



14 Как проблему дефицита кадров решают в Японии

15 Какие тренды в судебной практике трудовых дел обнаружили юристы

18 Почему на российском рынке труда сохраняется низкий уровень безработицы

На рынке труда образовался дефицит специалистов в сфере охраны труда и промышленной безопасности (ОТиПБ), следует из данных кадровых агентств. Работодатели стали расширять наем с начала текущего года, надеясь минимизировать риски невыполнения новых требований к обеспечению охраны труда на предприятиях. Однако часть новых требований противоречива, а информационная система Минтруда для оценки знаний и допуска к работе сотрудников опасных производств и специалистов по охране труда работает с перебоями.

Работа в поисках защиты

— кадры —

Кадровые агентства зафиксировали на российском рынке дефицит специалистов по охране труда и промышленной безопасности. Так, по данным hh.ru, в 2023 году по сравнению с 2022-м спрос на таких специалистов вырос на треть. С начала года на hh.ru размещено более 20 тыс. вакансий для специалистов по ОТиПБ. В Москве спрос на таких специалистов за год увеличился на 17%, в Петербурге — на 22%. В крупных промышленных центрах показатель еще выше: в Свердловской области он вырос на 62%, Татарстане — на 61%, Челябинской области — на 34%. Наиболее заметно спрос на специалистов по ОТиПБ вырос в тяжелом машиностроении. С начала года компании разместили более 400 вакансий по стране (на 55% больше, чем в 2022-м). Заметно вырос спрос в автобизнесе (+43% новых вакансий год к году), нефтегазовом секторе (+33%), сфере перевозок и логистики, а также в металлургии (по 28% новых вакансий).

Подтверждает повышенный спрос на специалистов и директор по аналитике и Data Science ресурса «Работа.ру» Елена Артемьева. По ее словам, количество вакансий для специалистов в сфере охраны труда увеличивается уже несколько лет. В апреле текущего года их число выросло на 59% по сравнению с апрелем 2022-го, а по сравнению с апрелем 2021-го — уже на 91%. Такой «прирост в первую очередь обусловлен более активным наймом специалистов среднего звена. Среди руководителей в сфере охраны труда такого прироста не наблюдается», — добавляет она. По данным «Работа.ру», чаще всего предложения о работе в данной сфере публикуют компании из сферы производства и агропрома (треть всех предложений), а также из сферы строительства и недвижимости (треть всех предложений).

Вице-президент ПАО «Полюс» по охране труда, промышленной безопасности, экологии и устойчивому развитию Александр Кручинин рассказывает, что компания столкнулась с дефицитом специалистов по охране труда еще в 2021 году, а средний срок подбора сотрудника данного направления занимает три-шесть месяцев.



«Причин несколько: небольшой выпуск в профильных вузах, возросшие требования к компетенциям и опыту, открытие новых промышленных объектов, возросший фокус акционеров, советов директоров и топ-менеджмента на данных вопросах, демографические ножницы и законодательные требования. Компетентного специалиста за три месяца и на экспресс-курсах не подготовить, поэтому конкуренция за специалистов высокая», — объясняет он.

Главной причиной повышенного спроса на специалистов на рынке называют масштабные изменения в этой области, потребовавшие дополнительных ресурсов для адаптации к новым правилам и снижения рисков нарушений. Напомним, чтобы снизить число травм и смертей на производстве, правительство реформировало в 2021 году десятый раздел Трудового кодекса, регулирующий вопросы охраны труда. Речь шла о внедрении на производствах управления персональными рисками и переходе от списочного подхода при охране труда к индивидуальному, рассказывал глава Минтруда Антон Котяков. Хотя за последние десять лет общее количество несчастных случаев на производстве в РФ снизилось в 2,1 раза, эта статистика вносит свой вклад в число смертей граждан в трудоспособном возрасте (на эту категорию населения приходится до трети всех умерших). Экономические потери из-за травматизма на производстве оценивались в 1,6% ВВП.

Реформа десятого раздела предполагала комплексные изменения в отрасли: были уточнены полномочия органов власти в части госуправления охраной труда, основные принципы обеспечения безопасности труда, были закреплены новые требования в сфере охраны труда. Изменения должны были вступить в силу поэтапно, чтобы бизнес мог адаптироваться. Например, в марте 2022 года введен запрет на работу в опасных условиях труда, а в марте 2023-го начали действовать новые положения об обучении работников требованиям охраны труда и проверке знаний в этой сфере — на этом этапе предприятия и столкнулись с трудностями.

— взгляд —

КАДРОВЫЕ ОСТАНОВКИ

Редактор приложения «HR-технологии» **АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА** — о том, как российский рынок труда пытается справиться с ростом незаполненных вакансий.



По итогам 2022 года — а в силу специфики методологии оценки основных процессов на рынке труда такие итоги наиболее уместно подводить именно сейчас — российский рынок труда вновь продемонстрировал, что отличается от рынков многих других стран по ряду параметров. Несмотря на то что кризис в экономике РФ был спровоцирован политическими факторами и поэтому отличался от кризисов прошлых лет, адаптация российского рынка труда произошла, как и раньше, в основном путем изменения размера вознаграждения работников. Инструментами для этого могли стать и перевод на неполный рабочий день, и квазидобровольное оформление отпусков, и сокращение переменной части зарплаты, но итог оказался один: в 2022 году, как показывают расчеты Центра трудовых исследований Высшей школы экономики, в ситуации отсутствия соответствующего шока реальная зарплата в РФ была бы на 5% выше фактически наблюдавшейся.

Сокращение издержек за счет снижения объемов выплат работникам в очередной раз позволило работодателям избежать массовых увольнений и, более того, активно искать новый персонал. Ведь уровень безработицы по итогам прошлого года оказался на историческом минимуме, а большинство опрошенных работодателей, особенно в таких отраслях, как промышленность и добыча полезных ископаемых, заявляли о нехватке кадров.

Опросы работодателей, впрочем, сами по себе не являются идеальным инструментом для оценки объемов дефицита работников. Компании могут фактически говорить только о тех сложностях с заполнением вакансий, которые они испытывают, и отдельный вопрос — что это за вакансии. Они могут быть непривлекательными для работников из-за условий занятости или уровня оплаты труда, и тогда мы видим скорее структурные несоответствия спроса на рабочую силу и ее предложения, чем только недостаток последней. Такое предположение, в свою очередь, оставляет компаниям больше вариантов для реагирования.

Можно, например, как ряд компаний Подмоскovie, стремиться улучшить и условия работы, которые предлагают соискателям, и социальный пакет, на который они могут рассчитывать. Можно, как некоторые промышленные предприятия, такие как Трубная металлургическая компания, активно инвестировать в партнерство с колледжами в рамках государственной программы «Профессионалитет» и решать проблему заполняемости вакансий на предприятии на долгосрочную перспективу. Как показывает опыт Японии, которая столкнулась с проблемой заполняемости вакансий еще в начале 2000-х годов, востребованными инструментами могут оказаться гибкий рабочий график, который позволяет привлечь на производство больше женщин и профессионалов пожилого возраста. Или, например, высокая эффективность инвестиций в переобучение работников, которые помогают им больше соответствовать новым требованиям новых рабочих мест.

Свою роль могут сыграть и просветительские компании, ведение которых на себя берут посредники между работниками и работодателями в лице платформ для подборки персонала. Так, hh.ru, используя аналитику больших данных, активно рассказывает работодателям о том, как выстроить поиск сотрудников, чтобы он был максимально эффективным, и как трансформировать требования к навыкам, режиму работы, чтобы не ждать идеального кандидата месяцами.

Среднее профессиональное преобразование

— тенденция —

Выпускники программ среднего профессионального образования (СПО) востребованы на российском рынке труда, однако их доля среди соискателей продолжает снижаться, подсчитали в Высшей школе экономики (ВШЭ). С 1 сентября 2022 года в стране стартовал федеральный проект «Профессионалитет», призванный перезагрузить систему СПО. Его задача — подготовка кадров под реальные нужды конкретных работодателей из технологических отраслей. «Ъ» рассказывает о том, как строится совместная работа колледжей и компаний в рамках программы, а также о новых задачах, которые стоят перед участниками.

Российский рынок труда будет находиться под существенным влиянием выпускников СПО — это обусловлено изменением возрастной структуры работников и сокращением абсолютной численности занятых в возрасте до 40 лет. Как указывают эксперты ВШЭ в аналитическом докладе, посвященном результатам трудоустройства выпускников СПО (в его основе — данные о выпускниках 2017–2021 годов), если в 2017–2019-м таких работников насчитывалось 32–34 млн человек, то, по прогнозам, к началу 2030-х их количество снизится как минимум до 25–26 млн человек. При этом именно молодежь традиционно является источником инноваций и новых идей, проводником технологических изменений. «На этом фоне и с учетом определенной инерционности структуры российской экономики нарастающий поток выпускников СПО, выходящих на рынок труда, будет иметь все большее значение. От их стартовой квалификации, общих и профессиональных навыков, способности строить профессиональную карьеру будет в значительной степени зависеть квалификационный потенциал российской промышленности и социальной сферы», — говорится в докладе.

Вместе с тем эксперты ВШЭ отмечают, что текущее состояние рынка труда выпускников СПО показывает

структурные, региональные, отраслевые и квалификационные диспропорции во взаимодействии спроса и предложения труда. Так, неуклонно падает выпуск квалифицированных рабочих: если в 2000 году этот показатель составлял 762,3 тыс. человек, то в 2022-м их насчитывалось только 161,2 тыс. человек. Устойчивый массовый спрос наблюдается максимум по 15 профессиям (сварщик, автомеханик, повар-кондитер и др.), при этом существует дефицит рабочих для нужд таких высокотехнологичных отраслей, как электроника, радиотехника и системы связи и др. Доля официально трудоустроенных выпускников колледжей независимо от уровня квалификации составляет около 40%, а их средняя ежемесячная заработная плата (35,4 тыс. руб.) на треть ниже, чем у выпускников вузов. Примерно 40% работающих выпускников покидают регион обучения для последующего трудоустройства.

Проект перемен

С 1 сентября 2022 года в РФ в пилотном режиме стартовал федеральный проект «Профессионалитет», призванный де-факто перезагрузить систему среднего профобразования. Программа предусматривает создание образовательно-производственных центров (кластеров), представляющих собой интеграцию колледжей и организаций реального сектора экономики. Совместно с работодателями учебные заведения должны готовить кадры для приоритетных отраслей экономики. «Предприятия заинтересованы в высококвалифицированных выпускниках, обладающих необходимыми компетенциями, поэтому основные образовательные программы согласовываются с заинтересованными работодателями на всех этапах образовательного процесса вплоть до государственной итоговой аттестации, включая демонстрационный экзамен с квалификационными требованиями, заявленными организациями и предприятиями-работодателями», — говорит замдиректора по УМР подмосковного колледжа «Энергия» Алексей Кириллов. В этом учебном заведении в

рамках федерального проекта ведется подготовка шести наиболее востребованным в машиностроительной отрасли специальностям.

Кроме того, проект предполагает вовлечение бизнеса в партнерское управление образовательными организациями. Трубная металлургическая компания (ТМК) включилась в реализацию проекта на самых ранних этапах. «Интеграция опыта, потребностей и возможностей бизнеса и образовательных учреждений позволяет трансформировать систему подготовки специалистов, сделать ее максимально предметной и направленной на ожидаемый результат», — отмечает заместитель генерального директора компании по управлению персоналом — директор корпоративного университета ТМК2U Елена Позолотина. Для «Р-Фарм» участие в «Профессионалитете» дает возможность в короткие сроки готовить молодых специалистов в условиях, максимально приближенных к производственным, по программам, соответствующим всем современным требованиям фарминдустрии, указывают в компании. Обучение в тренинг-центре «Р-Фарм» на базе Ярославского промышленно-экономического колледжа им. Пастухова проходит на оборудовании, которым оснащены заводы компании в Ярославской области и за ее пределами, и направлено на получение ребятами исключительно тех навыков, которые будут необходимы в реальной работе, подчеркивают в компании.

