграда — прошли массовые командообразующие спортивные мероприятия, в которых приняли участие сотрудники Банка и члены их семей.