Проект предусматривает сокращение до 40% сроков подготовки по большинству основных профессиональных образовательных программ, увеличению практической направленности обучения и подготовке выпускников под конкретные рабочие места. В рамках «Профессионалитета» предполагается трудоустройство не менее 85% выпускников — это в целом соответствует кадровым запросам Московской области, отмечает Алексей Кириллов. «Работа идет в тесной связке с регионами присутствия — компания заинтересована в создании благоприятных условий в городах, где живут семьи работников», — говорит Елена Позолотина. Так, например, в

Волгоградской области программа охватывает около 30 образовательных организаций: вузы, колледжи, техникумы и училища, рассказали в комитете образования, науки и молодежной политики региона. В 2022 году базовыми площадками проекта стали Волжский политехнический техникум и ВолГАУ — здесь созданы образовательно-производственные кластеры по направлениям «Металлургия» и «Сельское хозяйство».

«В рамках ФП «Профессионалитет» в зависимости от специфики региона каждый базовый работодатель — участник кластера может дополнить виды деятельности на свое усмотрение, с максимальным привлечением ресурсов компаний в части территорий, оборудования и прочее, формируя таким образом необходимые профессиональные компетенции выпускника, в том числе его корпоративную культуру», — говорит директор Волжского политехнического техникума Сергей Саяпин. Директор по управлению персоналом Волжского трубного завода (ВТЗ, входит в состав ТМК) Марк Кравченко указывает, что проект реализуется на основе софинансирования: средства выделяются из федерального и регионального бюджетов, часть средств вкладывает предприятие. В целом ТМК направила на реализацию проекта более 120 млн руб. О распределении средств можно судить на примере ВТЗ. На сегодняшний день общие инвестиции в проект превысили 130 млн руб., из которых 100 млн руб. выделило государство, 15 млн руб. — правительство области, 21 млн руб. направили ВТЗ. Финансирование предприятия направлено на создание качественных условий обучения: обновление материально-технической базы и ремонт помещений Волжского политехнического техникума.

Студенты по программам «Профессионалитета» получают несколько квалификаций в рамках освоения одной профессии. Например, обучающиеся по специальности «специалист по эксплуатации и ремонту сельскохозяйственной техники» получают еще квалификацию механизатора, слесаря по ремонту сельхозтехники, кузнечного дела, рассказывают в компании «Сибagro».

HR-технологии

Методы кадровой борьбы

Московская область, регион с развитым промышленным сектором, представлена различными предприятиями: от пищевых до космических производств. Они нуждаются в специалистах. Сегодня, по данным Роструда, Подмосковье предлагает более 35 тыс. актуальных вакансий в промышленно-производственной сфере, где готовы предложить соискателям помимо конкурентной зарплаты корпоративные образовательные и пенсионные программы, компенсацию аренды жилья и ДМС. Нужны разные специалисты: от управленцев до представителей рабочих специальностей.

— тенденция —

Работа из первых рук

Одна из отраслей, где потребность в кадрах, кажется, не снижается никогда, — фарма. А в современных условиях, когда импортозамещение подтолкнуло ряд предприятий к кратному росту производства, кадровый вопрос встал еще острее. Одной из таких компаний является подмосковная «ПСК Фарма». Активное решение задач импортозамещения и подписанные с Подмосковьем офсеты не только дали серьезный толчок ее производству, но и поставили новые кадровые задачи.

«Мы активно расширяемся, создаем рабочие места, поэтому высококвалифицированные специалисты и начинающие специалисты нам, конечно, нужны. Только на нашем производстве в Дубне трудятся более 400 жителей Подмосковья, и штат продолжает расти. Но для фармпредприятия ключевым всегда был и будет вопрос не столько количества, сколько качества, ведь современному предприятию, работающему на импортоопережение, все чаще нужны универсальные мультиспециалисты, компетентные в смежных, взаимосвязанных процессах разработки и производства лекарственных препаратов. Поэтому наш HR-отдел скрупулезно занимается поисками и привлечением в команду лучших из лучших. И, конечно, компания инвестирует в развитие кадров, выращивание собственных профессионалов. Это и различные образовательные программы, и постоянные курсы повышения квалификации, наставничество. Также в рамках повышения лояльности персонала у нас в компании есть тра-

диция вручать звезду сотрудникам, которые минимум пять лет трудятся на благо компании. Для каждого сотрудника действует персонализированная система мотивации», — рассказала генеральный директор «ПСК Фарма» Евгения Шапиро.

Представителем совсем другой отрасли является компания «Архимед», однако и ей проблема кадров знакома не понаслышке. На ее предприятии в Лосино-Петровском выпускают пластиковые изделия для кухни, контейнеры и посуду. Сейчас достраивается новый цех, где будут производить пластиковую мебель.

«Запускаемся уже в конце мая и ждем на своем производстве около 60 новых сотрудников. К слову, кадры нам нужны и на действующем производстве. Например, наладчики, механики и токари. Естественно, со своей стороны мы стараемся решать кадровые вопросы всеми доступными средствами: учащих берем на практику, а состоявшимся специалистам готовы предложить достойную заработную плату. Средняя зарплата у нас, к слову, 70 тыс. руб.», — рассказал руководитель компании «Архимед» Владислав Костыков.

Не рублем единым

Предприятия Подмосковья заинтересованы в привлечении новых кадров, и каждое из них решает эту задачу по-своему. Так, недавно в рамках первого этапа Всероссийской ярмарки трудоустройства «Работа России. Время возможностей» масштабная ярмарка вакансий прошла в ОЭЗ «Дубна». В ней приняли активное участие компании — резиденты подмосковной ОЭЗ — производители высокотехнологичной продукции, заинтересованные в привлечении



новых специалистов и представителей рабочих профессий.

В числе таких компаний — «ПСК Фарма», «Энкор», «Дедал», «Ядро Фаб Дубна», «Хоппер ИТ» и другие. В общей сложности — более 20 работодателей, представивших свыше 200 вакансий.

Между тем найти нового сотрудника на производство — это лишь часть задачи. Необходимо создать такие условия труда, чтобы удержать его. И здесь далеко не всегда речь идет только о конкурентной заработной плате.

Например, в Подмосковье работает ракетно-космическая корпорация «Энергия» им. С. П. Королева («Роскосмос») — одно из ключевых космических предприятий России. Именно здесь был изготовлен первый искусственный спутник Земли, созданы первые космические корабли «Восток» и «Восход», первые автоматические межпланетные станции, достигшие Луны, Венеры и

Марса, космические станции «Салют», «Мир» и МКС. Сегодня перед предприятием стоят новые задачи: идет создание нового пилотируемого корабля «Орел», разрабатывается эскизный проект национальной космической станции РОС. Эти задачи решаются специалистами, представляющими для предприятия большую ценность. Для них компания готова создавать максимально комфортные условия работы и жизни.

«Наши сотрудники могут компенсировать до 70% стоимости аренды жилья — до 15 тыс. руб. ежемесячно. Семьям с детьми частично компенсируются стоимость путевок и проезда в детские оздоровительные лагеря, также для них работает корпоративный детский сад „Лесовичок“, стоимость пребывания в котором частично компенсируется предприятием», — рассказали в пресс-службе предприятия.

Члены семей сотрудников пользуются корпоративными тарифами

по ДМС, в случае рождения ребенка или в сложной жизненной ситуации работникам оказывается материальная помощь. Для сотрудников 1966 года рождения и старше действует корпоративная пенсионная программа.

Системный подход

Между тем проблема кадров по большей части носит системный характер и требует комплексного решения. И эту задачу не получится решить лишь на уровне предприятий.

«Правительство Московской области активно участвует в процессе организации подготовки кадров, в том числе для импортозамещающих предприятий региона — на них сейчас легла особенно интенсивная нагрузка. Сегодня договоренности о подготовке специалистов для своих предприятий с профильными учебными учреждениями при поддержке региона заключили уже порядка 90 компаний», —

рассказала заместитель председателя правительства — министр инвестиций, промышленности и науки Московской области Екатерина Зиновьева.

Весной текущего года очередными подписантами стали компания «ВсеИнструменты.ру» и Профессиональный колледж «Московия».

«Уже сейчас некоторое количество выпускников колледжа „Московия“ успешно работают на складе компании в Домодедово. В планах „ВсеИнструменты.ру“ дальнейшее сотрудничество с колледжем, выстраивание образовательных программ под задачи складской инфраструктуры, а также усиление взаимодействия в других проектах и направлениях по передаче профессионального опыта сотрудниками склада студентам и выпускникам», — сказал директор по взаимодействию с органами власти «ВсеИнструменты.ру» Роман Сидорев.

Марина Иванова

«Для решения проблемы нехватки рабочей силы компании создают новую рабочую среду»

— мнение —

С осени прошлого года в РФ все чаще говорят о нехватке квалифицированных кадров. Доцент Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ СЕРГЕЙ ШАПОШНИКОВ рассказывает о том, как эту проблему решают в Японии, где в силу демографических и социально-экономических изменений численность трудоспособного населения снижается уже более четверти века.

Проблема нехватки рабочей силы в Японии с каждым годом становится все более серьезной — уже сегодня более 50% компаний ощущают дефицит кадров. Причины сокращения рынка рабочей силы в Японии заключаются в сокращении численности трудоспособного населения из-за снижения рождаемости и старения населения, диверсификации потребностей клиентов, несоответствия предложения рабочей силы потребностям экономики, а также диверсификации потребностей в формах занятости и стилях работы.

Численность населения трудоспособного возраста (15–64 года) в Японии достигла пика в 1995 году и с тех пор продолжает снижаться. По прогнозам, к 2030 году ожидается, что предложение рабочей силы составит 64,3 млн человек, в то время как спрос на рабочую силу достигнет 70,7 млн, в результате чего образуется дефицит рабочей силы в 6,4 млн человек.

Период высокого экономического роста характеризовался массовым производством и массовым потреблением, но вместе с ростом экономики изменились и потребности клиентов с «что-то такого же, как у всех» на «что-то отличное от всех». Поэтому стало затруднительно отслеживать потребности клиентов, используя только количественные данные, такие как доход, профессия и образование, что до сих пор и делалось. Таким образом, компаниям необходимо реагировать на диверсификацию потребностей клиентов, а



Сергей Шапошников

это ведет к нехватке рабочей силы с соответствующей подготовкой.

Хотя нехватка рабочей силы является общей проблемой для всех компаний, масштабы этой проблемы различаются в разных отраслях и секторах экономики. Три отрасли особенно подвержены нехватке рабочей силы. Это строительная отрасль: ожидается, что инфраструктура, построенная после периода быстрого экономического роста, в будущем будет массово стареть и примерно к 2030 году доля объектов, построенных более 50 лет назад, будет увеличиваться ускоряющимися темпами, а спрос на рабочую силу будет расти пропорционально этому. Разрыв между предложением и спросом на квалифицированную рабочую силу в 2025 году, по оценкам, составит от 470 тыс. до 930 тыс. человек. Транспорт и почтовые услуги: за короткий период резко возросло количество курьерских служб, но число водителей продолжал сокращаться без подпитки молодыми кадрами. Разрыв в спросе на водителей в 2030-м оценивается в 86 тыс. человек. Медицина и социальное обеспечение: нехватка рабочей силы особенно ярко выражена в секторе сестринского ухода. Ожидается, что в 2025 году, когда поколение бэби-бума достигнет 75-лет-

него возраста, объем услуг по долгосрочному уходу увеличится и разрыв между спросом и предложением составит около 550 тыс. человек.

Чтобы решить проблему нехватки работников, японские компании применяют несколько видов решений помимо внедрения автоматизации производства. Первое из них предполагает реформу методов работы и кадровой системы для привлечения женщин и лиц старшего возраста. Реформа методов работы связана с повышением производительности труда, а также с наймом и удержанием человеческих ресурсов. Поэтому для решения проблемы нехватки рабочей силы компании создают новую рабочую среду, позволяющую сотрудникам продолжать трудиться по удобному им графику, вовлекая в рабочий процесс трудоспособных пожилых сотрудников и женщин. Чтобы достичь этого, компании предлагают сотрудникам сокращенный рабочий день, системы гибкого рабочего времени, наличие спектра программ социального обеспечения.

Особое внимание уделяется созданию условий, в которых женщины и вообще работники после выхода на пенсию могли бы профессионально реализоваться. С 2023 года государство начинает предоставлять субсидии бизнесу, который содействует трудоустройству лиц старше 65 лет, обладающих знаниями, опытом, навыками, личными связями и желающих продолжать работать после выхода на пенсию. Традиционно женщины были на вторых ролях в бизнесе Японии, а на производстве считалось, что тяжелый физический труд и продолжительный рабочий день для женщин нежелательны. Однако в последние годы трансформация значимости роли женщин в экономике, автоматизация производственных процессов, социальная поддержка женщин, улучшение производственной среды привели к активному найму женщин. Компании создают среду для совмещения работы и семьи, вводят систему неполного рабочего времени и системы удаленной работы, создают на сво-

ей базе детские сады, компенсируют расходы на услуги няни. Это позволяет компаниям не только получать талантливые человеческие ресурсы, но и улучшать свой имидж в глазах соискателей работы и общества в целом.

Так, например, компания Fuji Electronics Industry столкнулась с проблемой возвращения женщин после отпуска по уходу за ребенком: было много случаев, когда работницы не смогли восстановить свой ритм жизни и увольнялись. Компания ввела гибкий график работы, систему сокращенного рабочего дня с момента беременности до поступления ребенка в третий класс начальной школы. Подобная система была внедрена и в уходе за больными. Компания поощряет баланс между работой и личной жизнью благодаря гибким стилям организации труда. В результате была снижена текучесть кадров, увеличено число женщин-менеджеров, выросло число соискателей на вакансии в данной компании.

Текстильная компания Takagi Когую продвигает активное трудоустройство пожилых сотрудников для развития основных человеческих ресурсов. Хотя компания обеспечила себя рабочей силой, ей не хватало инженеров, которые могли бы стать кандидатами на руководящие должности. Фирма решила проводить политику повторного найма даже после достижения пенсионного возраста 60 лет, если человек готов к этому. В результате этих усилий не только персонал, способный производить высококачественную продукцию, может долгое время приносить пользу компании, но и происходит развитие основного персонала, причем старшие сотрудники активно дают технические рекомендации молодым работникам.

Производственная компания Aveh решила проблему высокой текучести кадров, избавившись от стереотипа о том, что женщины не могут играть активную роль в обрабатывающей промышленности. Ком-

пания установила учебный день для сотрудников, проработавших в компании менее года, сделав упор на образование, и приняла политику найма, не зависящую от пола или национальности. Кроме того, компания внедрила систему для предотвращения сверхурочной работы и начала нанимать сотрудников на сокращенный рабочий день. В результате текучесть кадров значительно снизилась, что привело к увеличению найма женщин, желающих работать.

Второй популярный у японских компаний способ решения проблемы кадров предполагает внедрение системы переобучения. Навыки и умения, требуемые от сотрудников, меняются с течением времени. В последние годы скорость трансформационных процессов особенно высока, и зачастую работники оказываются не в состоянии за ними угнаться. Для достижения этой цели компании применяют так называемую повторную/рекуррентную систему обучения, при которой сотрудники продолжают получать образование на периодическом основе, тем самым снижая несоответствие между компетенциями и должностными обязанностями.

Например, информационно-телекоммуникационная компания Aगतa успешно развивает карьеру своих сотрудников, внедрив систему межфирменного обучения за рубежом. Располагаясь в сельской местности, компания имела ограниченные возможности контактов с компаниями той же отрасли, что снижало возможности для карьерного роста. Решением стала программа межфирменного обмена, в рамках которой сотрудники направлялись в качестве студентов по обмену через внутренний процесс набора. В результате сотрудники смогли усилить свои собственные навыки и мышление, что привело к карьерному росту, а компания получила возможность повысить эффективность благодаря тому, что сотрудники принесли знания, полученные во время обучения за рубежом.



HR-технологии



Персональный подход

Для любого бизнеса важен не только профессионализм специалистов, но и степень их вовлеченности, то есть принятие ими корпоративных ценностей, осознанное желание делать свою работу качественно, выполняя что-то даже сверх должностных обязанностей. Чтобы выяснить, как улучшить мотивацию сотрудников, многие руководители измеряют уровень их вовлеченности и изучают мнение персонала о компании. Какие инструменты помогут в этом и какую часть рутинных процедур стоит автоматизировать, рассказали HR-эксперты из группы компаний ЛАНИТ.

— технологии —

Внимание к людям — ключ к успеху

Вовлеченность — это готовность и стремление сотрудников работать на результат, быть максимально продуктивными в выполнении задач, считает руководитель службы персонала компании «Онланта» Оксана Сусликова. Измерить вовлеченность можно, опираясь на современные программные разработки для HR, а также используя другие известные методы. «Например, у нас раз в год проходят опросы на онлайн-платформе Harrow Job, есть аттестационные беседы, примерно раз в квартал — встречи one-to-one руководитель — сотрудник», — перечисляет Оксана Сусликова.

Исследования вовлеченности, лояльности и удовлетворенности персонала на платформе Harrow Job длится месяц. Раз в неделю сотрудникам приходит ссылка на опросник. Вопросы в нем не дублируются и нацелены на различные аспекты трудовой деятельности. «Ответы показывают, что помогает сотрудникам быть вовлеченными, интересно ли им у нас работать, посвящает ли их руководитель в планы компании и подрабатывать», — поясняет эксперт. По ее словам, большой плюс, что платформа позволяет сравнить результаты не только со своими предыдущими данными, но и с показателями по отрасли.

Знания о коллективе, полученные автоматизированным способом, в «Онланта» дополняют и с помощью личных встреч one-to-one. Их цель — не только повысить вовлеченность, но и получить обратную связь от работников чаще, чем раз в год, когда проходит традиционная аттестация — комплексная годовая оценка. К слову, эта система в компании состоит из метода «360 градусов» (опрос делового окружения специалиста) и очной беседы с руководителем. Однако

в некоторых случаях, например для молодых специалистов, подводить итоги необходимо раньше, считает Оксана Сусликова: «Начинающие специалисты, как правило, растут более активно, и спустя год можно упустить много важной информации: ожидания, неудовлетворенность. Это может подвинуть их на поисковую работу. Поэтому с молодежью мы стараемся общаться чаще».

Кроме того, личные беседы специалиста с руководителем обязательно проводятся после испытательного срока. Также глава каждого из департаментов раз в неделю проводит общие встречи с отделами.

Результаты изучения вовлеченности становятся ценной информацией, которая позволяет вовремя скорректировать управленческие решения. Например, в «Онланта» выяснилось, что некоторым сотрудникам хотелось бы, чтобы в соцпаке входил абонемент в спортивный зал. Это знание помогло прийти к интересной инициативе. «Мы решили поощрять тех, кто уже занимается спортом», — говорит Оксана Сусликова. — За тренировки спортсменам начисляются баллы, которые можно монетизировать и, например, оплатить абонемент в зал, спортивный инвентарь и одежду, даже запчасти для велосипеда или витамины».

Еще один пример — тема карьерного развития, критичная для многих компаний. По результатам одного из опросов она оказалась приоритетной и для «Онланта». Поэтому в организации создали карту карьерного роста с описанием маршрутов, возможностей и необходимых компетенций.

«Компания большая, много сотрудников в регионах, где чувствовался недостаток информации по этому вопросу. Карта существенно снизила остроту проблемы, показав, как можно шагнуть вверх по карьерной лестнице», — подчеркнула эксперт.



IT-системы дают подсказки

Директор департамента управленческого консалтинга НОРБИТ Дмитрий Сысоев рассказывает о своем опыте измерения вовлеченности. В компании также используют формат one-to-one наряду с пульс-опросами на конкретные темы и анализом косвенных данных вроде активности сотрудника на совещаниях. «Один из наиболее эффективных инструментов анализа — это опрос Gallup Q12, который апробирован на сотнях компаний и множестве отраслей», — считает Дмитрий Сысоев. — Удобство в том, что его можно проводить как на платных, так и на бесплатных платформах: Google Forms, Gallup, Survio, Typeform».

В Q12 выделяются четыре важные группы показателей: основные потребности, поддержка управления, работа и рост. На их базе сформированы 12 вопросов, которые коррелируют с производительностью тру-

да, лояльностью клиентов и ростом продаж. Рейтинги вопросов объединяются в индексы, позволяющие выделить три категории персонала: вовлеченные, невовлеченные и активно отключенные.

«Первые две категории, на мой взгляд, друг другу работать не мешают. Более того, сотрудник может на время переходить из одной группы в другую. Допустим, у него дома проблемы, из-за которых он стал менее активным. Решил проблемы — вернулся в категорию вовлеченных», — поясняет Дмитрий Сысоев. Он считает, что, собрав информацию о таком работнике, можно повлиять на ситуацию, найти выход: перевести специалиста в другой отдел или дать отпуск, если речь, к примеру, идет о выгорании. «А вот активно отключенных (я их еще называю деструктивными) лучше не удерживать в компании. Они не только плохо работают, но и распространяют негатив. При этом вариант смены рабо-

ты они даже не рассматривают: их все устраивает, они готовы портить рабочую атмосферу годами», — отмечает эксперт.

Он подчеркивает, что общий уровень вовлеченности необязательно должен достигать 90%: «Не все компании ставят перед собой цель стать лидерами рынка. Кроме того, этот показатель сильно зависит от того, на какой стадии находится организация: растет, стабилизировалась или в упадке».

Для влияния на вовлеченность у НОРБИТ есть и два собственных IT-решения на базе машинного обучения. Первое помогает прогнозировать отток персонала, основываясь на информации, доступной любому HR-специалисту. Система одновременно анализирует большое количество сотрудников и подсвечивает тех, кто склонен уйти. Попутно дает рекомендации, как этого избежать: предложить отпуск, новый проект, обучение. Второе решение — корпоративный чат-бот «Настенька». «Система в том числе помогает новым сотрудникам быстрее и комфортнее пройти сложный период адаптации. Ей можно задавать любые вопросы, а у новичков их обычно предостаточно, и немедленно получить ответ», — говорит Дмитрий Сысоев.

Поддержать, нельзя уволить

В компании «ЛАНИТ-Терком» применяют такие инструменты измерения вовлеченности и удовлетворенности, как eNPS-опрос (Employee Net Promoter Score — индекс удовлетворенности персонала), опрос о бенефит-портфеле (социальных гарантиях), встречи one-to-one, оценка 360, пульс-опросы. Как рассказывает руководитель HR-отдела компании Надежда Бахирева, знания о корневой мотивации сотрудников и их мнении о компании позволяют действовать так, чтобы повысить лояльность сотрудников, при этом сэкономить организации средства: «Задача HR — найти баланс между интересами бизнеса и людей. Мы выполняем роль звена, соединяющего эти две части».

По ее словам, полученная из опросов информация помогает компании быть гибкой во многих корпоративных аспектах, начиная от возможности выбора проекта, над которым предстоит трудиться, и заканчивая графиком пребывания в офисе или работой удаленно. В «ЛАНИТ-Терком» максимально актуализированы и бенефит-пакеты, куда входит только то, что сотруднику действительно интересно и важно. Все это привело к низкой текучке ка-

дров, включая ценных IT-специалистов. «У нас редко бывает, чтобы кто-то год проработал и ушел, люди привязываются к компании», — добавляет Надежда Бахирева.

Если в организации больше 50 человек, то автоматизация процессов выступает большим подспорьем, считает она. Однако важно правильно интерпретировать результаты измерений вовлеченности и не принимать резкие управленческие решения, основываясь только на этих показателях.

«Если уровень вовлеченности недостаточен, то надо сесть и подумать, в чем причина. Дыма без огня не бывает», — считает Надежда Бахирева. — Всех уволить — не самое мудрое решение. Руководитель не поймет, что пошло не так, и не проведет работу над ошибками. А ведь это возможность скорректировать стратегию в нужном направлении».

Чтобы сотрудники не боялись писать правду в опросах, они должны быть анонимными, подчеркивает Надежда Бахирева. С ней соглашается директор по персоналу группы компаний ЛАНИТ Ирина Бармина: «Повлиять на вовлеченность можно, только если создать комфортную, интересную, позитивную и заряжающую среду. Поэтому меры, основанные на страхе и дисциплинарных взысканиях, будут неэффективными».

По словам Ирины Барминой, вовлеченность вовсе не обязательно зависит только от денежной мотивации. Понять, что именно нужно людям, чтобы вернуть им рабочее настроение, помогают регулярные измерения. «Например, на основе обратной связи от сотрудников мы активно развиваем well-being программы, систему сообществ в компании, запустили Центр карьерного и психологического консультирования. Развиваются программы наставничества, кадрового резерва, развития управленческих навыков у руководителей, лидерский клуб для топ-менеджеров в „Сколково“», — перечисляет она.

Вместе с тем сам работодатель может своими действиями негативно влиять на вовлеченность, добавляет Ирина Бармина: «Равнодушие к потребностям сотрудника, низкий уровень доверия и микроменеджмент при высоком уровне компетенций подчиненного, отсутствие регулярной обратной связи от руководителя, обесценивание достижений и отсутствие возможностей продвижения в карьере — факторы, которые напрямую влияют на снижение вовлеченности».

Татьяна Еремينا

«Споры об отказе в приеме на работу показывают негативную тенденцию для работодателя»

— право —

юрисдикции за прошлый год. Руководитель практики трудового права BGP Litigation АННА ИВАНОВА — о том, какие тренды постепенно становятся все более заметными в трудовых спорах.



Анна Иванова

В апреле на сайте Судебного департамента при ВС РФ были опубликованы статистические сведения о деятельности федеральных судов общей юрисдикции за 2022 год. Команда трудовой практики BGP Litigation проанализировала эти данные и сравнила их с аналогичной статистикой за 2021-й.

В 2022 году было рассмотрено 144 752 дела по трудовым спорам с вынесением решения, что на 40 тыс. меньше, чем в 2021-м. Больше количество споров в 2021 году было связано с тем, что в 2020-м суды работали не весь год из-за введения противоэпидемических мер.

Общее количество выигранных компаниями споров осталось по-прежнему низким и не изменилось. Однако общее количество дел не является показательным, поскольку

сюда входят любые денежные требования работников, которые, даже если удовлетворяются на рубль, попадают в статистику проигранных компаний. Доля выигранных дел по искам о восстановлении на работе не изменилась: в 2021-м иски о восстановлении на работе были удовлетворены полностью или частично в 53,4% случаев, в 2022-м — в 53% случаев. Статистика подтверждает в целом последовательный подход судов к вопросу восстановления.

Интересно сравнить эти данные со статистикой отдельно взятых и наиболее загруженных судов Москвы и Московской области, которую мы собрали в ручном режиме. Приведенные ниже данные не являются достоверными на 100%, поскольку в электронных карточках дела часто присваиваются ошибочные данные по категории трудового спора. Однако представление об общей картине составить можно.

Споры об отказе в приеме на работу показывают негативную тенденцию для работодателя. Так, до 2021 года споры об отказе в приеме на работу в большинстве случаев выигрывались работодателями. В исключительных случаях компании в письменном отказе писали дискриминационные основания, позволяющие кандидату выиграть суд. Остальные мотивы были труднодоказуемы, поэтому суды вставали на сторону компаний. Если в 2021 году споры выигрывались работниками в 17% случаев, то в 2022-м — уже в 40% случаев.

Полагаем, что дела связаны с оспариванием найма самозанятых и работников платформенной занятости. Наше предположение основывается на том, что лица с гражданскими договорами идут двумя путями: они могут подать в суд иск о признании договора трудовым, или же они могут написать заявление в компанию о заключении с ними трудового договора и уже при отказе пой-



ти в суд с требованием признать его незаконным. Второй случай как раз дает увеличение статистики проигршей, потому что спор идет не о новом кандидате, которому отказали, а о лице, работавшем на компанию по гражданскому договору несколько месяцев или лет.

Оспаривание предписаний ГИТ является хорошей идеей, поскольку половине заявлений суд удовлетворяет. Компании стали чаще выигрывать такие дела по формальному основанию, оспаривая незакон-

ность самой проверки, поскольку действует мораторий.

В десять раз увеличилось количество дел о признании забастовок незаконными. Как обычно бывает в данной категории дел, работодатели их выигрывают, а практическая польза от таких дел отсутствует.

Эту цифру можно назвать неожиданной, хотя мы отслеживаем забастовки по стране на еженедельной основе. Поскольку дела о признании забастовок незаконными рассматриваются судом субъекта РФ,

мы проанализировали сайт каждого суда страны по поиску такой категории дел в 2022 году. Поиск выдал нам всего шесть дел в заданной категории, но ни одно из дел не относится к забастовкам.

Мы также учли, что в СМИ не было упоминаний о 104 забастовках за прошлый год, мы полагаем, что статистика не является достоверной. Мониторинг трудовых протестов в своей аналитике даже отмечает, что количество стоп-акций к общему количеству протестов составил 18,6 — это

самый низкий коэффициент за весь период наблюдений. На основании проанализированной информации мы полагаем, что статистика судов по забастовкам является ошибочной.

Отметим, что цифровизация в судах общей юрисдикции оставляет желать лучшего. Адвокаты знают, насколько сложно организовать участие в процессе посредством видеоконференции. Суд может не успеть рассмотреть ходатайство, а может и вообще сказать: «Ничего страшного, доедете, мы не на Камчатке».

HR-технологии

«Ключевым преимуществом у соискателей становятся уже не опыт или образование, а именно набор навыков»

Российский рынок труда меняется на глазах, и помимо краткосрочных локальных трендов, проявивших себя в ходе 2022 года, на него также воздействуют и фундаментальные, такие как смена поколений работников и сокращение их числа. Меняются и сервисы, с помощью которых работодатели и соискатели взаимодействуют друг с другом. „Ъ“ поговорил с директором по продукту (CPO) hh.ru **Максимом Евдокимовым** о последних тенденциях в подборе сотрудников, о цифровизации HR-сферы и о том, зачем крупнейший джоб-сайт в России трансформируется в масштабную платформу с охватом всех аспектов работы и карьеры.

— прямая речь —

— Цифровизация HR-сферы — один из ключевых трендов текущей трансформации этой области. Для начала мне бы хотелось задать вам вопрос о том, как на него влияют некоторые основополагающие характеристики российского рынка труда и IT-инфраструктуры.

— Российский рынок труда, конечно же, по целому ряду параметров отличается от рынков других стран, но для HR-сферы очень важную роль играет то, что у нас исторически высокая текучесть персонала. Среднестатистический современный российский работник стремится достаточно часто переходить из одной компании в другую, зачастую продвигаясь по карьерной лестнице именно в момент таких переходов. Эта модель коренным образом отличается от распространенной в западных странах, где средняя продолжительность работы на одном месте выше. И благодаря тому что человек чаще стремится менять работу, он, соответственно, чаще обращается к сервисам, предлагающим ее поиск и подбор — и вот тут возникает ситуация, при которой они могут предлагать ему не только услуги по подбору, но еще и какие-то дополнительные опции. То есть у рынка есть изначально вот такой достаточно мощный драйвер спроса. Опять же если человек часто меняет работу — а это происходит в основном потому, что российский сотрудник хочет меняться, хочет расти, то у него есть спрос на разные образовательные услуги. То есть ты хочешь в компании, где лучше условия, выше зарплата, и ты понимаешь, что тоже должен что-то со своей стороны предложить. Это подразумевает и обучение новым профессиональным навыкам, и тому, что относится к soft skills (мягким навыкам), и обучение новым языкам. Более того, смена работы влечет за собой не просто развитие навыков, а развитие всего skills set (набора навыков). Вот сейчас тебе нужно сделать классное резюме, и ты учишься этому, здесь ты поучился ораторскому мастерству, потому что надо пройти интервью у генерального директора компании, здесь надо научиться новому языку, потому что потенциальный работодатель работает с зарубежными партнерами и так далее. То есть возникает очень большой спрос на практикоориентированные навыки, которые сложно получить в рамках классического образования, и этот сегмент услуг могут предоставлять не только образовательные организации, но и те, кто изначально занимался подбором вакансий.

— Про текучесть кадров — согласуясь, это зафиксировано и многими исследованиями рынка труда, но вот предложение о существовании в РФ большого спроса на образование мне кажется спорным, по крайней мере в контексте последних событий. Ведь на рынке труда складывается дефицит работников — и тогда стимул инвестировать в собственную квалификацию для них должен быть слабее?

— На мой взгляд, вряд ли можно говорить о том, что что-то на рынке труда РФ резко поменялось именно в 2022 году. Тот дефицит кадров, о котором сейчас активно говорят СМИ, скорее складывался постепенно, в том числе по причине ухода с рынка труда многочисленных старших поколений работников. Опять же спрос на работников со стороны компаний сейчас тоже можно описать как очень активный: притом что в экономике ситуация выглядит неопределенной, компании вряд ли готовы сильно расширять свое производство — им бы закрыть текущие потребности в людях. Если же говорить о тех, кто уехал из РФ в прошлом году, то опять же они уехали, но работать-то в большинстве своем продолжают именно тут. То есть они формально уехали из страны, но как работники остались на прежних местах. Поэтому все эти тренды, с которых мы начали, продолжают влиять.

На мой взгляд, более важным фактором, осложняющим подбор работников для компаний, сейчас выступает разница в отношении к формату занятости, которая возникла в пандемию. Когда заболеваемость коронавирусом была высокой, работодатели достаточно спокойно относились к удаленной работе — да, для кого-то это создавало дополнительные неудобства, нужно было перестраивать управленческие процессы, но в целом альтернативы не было. Работники, несмотря на жалобы, к этому формату тоже

привыкли, и когда пандемия закончилась, многие из них не захотели возвращаться в офис. У них изменился менталитет, они научились свою работу выстраивать так, чтобы офис им не был нужен. А работодатели, наоборот, сейчас стремятся вернуться к традиционному формату, когда руководитель видит своих сотрудников каждый день. И они не хотят от этого отказываться. Мы по своей базе видим, что вакансии не получается закрыть — иногда даже месяцами, потому что работодатель упорно не хочет адаптировать ее под желания соискателей. Эта ситуация, кстати, также создает спрос на какие-то модераторские услуги, и мы зачастую пытаемся объяснить работодателям, что важно соискателям сейчас. Что для них проще внести изменения в свои требования, чем ждать подходящего соискателя месяцами, тратить деньги на его поиск, терять деньги из-за того, что рабочее место или целая функция простаивает.

— Да, мы об этом писали, меня тоже удивило, что работодатели спустя три года удаленной работы решили от нее отказаться, по крайней мере для большинства сотрудников. А есть ли еще какой-то вид требований, который работодатели, скажем так, не совсем обоснованно предъявляют к сотрудникам?

— Да, мы видим, что довольно много пар «вакансия—резюме» в итоге не складываются из-за того, что работодатель не готов нанять соискателя на неполный рабочий день. То есть вот ему нужен специалист, подходящий кандидат находится, но может работать только четыре часа в день, например. У него уже есть первая работа, или, может быть, ему просто не хочется выходить на полный день. И работодатель вместо того, чтобы нанять этого человека и доверить ему выполнять часть необходимой работы, отказывается от такого соискателя и продолжает поиск человека на полную ставку. А его нет и нет, и проходят месяцы, и работа не выполняется совсем. Рационально рассуждая, из этой ситуации есть понятный выход: закрой вакансию частично гибким форматом, продолжая поиск специалиста на полный день, но, к сожалению, здесь работают привычки или что-то еще, и работодатели чаще позволяют своему рабочему месту просто простаивать, не осознавая экономических потерь и роста затрачиваемых ресурсов.

— Как все это сказывается на сегменте IT-сервисов для HR-сферы?

— Начнем с того, что это создает большой спрос вот именно на такое посредничество при подборе вакансий и резюме, причем самого разного плана. Мы, будучи одним из лидеров рынка, обладаем огромной базой вакансий и резюме и можем уже, агрегируя эти данные, составить некоторые типо-



предоставлено hh.ru

вые сценарии, например карьерного продвижения специалистов. Внутри себя мы это называем карьерной платформой. Суть в чем: нам с учетом стоимости привлечения человека на наш сайт было бы выгодно работать с ним не только для подбора ему следующего рабочего места. Мы можем, обладая нашей базой данных, помочь ему усовершенствовать те навыки, которые чаще всего интересуют работодателей, к которым он хотел бы трудоустроиться.

— Как это устроено на практике?

— Человек приходит к нам, размещает резюме, и наша система предлагает ему набор рекомендаций по развитию или тестированию тех навыков, которые, скорее всего, будут востребованы работодателем на той позиции, куда он хочет устроиться. Если у человека эти навыки уже есть, мы предлагаем ему их подтвердить: пройти на нашей платформе тестирование. Почему это важно? Потому что подтвержденные навыки производят лучшее впечатление на работодателя: если он видит в резюме подтвержденный навык, то ему как минимум уже не надо его подтверждать самому во время интервью. Если у человека необходимого навыка нет, мы предлагаем ему развивающий контент, который поможет этот навык приобрести.

Замечу, что спрос в этом сегменте для себя мы видим достаточно большой, и дело здесь

не в том, что в РФ есть разница между навыками, которые преподают в образовательных учреждениях, и теми навыками, которые в моменте требуются на рынке труда. Дело еще и в том, что рынок труда меняется сам по себе — у компаний возникают новые бизнес-направления, они требуют специалистов с иными навыками, в том числе на вырост, и т. д. Мировая статистика говорит, что за последние семь лет 25% навыков, необходимых среднестатистическому работнику, принципиально изменились. И важно понимать, что в перспективе именно такие сервисы, как наш, которые могут видеть одновременно весь рынок труда и собирать по нему информацию, будут максимально информированы, что будет востребовано. Потому что и у компаний, и у образовательных учреждений всегда информации будет меньше просто в силу специфики их работы и отрыва от реальных работодателей.

— Но ведь сами компании могут так описать свои вакансии, что там не будет требований новых компетенций. Или вы готовы консультировать и работодателей?

— Да, этим мы тоже занимаемся. Мы опять же видим, какие вакансии размещает компания, может сравнить ее с другими и посоветовать, что еще имеет смысл туда добавить. Мы достаточно давно собираем и обрабатываем данные как на своей базе вакансий и резюме, так и привлекали зарубеж-

ную аналитику. В итоге у нас сейчас есть карта компетенций, где детально описаны навыки, необходимые для более чем 150 ролей в компаниях. И мы, имея эту информацию, сразу можем посмотреть, что совпадает, какие есть требования, какое есть предложение на рынке и что еще логически на это накладывается. Конечно же, дальше работодатель может сказать: вот мне для выполнения моих задач хватит 5 из 80 компетенций, потому что задачи больше не требуют или потому что зарплата не может быть больше. Но кто-то скажет, что ему нужно 10 компетенций, кто-то — 20, и это уже та настройка, которую сам работодатель делает. Наша задача — дать ему изначальный выбор и готовое решение. И тогда дальше уже повышается вероятность релевантного отклика на задачи, которые ему необходимо решить, потому что ключевым преимуществом у соискателей становятся уже не опыт или образование, а именно набор навыков.

— А сталкиваетесь ли вы с каким-то сопротивлением среды?

— Да, до какой-то степени. Но мы стараемся действовать поступательно. Не только направлять работодателей уже в каких-то конкретных кейсах с вакансиями, но и объяснять про рынок труда в целом, проводить образовательную работу и на наших клиентских встречах, и в наших рассылках.

— Есть ли у вас при этом планы расширять ваши сервисы в каких-то еще направлениях?

— Наверное, стоит начать с того, что прошлым летом мы для себя сформулировали большую комплексную продуктовую стратегию, в которой определили, что одним только наймом рынок труда не исчерпывается. Мы понимаем, что есть достаточно много различных ситуаций, как с соискательской аудиторией, так и с аудиторией работодателей, в которых мы также могли бы предлагать свои услуги. Так, несколько лет назад мы приобрели компанию Skillaz, которая занимается автоматизацией процессов найма сотрудников. Мы недавно инвестировали в компанию Edstein, которая занимается корпоративным образованием, то есть развитием навыков сотрудников по заказу корпораций. И нам кажется, что вот это и есть естественный путь развития для нас — мы не очень любим термин «экосистема», но, да, речь идет о создании целой сети сервисов, которые могли бы закрыть максимальное количество потребностей как работника, так и работодателя.

— А этот рынок IT-услуг в HR-сфере — насколько он конкурентный?

— Конечно, конкурентный. Мы видим, как на него заходят и те, кто изначально был финансовой экосистемой, типа «Сбера», и те, чей базовый продукт — это социальная сеть. Игроков именно из сегмента джоб-бордов изначально довольно мало, это надо учитывать. В России специфическая ситуация: несколько площадок удовлетворяют спрос на подбор вакансий и резюме для огромного количества населения. В других странах, например в США, рынок онлайн-подбора сильно сегментирован, на нем существуют десятки платформ. То же самое можно увидеть и в Индии. Но это связано с особенностями рынка труда — группы населения очень разные по привычкам, по уровню образования, и им всем необходимы разные сервисы.

— Санкции как-то повлияли за последний год на, например, интерес к инвестированию в новые продукты?

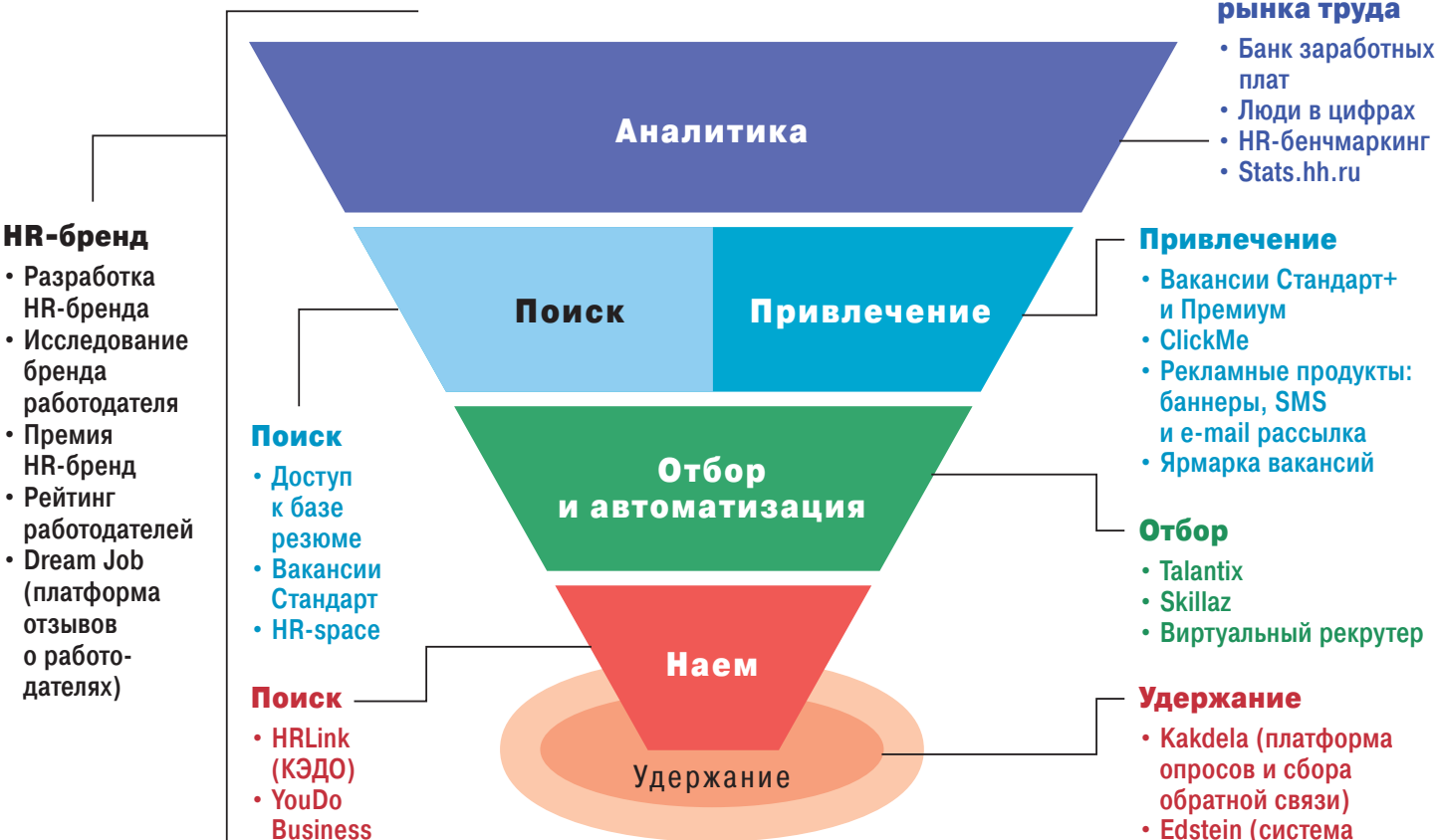
— Ну, рынок, конечно, не такой активный, какой он был в 2020 году, когда быстро стало понятно, что нужно заниматься цифровизацией всего. Но на нем продолжают появляться новые продукты, в том числе в формате стартапов. Мы, в частности, внутри себя создали некоторое подобие венчурного фонда и регулярно отслеживаем различные проекты, которые мы могли бы профинансировать. И регулярно видим интересные идеи, которые можно было бы использовать на пользу всем.

— Что будет с HR-цифровизацией в течение ближайших трех-пяти лет? К чему мы придем при сохранении всех этих трендов?

— Определенно рынок труда будет развиваться в сторону гибких форм найма, в общей парадигме гиг-экономики, это неизбежно, поскольку уже есть сформированный запрос у соискателя, которым вынужденно будут следовать и компании. Те, кто будет сохранять прежние HR-подходы и установки, просто не выдержат конкуренции. Сохраняющемуся в будущем дефициту можно будет успешно ответить только полной сменой отношения к найму, развитию, обучению, удержанию сотрудников. Опять же в идеальной картине будущего мы увидим оценку кандидатов не только по навыкам, но и готовности их приобретать в любом возрасте и вне зависимости от профессии. Все это будет сопряжено с развитием личного HR-бренда соискателя, для этого мы уже сегодня начинаем создавать готовую инфраструктуру — карьерную и коммуникационную платформу, подтверждение навыков, аналитические сервисы. Мы уже идем по пути трансформации из платформы для размещения вакансий в экосистему для построения карьеры и трудоустройства, в которой можно будет оставить всю жизнь.

Анастасия Мануйлова

HR-ЭКОСИСТЕМА HH.RU



HR-технологии

Работа в поисках защиты

— кадры —

СИЗ Работодатели получили возможность самостоятельно обучать своих работников вопросам охраны труда, но при условии регистрации на портале Минтруда (Единая общероссийская справочно-информационная система по охране труда Минтруда — ЕИСОТ), там же им необходимо вести реестр сотрудников, прошедших обучение. На платформе также проводится проверка знаний специалистов по охране труда. Меры должны были добавить гибкости процессу, но система работает с ошибками. В результате предприятия не могут внести в реестр сведения об обученных работниках, специалисты по охране труда не могут пройти обязательное для допуска к работе тестирование. В экспертном центре по трудовым отношениям и охране труда «Деловой России» указывают, что проблемы с ЕИСОТ (например, представлен не весь список программ обучения) привели к приостановке работ повышенной опасности в ряде отраслей, что влияет на работу предприятий и экономику в целом.

По мнению Александра Кручинина, цифровые нововведения необходимы, но требуется период адаптации как профильных ведомств, так и бизнеса, чтобы процесс не подвисал. «Если говорить о постановлении от 24 декабря 2021 года №2464 „О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда“, то мы видим проблему в сроках реализации и самих программах — часть из них избыточна, а сроки общего обучения занимают 40 часов, то есть целую рабочую неделю. Большинству работников запомнить и усвоить такой объем информации разово затруднительно», — отмечает он.

В Минтруде признают, что после запуска системы у ряда пользователей возникли трудности с внесением данных в систему, но сейчас считают проблему решенной. «Были выделены дополнительные серверные мощности для повышения скорости работы системы, усилена горячая линия для помощи пользователям в случаях, когда трудности обусловлены недостатком опыта работы в новом интерфейсе. Сейчас обращения, связанные с внесением данных, носят единичный характер и связаны, как правило, с частыми затруднениями», — рассказывают в ведомстве. Там уточняют, что ряд положений остался без изменений: нормы по охране труда обязательны для изучения ра-

ботниками, которые трудятся во вредных или опасных условиях труда, и специалистами по охране труда. Само обучение проводится планоно: обновлять знания необходимо с прежней периодичностью (для большинства специалистов — раз в три года). «Сами сведения в реестр могут быть занесены и через некоторое время после прохождения обучения», — добавляют в министерстве.

Еще одна проблема на этапе подготовки специалистов и проверки знаний была связана с отсутствием в открытом доступе проверочных материалов, что затруднило процесс подготовки к тестированию, рассказывает „Б“ советник гендиректора минерально-химической компании «Еврохим» Валерий Корж. «После обращений бизнеса проверочные вопросы поступили в РСПП и вскоре будут доступны специалистам для подготовки — бизнес успеет подготовиться», — полагает он. В Минтруде подтверждают, что расширенные проверочные материалы проходят согласование с социальными партнерами и будут размещены в первой половине июня в публичном доступе.

С 1 сентября в силу вступают новые правила подбора и обоснования средств индивидуальной защиты (СИЗ): на смену типовым отраслевым нормам приходят единые типовые нормы (ЕТН) выдачи СИЗ: в зависимости от степени риска для каждого рабочего места потребуются определенный набор таких средств. «Здесь пока не все гладко. Сам приказ о ЕТН (приказ Минтруда от 29 октября 2021 года №767н) — это более 2,5 тыс. страниц текста. Когда начали изучать их пристально, обнаружили ошибки, нестыковки, противоречия. Чем ближе осень, тем более нервная обстановка складывается в среде специалистов по охране труда. А их в стране, напомним, сотни тысяч», — рассказывает президент Ассоциации СИЗ Владимир Котов.

Руководитель экспертного центра по трудовым отношениям и охране труда «Деловой России», соучредитель SRG Виталий Федин считает, что в случае некоторых опасных выдача СИЗ — это излишняя мера управления риском. «При некоторых рисках (например, падение при перепаде высот, которые могут быть в коридоре бизнес-центра) необходимо в соответствии с приказом №767н выдавать СИЗ от падения с высоты, но в приказе не указана минимальная высота для определения опасности. Со стороны работодателя есть понимание опасности и мер ее регулирования

(установка предупреждающего знака в коридоре, маркировка пола яркой лентой в месте перепада высот), но, согласно приказу, он при идентификации риска должен выдать СИЗ. В таком случае возможен спор с представителем Госинспекции по труду или иными проверяющими органами и по его итогам — наложение штрафа на работодателя», — приводит он пример.

Единые типовые нормы выдачи СИЗ будут действовать с сентября 2023 года, но обязательные их применение станет с 2025-го. «До 1 января 2025 года работодатель самостоятельно принимает решение о применении новых Единых типовых норм или применении действующих типовых отраслевых норм», — поясняют в Минтруде. При этом ведомство заявило, что разрешило разъяснительную работу, запустив специальный ресурс, где работодатели могут в режиме онлайн, комбинируя разные риски, собрать оптимальный набор СИЗ для сотрудника.

Впрочем, из-за отсутствия четкого алгоритма перехода на новые нормы реформа все равно буксует: часть компаний предпочитают подождать и проверить, как пройдет переход у других, другие отвечают на нововведения расширением штата. По данным hh.ru, с начала 2023 года не было ни одной сферы и отрасли, где не искали бы экспертов по промбезопасности. «У работодателей растет потребность не только в грамотном регулировании всех процессов на производстве, но и в индивидуальной настройке системы охраны труда», — констатируют там. По мнению советника гендиректора «Еврохима» Валерия Коржа, нельзя сказать, что на рынке образовался дефицит специалистов по ОТиПБ, но работодатели могли нарастить наем более квалифицированных работников. Виталий Федин рассказывает, что для реализации произошедших изменений работодателям требуются специалисты с более высоким уровнем квалификации. «С марта 2023 года повышены требования к компетенциям специалистов, в функционал которых входит обучение других работников по охране труда. Так, наибольшая доля вакансий приходится на специалистов с опытом работы от трех лет — 43,6%», — отмечает он.

В Минтрудо рост спроса на специалистов по охране труда не подтверждают, уточняя, что поквартальный анализ динамики размещаемых вакансий на рабочих порталах показывает даже некоторое сокращение их числа. «Наблюдается рост предлагаемой медианной зарплаты и тре-

бований к опыту работы. Корректнее говорить не столько о росте кадровой потребности как таковой, сколько о росте спроса на компетенции у специалистов по охране труда, в первую очередь в области риск-менеджмента», — указывают в министерстве. Медианная зарплата специалиста по охране труда в течение 2022 года увеличилась с 40 тыс. до 45 тыс. руб. (на 12,5%), следует из данных экспертного центра «Деловой России».

Зарплатное предложение для среднего персонала в сфере охраны труда по России растет на протяжении нескольких лет, соглашаются аналитики SuperJob. Если в 2021 году таким специалистам предлагали в среднем 54 тыс. руб., в 2022-м — 59 тыс. руб., то в апреле 2023-го — уже 65 тыс. руб. Таким образом, средняя предлагаемая в вакансиях зарплата выросла в 2021–2023 годах на 20%. Руководители отделов сейчас могут рассчитывать на средний доход в 90 тыс. руб., в 2022 году таким специалистам в среднем предлагали 69 тыс. руб., а в 2021-м — 58 тыс. руб. Средняя предлагаемая в вакансиях для руководителей зарплата выросла в 2021–2023 годах на 55%.

В целом рост зарплат в промышленности эксперты и чиновники оценивают положительно. «Направление долгое время оставалось недооцененным, и зарплаты были низкими даже при высоком уровне ответственности как на законодательном уровне, так и по внутренним корпоративным нормам, принятым в последнее время», — указывает Александр Кручинин из ПАО «Полус». Глава комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга Дмитрий Чернейко отмечает, что многочисленные риски на производствах требуют формирования культуры безопасности, пока же ключевая проблема связана с осознанием собственной ценности работником. «Поскольку труд остается сравнительно дешевым, работники порой не готовы отказываться от льгот за вредность в пользу улучшения условий на производстве. За периметром крупных организаций остаются субъекты малого и среднего предпринимательства, самозанятые, которые также выполняют опасные работы», — указывает он. Дефицит специалистов на рынке уже влияет на ситуацию — работодатели начинают больше ценить сотрудников, повышают зарплаты, улучшают условия труда. Государство же со своей стороны влияет на этот процесс как раз внедрением риск-ориентированного подхода.

Диана Галиева

— мнение —

Президент Ассоциации СИЗ ВЛАДИМИР КОТОВ — о том, как работодателям трансформировать работу своих предприятий с учетом новых требований Трудового кодекса.



То, что мы сейчас наблюдаем в реформе охраны труда (ОТ), можно проиллюстрировать словами из русскоязычного варианта Марсельезы: «Отречемся от старого мира, отряхнем его прах с наших ног». Увы, но к некоторым нововведениям не успели подготовиться и сами их инициаторы. Ассоциация СИЗ как отраслевая организация, реализующая свою миссию —

внедрение и развитие культуры безопасности в России, разработала ряд рекомендаций, позволяющих работодателям не потеряться в переходный период в шторме нововведений. И так, по порядку. Что делать работодателю помимо того, чтобы, участвуя в гонке зарплат, удерживать всеми силами паникующего специалиста по охране труда от желания уволиться?

Во-первых, привести свое штатное расписание в соответствии с Общероссийским классификатором профессий, должностей и тарифных разрядов. При этом ТК РФ рекомендует подчинить службу ОТ непосредственно руководителю предприятия.

Далее сделать реальные, а не формальные или фейковые спецоценку условий труда и оценку профессиональных рисков на каждом рабочем месте (ст. 214 Х раздела ТК РФ). Обязательно зафиксировать вредные и опасные производственные факторы для каждого конкретного рабочего места. Дальше важно купировать эти выявленные факторы организационными и административными мероприятиями, а если это невозможно или экономически нецелесообразно, то приступить к подбору средств индивидуальной защиты (СИЗ).

Подбирать минимально необходимые СИЗ нужно с учетом правил охраны труда и в соответствии с приложением №1 из приказа №767н для каждого рабочего места.

Затем нужно продолжить подбор СИЗ по приложениям №2 и №3 из приказа №767н для каждого рабочего места в соответствии с выявленными опасными факторами с учетом характера работ и имеющихся загрязнений и проанализировать полученные в п. 5 и п. 6 списки СИЗ на предмет их совместности и необходимости устранения дублирования за счет подбора СИЗ с комплексными защитными свойствами. Этот этап позволяет создать обоснование при формировании конечного номенклатурного списка конкретных обезличенных СИЗ, используемых на данном предприятии.

Важно помнить, что сам номенклатурный список СИЗ — это часть внутренних норм. Внутренние нормы (или стандарт) — это система взаимосвязанных документов — локальных нормативных актов (методики, инструкции, регламенты, стандарты и т. д.), которые описывают весь жизненный цикл СИЗ (подбор обезличенных СИЗ: выбор поставщиков, приемка, контроль; подтверждение качества и защитных свойств СИЗ: обучение применению и использованию, хранение, выдача, обслуживание, утилизация) и разграничивают функциональные зоны ответственности между службами и подразделениями конкретного предприятия.

В финале согласовываем актуализированные и разработанные внутренние нормы СИЗ с профсоюзной организацией и представителями работников, а затем утверждаем приказом руководителя предприятия внутренние нормы и знакомим с ними все заинтересованные стороны.

Среднее профессиональное преобразование

— тенденция —

СИЗ Будущие аграрии учатся на высокотехнологичном оборудовании в условиях, максимально приближенных к реальному производству. Компания инвестировала в проект почти 24 млн руб., в том числе 15 млн руб. — на приобретение специализированного учебно-производственного оборудования, 7 млн руб. — на ремонт двух секций общежития, в которых проживают студенты Томского аграрного колледжа, заключившие целевые договоры с «Сибagro». Также учебному заведению были переданы зоотехнические станки, аналогичные тем, которые используются на производстве. «Производственная практика с освоением оборудования, установленного на предприятии, и обучение на действующих на заводе тренажерах позволит ребятам перейти на работу бесшовно: они будут уже знакомы с предприятием, с рабочим местом, задачами и даже наставником, который курирует их адаптацию», — отмечает Марк Кравченко.

Зоны роста

Федеральный проект «Профессионалитет» стартовал менее года назад, и очевидно, что эта программа еще будет развиваться. «Сегодня мы видим потенциал для того, чтобы сделать образовательные программы более эффективными. По опыту обучения первых потоков мы пересматриваем отдельные моменты, дорабатываем программы — в этом процессе участвуют колледжи, Корпоративный университет ТМК2U и производственные подразделения предприятий», — рассказывает Марк Кравченко. Так, прорабатывается переход к кейсовой модели обучения, когда студенты в командах решают конкретные производственные задачи. Кроме того, возможно применение и новых форматов обучения: использование виртуальной реальности, онлайн-курсов. Например, в Волжском политехническом техникуме установлены VR-тренажеры основных технологических процессов, студенты могут в виртуальном пространстве совершить обход цехового оборудования, проверить безопасность условий труда. Дальнейшее развитие получает синхронизация образовательного процесса между учебными заведениями в образовательно-производственном центре, созданном в рамках «Профессионалитета», отмечает Алексей Кириллов.

В экспертном докладе «Среднее профессиональное образование в России: шаг в будущее», подготовленном при участии НАФИ, отмечается, что точкой для дальнейшего развития федпроекта станет его расширение за счет включения новых колледжей и производственных предприятий. «Если мы посмотрим на заявки, которые подают регионы, то, к сожалению, обнаружим, что у нас участвует примерно 15% колледжей... потому что, если мы хотим радикально сдвинуть систему, конечно, охвата в 15% этих учреждений недостаточно», — приводится в докладе слова проректора ФГАОУВО «Российский университет транспорта» Алексея Овчинникова. Решение этой проблемы становится все более актуальным, что президент Владимир Путин по итогам послания Федеральному собранию в 2023 году поручил правительству предусмотреть в рамках федпроекта подготовку до 2028 года не менее 1 млн квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена — прежние планы предусматривали подготовку 600 тыс. специалистов к 2024 году. С 1 сентября 2022-го в рамках программы начали обучение 150 тыс. ребят, в проект вошли 71 образовательная



организация из 43 регионов и более 200 предприятий. Образовательно-производственные кластеры охватили восемь отраслей (атомная промышленность, железнодорожный транспорт, металлургия, машиностроение, химическая промышленность, сельское хозяйство, легкая промышленность и фармацевтика). «Истратили на это 7 млрд руб. федерального бюджета, регионы дополнительно направили 1,1 млрд руб., и 1,5 млрд руб. инвестировали работодатели», — сообщила вице-премьер Татьяна Голикова в марте.

Для выполнения поручения президента предполагается к концу 2026 года создать 861 образовательно-производственный кластер. Уже в сентябре 2023-го в 68 регионах будет создан 201 образовательно-производственный кластер в приоритетных отраслях экономики. 4 мая премьер-министр РФ Михаил Мишустин подписал постановление правительства о расширении перечня образовательно-производственных кластеров, включив в него электронную промышленность и робототехнику — таким образом, «Профессионалитет» охватит уже 24 отрасли экономики. Расширение проекта потребует не

только увеличения финансирования, но и более широкого охвата колледжей и работодателей.

Чтобы стимулировать бизнес к участию в проекте, регионы могут воспользоваться правом на законодательном уровне закреплять возможность предоставления налоговых льгот предприятиям, инвестирующим в материально-техническую базу СПО. Соответствующие изменения в Налоговый кодекс РФ были внесены в 2022 году. Однако пока власти субъектов РФ не спешат с этим — такой нормой, как сообщила Татьяна Голикова, воспользовался Нижний Новгород. «Это попытка решить проблемы среднего профессионального образования за счет бюджета регионов — субъекты РФ, принимая такое решение, должны сократить налоговые поступления в свой бюджет, тем самым увеличив его дефицит, который у большинства и так немаленький», — полагает кандидат экономических наук, доцент кафедры интегрированных коммуникаций Школы медиакommunikаций Института общественных наук РАНХиГС Николка Кульбака. По его мнению, пока государство не увеличит существенно расходы федбюджета на образование, все

эти проекты и программы будут иметь небольшой эффект. Сейчас расходы на образование в российском бюджете во много раз меньше, чем в большинстве развитых стран, подчеркивает эксперт.

Еще одна проблема, которую предстоит решить в рамках проекта, — вовлечение преподавателей колледжа. Им приходится осваивать новые практические навыки, приобретать дополнительные компетенции, в том числе в работе на современном высокотехнологичном оборудовании. Как указывают авторы экспертного доклада, основным барьером для этого является не до конца проработанный вопрос оплаты труда. Должен быть механизм, который позволит бы образовательным организациям СПО платить мастерам и педагогам чуть больше, а лучше — даже больше, чем тем работникам, которые работают на производстве. Отметим, что в конце апреля Владимир Путин поручил правительству рассмотреть до 1 октября вопрос о предоставлении льготной ипотеки педагогам в колледжах, отобранных в рамках федпроекта.

Венера Петрова

HR-технологии

«Российская экономика вступает в полосу растущего дефицита рабочей силы»

В 2022 году российская экономика столкнулась с очередным спадом: в этот раз он был спровоцирован в первую очередь введением санкций рядом западных стран. Однако российский рынок труда, как в прошлые кризисы, отреагировал на сокращение ВВП значительным снижением зарплат, но одновременно с этим и снижением уровня безработицы. Замглавы Центра трудовых исследований Высшей школы экономики **Ростислав Капелюшников** рассказал „Ъ“ о том, что могло стать причиной такой необычной реакции.

— прямая речь —

— В конце апреля вы опубликовали большое исследование, в котором представлена динамика нескольких ключевых характеристик российского рынка труда, таких как занятость, безработица, оборот рабочей силы. Но какой из них составлял для вас наибольший исследовательский интерес?

— Мне кажется, наиболее интересная часть этой работы — рассказ про необычную динамику вакансий. В российской официальной статистике существует два показателя вакансий: источником информации для оценки первого является отчетность предприятий, для оценки второго — статистика государственных служб занятости населения. У обоих из них есть недостатки, увы, но тем не менее на них можно ориентироваться.

Итак, в нулевые годы численность зарегистрированных безработных в два-три раза превышала количество вакансий. С 2011 года на каждого зарегистрированного безработного стала приходиться примерно одна вакансия, к 2014 году — до 2–2,5 вакансий. В условиях первого санкционного кризиса он упал до полутора вакансий в расчете на одного зарегистрированного безработного, но затем быстро восстановился, вернувшись в 2018–2019 годы на прежнюю отметку 2–2,5. Как и следовало ожидать, коронакризис вызвал глубокий провал, когда количество вакансий в лучшем случае составля-

ло половину от численности официальных безработных. Однако пауза оказалась недолгой: уже в 2021 году произошло резкое улучшение, а к концу 2022 года, несмотря на экономический кризис, на одного зарегистрированного безработного приходилось уже свыше трех вакансий, что представляет абсолютный исторический рекорд. Такое беспрецедентное соотношение — серьезный сигнал, свидетельствующий, по-видимому, о том, что российская экономика вступает в полосу устойчивого дефицита рабочей силы.

— Чем это может объясняться?

— Во-первых, возможно, что все дело в структурном дисбалансе между предложением труда и спросом на него: предприятия предъявляют спрос на работников с не очень высоким уровнем образования по профессиям, связанным с физическим трудом, а предложение все больше формируется из работников с вузовскими дипломами по профессиям, связанным с интеллектуальным трудом. Во-вторых, нельзя исключить, что предприятия живут «зарплатными» представлениями вчерашнего дня, предлагая заниженную оплату, которая не устраивает работников. В-третьих, опыт дистанционной занятости во время коронакризиса мог изменить структуру предпочтений работников, резко повысив их запросы относительно режима труда. Возможно, сегодня многие из них готовы соглашаться на работу только при условии, что она будет осуществляться дистанционно, пол-



ностью или частично. В таком случае при подборе кадров предприятия, не способные предложить подобный режим занятости, будут сталкиваться с серьезными проблемами. Отмечу, что применительно к США, где сегодня также наблюдается острая нехватка рабочей силы и где показатели вакансий также бьют все рекорды, это объяснение признается большинством исследователей в качестве одного из наиболее правдоподобных.

— То есть, на ваш взгляд, увеличение числа вакансий на рынке труда не является результатом только физического сокращения российского населения?

— Численность рабочей силы сейчас лишь на 3% ниже, а численность занятых лишь на 1% ниже исторических максимумов. То есть процесс сокращения численности населения только начинает набирать обороты. Крайне маловероятно, чтобы столь незначительный откат мог спровоцировать взрывной рост числа рабочих мест, не поддающихся заполнению. По-видимому, в 2020 году коронакризис потребовал масштабной структурной перестройки экономики с массированным межсекторальным перераспределением рабочей силы, а затем в 2022 году не менее масштабной перестройки потребовал второй санкционный

кризис. Однако такое фундаментальное переформатирование рынка труда не могло быть осуществлено быстро, что привело к появлению большого числа вакансий, заполнение которых наталкивалось на большие трудности. Вакансии могли возникать как в секторах, которые в новых условиях оказались заинтересованы в привлечении дополнительной рабочей силы, так и в секторах, которые в новых условиях ее теряли и поэтому были вынуждены искать ей замену на рынке.

— Могли ли как-то сказаться на увеличении числа вакансий такие события 2022 года, как частичная мобилизация и релокация части сотрудников за рубеж?

— Конечно, мобилизация и релокация могли на это повлиять и реально повлияли, однако в течение 2022 года уровень вакансий поднялся только на 0,5 процентного пункта, а основной прирост пришелся на 2020–2021 годы. Добавлю, что данные, которые собирает Росстат в рамках выборочных обследований рабочей силы, учитывают влияние этих факторов не полностью. Кстати сказать, в США сложилась аналогичная картина: численность вакансий превышает численность безработных в два раза (абсолютный исторический рекорд!), что также говорит в пользу влияния

структурных факторов. Причем так же начало спурту числа вакансий дал коронакризис. Иными словами, корни нынешней ситуации восходят к 2020 году.

— А ведь еще недавно всерьез обсуждались глобальное сокращение рабочих мест и прирост безработицы из-за распространения цифровых технологий...

— Да, алармистские прогнозы на этот счет проделали любопытную эволюцию: в 1960-е годы утверждалось, что технологический прогресс будет вести к вымыванию низкоквалифицированных рабочих мест, в последние лет 20 — что среднеквалифицированных, а сейчас пошли пророчества — что высококвалифицированных. В числе причин называли и автоматизацию, и цифровизацию, и вот теперь — распространение искусственного интеллекта. Пока ни один из этих апокалиптических прогнозов себя не оправдал.

— Как вы говорили ранее, российский рынок труда реагирует на кризисы в экономике в первую очередь сокращением рабочего времени и зарплат, а не занятости. Какой была его реакция в 2022 году?

— Такой же, как в 2020 году. На пике кризиса в 2022 году реальная зарплата просела не менее сильно, чем ВВП. Каждый процентный пункт снижения ВВП сопровождался ее снижением также на один процентный пункт. Это способствовало стабилизации занятости и предотвращению роста безработицы.

— Но ведь Росстат оценил ее сокращение только в 1%?

— Но это по итогам всего года, а я говорю о пике кризиса. По моим расчетам, в гипотетической ситуации отсутствия соответствующего шока реальная зарплата была бы сейчас на 5% выше фактически наблюдавшейся. Иными словами, действительные потери были существенно больше — около –6%, то есть того же порядка, что и в коронакризис.

— А может ли низкий показатель безработицы быть результатом перехода потерявших работу в неформальный сектор?

— Отвечая на этот вопрос, нужно начать с того, что мы понимаем под неформальной занятостью. Росстат включает в состав неформального сектора любые производственные единицы, не имеющие статуса юридического лица — и тогда туда попадают и индивидуальные предприниматели, и работающие у индивидуальных предпринимателей по найму, и самозанятые и т. д. Однако если мы учитываем дополнительные критерии, которые присутствуют в методологических рекомендациях Международной организации труда — а она предлагает говорить о принадлежности предприятия к неформальному сектору, только если число работников в таких производственных единицах ниже определенного порога и/или если они не зарегистрированы по национальным нормам коммерческого законодательства или законодательства о предпринимательской деятельности, то ориентировочная оценка российского неформального сектора составит 10–15%, что сопоставимо с показателями для других стран.

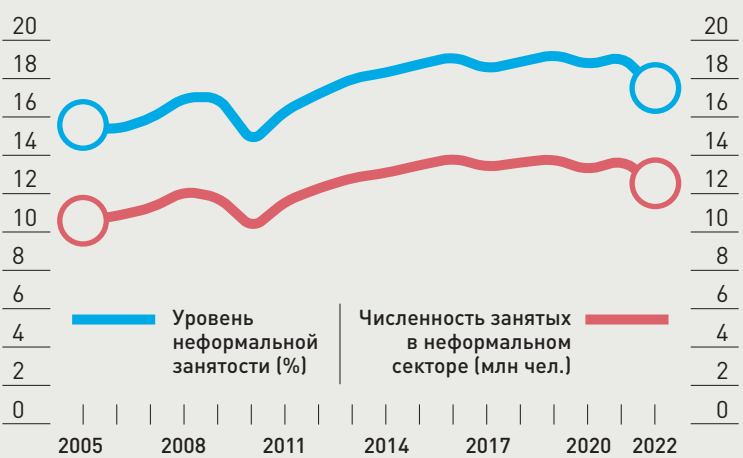
Но важнее другое. Если мы посмотрим на динамику неформального сектора и ВВП с 2010 года, то увидим, что между колебаниями в численности неформально занятых и колебаниями выпуска отмечалась пусть слабая, но все же положительная корреляция. Иными словами, сокращение ВВП чаще сопровождалось сжатием неформального сектора, чем наоборот. Так, во втором квартале 2020 года (пик коронакризиса) численность неформальных работников упала на 12%, а уровень неформальной занятости снизился почти на 2 п. п. Сходная картина наблюдалась на пике второго санкционного кризиса в 2022 году, когда неформальный сектор потерял почти десятую часть рабочих мест, которыми он располагал в середине 2021 года. Таким образом, опыт последних кризисных эпизодов свидетельствует об отсутствии сколько-нибудь значимого демпфирующего эффекта, который бы обеспечивал неформальный сектор.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

ОТДЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЫНКА ТРУДА РФ

ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НЕФОРМАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ И УРОВНЯ НЕФОРМАЛЬНОЙ ЗАНЯТОСТИ

источник: ВШЭ.



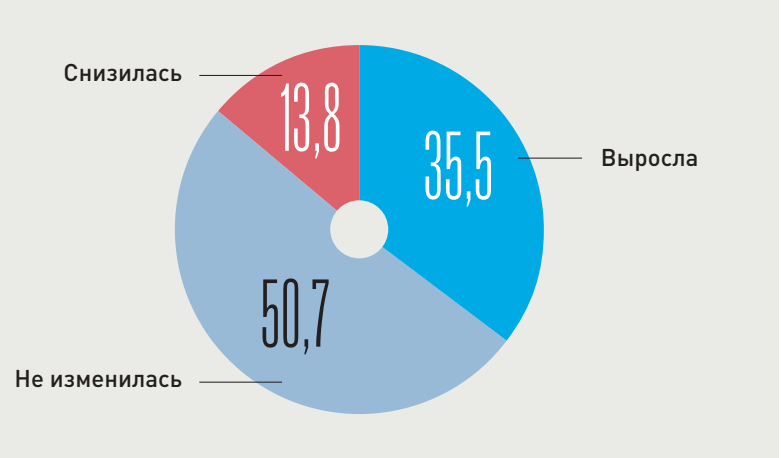
СТРУКТУРА НЕФОРМАЛЬНОЙ ЗАНЯТОСТИ (%)

источник: ВШЭ.



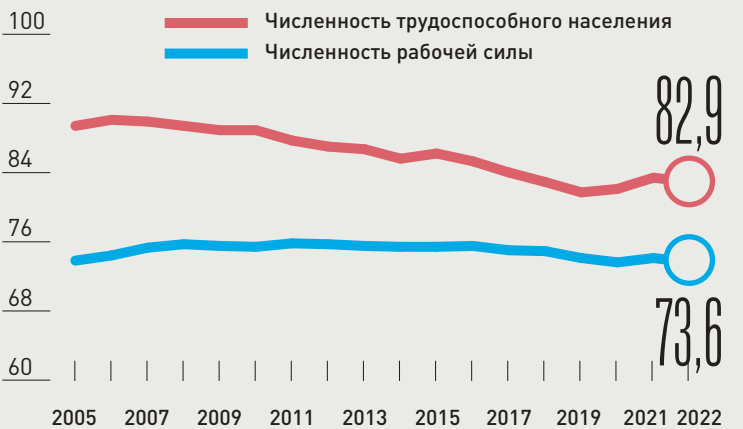
ДИНАМИКА ТРУДОВОЙ НАГРУЗКИ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА ДИСТАНЦИОННУЮ ЗАНЯТОСТЬ (%)

источник: ВШЭ.



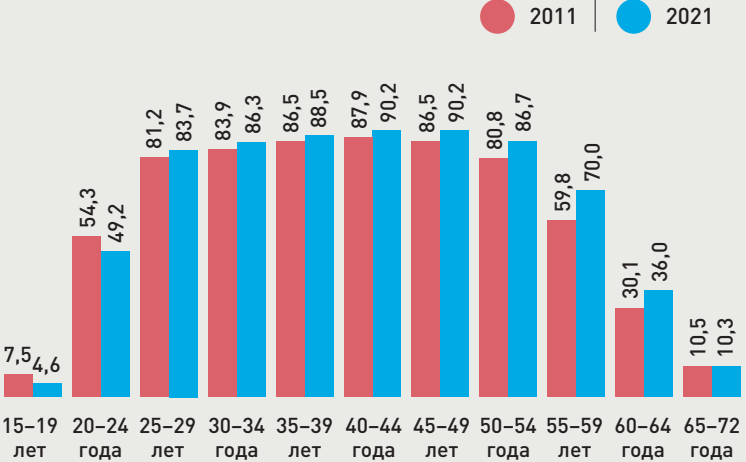
ДИНАМИКА ОБЪЕМОВ ТРУДОСПОСОБНОГО НАСЕЛЕНИЯ И РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА РЫНКЕ ТРУДА РФ (МЛН ЧЕЛ.)

источник: ВШЭ.



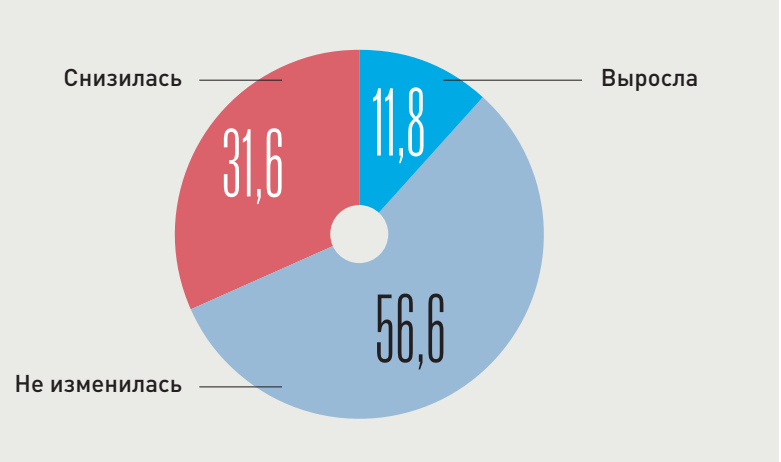
УРОВНИ ЗАНЯТОСТИ ПО ПЯТИЛЕТНИМ ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ (%)

источник: ВШЭ.



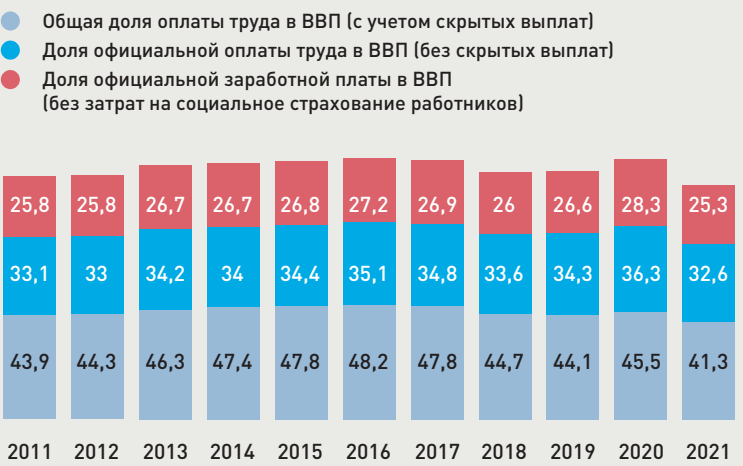
ДИНАМИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА ДИСТАНЦИОННУЮ ЗАНЯТОСТЬ (%)

источник: ВШЭ.



ДОЛЯ ОПЛАТЫ ТРУДА В ВВП В РЫНОЧНЫХ ЦЕНАХ (%)

источник: ВШЭ.



ТЕМПЫ ПРИРОСТА ФИЗИЧЕСКОГО ОБЪЕМА ВВП И ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ ЗАНЯТЫХ (15–72 ГОДА)*

*% К ТОМУ ЖЕ КВАРТАЛУ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА, В 2005–2022 ГОДАХ.



ДИНАМИКА УРОВНЯ ДИСТАНЦИОННОЙ ЗАНЯТОСТИ (%)

источник: РОССТАТ.

