

Угадай профессию

Как следует из опроса российского бизнеса, проведенного „Ъ“, работодатели по-разному оценивают инициативу с 2024 года создавать пятилетний прогноз кадровых потребностей экономики. Часть компаний, включая госкорпорации, делают такие прогнозы сами на десять лет вперед, поскольку их бизнес требует долгосрочного планирования, и считают их вполне достоверными. Другие, напротив, полагают, что наибольшую точность расчет потребности в кадрах имеет только на горизонте одного года, а в дальнейшем неизбежно требует пересмотра.

— практика —

Перспективы для найма
Со следующего года правительство России начнет создавать кадровый прогноз потребностей экономики на ближайшие пять лет. „Ъ“ опросил ряд российских компаний о том, как они относятся к этой инициативе, зачем она нужна и с какой точностью сейчас можно предсказывать изменения на рынке труда.

Напомним, в сентябре этого года состоялось заседание президиума Госсовета, которое было посвящено вопросу рынка труда. В ходе него Владимир Путин заявил, что эта встреча «проходит на фоне рекордно низкой безработицы», и назвал этот индикатор одним из важнейших для оценки «эффективности всей нашей экономической политики, ее социального измерения». Он отметил и снижение молодежной безработицы в результате действия «специальной программы правительства», хотя пока она превышает средний показатель для всего населения. В то же время он сообщил, что низкий уровень безработицы может обернуться для экономики РФ дефицитом трудовых ресурсов: «Мы знаем, что такая проблема уже существует. И мы должны этот фактор учитывать, реагировать на долгосрочную перспективу».

«По всем направлениям развития образования и подготовки кадров усилия следует только наращивать. И чтобы результат был действительно системным, мы должны ясно понимать, какие специалисты понадобятся нашей экономике, предприятиям уже в ближайшей перспективе — сегодня, конечно, и в ближайшей перспективе. Обязательно учитывать формирующиеся тенденции технологического, индустриального развития», — заявил президент.

Поэтому, по его словам, правительство должно будет начать формировать пятилетний прогноз потребно-



сти в кадрах на уровне всей экономики, а также в разрезе конкретных регионов, отраслей и профессий уже в 2024 году. «Именно на его основе впоследствии будут рассчитываться параметры подготовки кадров со средним и высшим профессиональным образованием», — сказал президент, «современный удобный механизм» позволит учитывать и нацпроекты, и инфраструктурные программы, перспективы развития территорий, инвестиционные госкорпораций.

«Первый такой прогноз должен быть подготовлен уже в следующем году, и именно на его основе будем теперь рассчитывать параметры подготовки кадров со средним и высшим профобразованием. Такое планирование нужно начать уже с 2025–2026 учебного года. При этом обязательно учитывать и результаты национальных рейтингов образовательных организаций, прежде всего с точки зрения трудоустройства их выпускников. Я хотел бы, чтобы все коллеги услышали меня, особенно руководители наших вузов, колледжей, техникумов. Об эффективности вашей работы, уважаемые коллеги, в значительной степени будем судить по тому, насколько востребованы ваши выпускники отечественными предприятиями и организациями», — отметил президент.

Методика прогнозирования
Хотя правительство должно создать первый кадровый прогноз уже в следующем году, пока не ясно, на какую методику планируют опираться его авторы.

Сейчас кадровый прогноз создают только отдельные регионы, и у

каждого из них собственная методика формулирования основных параметров. Отдельные расчеты на том же заседании Госсовета представило Минэкономки — они были основаны на параметрах макропрогноза, который министерство готовит несколько раз в год. Кроме того, ранее, в 2021 году, Минтруд опубликовал перечень 50 наиболее популярных профессий, впрочем, по данным „Ъ“, сейчас ведомство работает над новой методикой, которая станет основой прогноза.

«Сейчас этим занимается отдельная рабочая группа под председательством вице-премьера Татьяны Голиковой, в нее входят крупные работодатели — как из числа бизнеса, так и из сектора госкорпораций», — говорит источник „Ъ“ в Росийском союзе промышленников и предпринимателей.

Мнение бизнеса по этому вопросу действительно важно правительству — еще в августе, как стало известно „Ъ“, Минтруд разослал через региональные министерства и департаменты соцзащиты письма многим крупным и средним работодателям с целью сбора данных о том, как они сами создают кадровые прогнозы и чего ждут от рынка труда в ближайшие годы. Как следует, например, из такого письма за подписью первого заместителя руководителя департамента труда и социальной защиты населения Москвы Александры Александровой, его результаты «будут представлены в обобщенном виде как прогноз профессионально-квалификационной структуры рынка труда и дополнительной потребности в профессиональных кадрах в среднес-

рочной (на 2026 год) и долгосрочной (на 2029 год) перспективе».

«В августе этого года в АО „Воркутауголь“ действительно поступил такой запрос от Минтруда. Необходимую информацию мы предоставили в формате опросной формы в установленный срок. В опросную форму мы включили сведения о профессионально-квалификационном составе работников организации в соответствии со штатным расписанием, а также информацию о потенциальном изменении численности работников организации в перспективе трех лет (2026 год) и шести лет (2029 год)», — сообщили „Ъ“ в пресс-службе компании «Воркутауголь».

Как рассказывает директор департамента по управлению операционным производством компании «СберРешения» Анна Термосесова, анкета состояла из трех разделов: сведения об организации (ИНН, КПП, наименование, форма собственности и сфера деятельности, а также численность сотрудников), профессионально-квалификационный состав работников организации и перспективная потребность в кадрах в перспективе трех и шести лет.

В то же время, как рассказали „Ъ“ в одной из компаний, где получили такое письмо, далеко не все адресаты смогли заполнить анкету без проблем. «Мы собрали отдельную рабочую группу из профильных специалистов, просидели над анкетой несколько дней. В итоге поняли, что у нас нет таких данных — откуда мы можем знать, например, сколько конкретно работников отдельной специальности нам понадобится через пять лет? Для отве-

та на этот вопрос, если он в принципе может быть, необходимо оторвать от работы всех собственных аналитиков, дать им задание, а дополнительно еще и привлечь к этой работе консалтеров», — говорит источник „Ъ“ в крупной промышленной компании. Впрочем, как отмечает он, пока никакой ответственности за отказ передавать данные на компании не накладывают, но появится ли такое обязательство в будущем, также неизвестно.

«Сделать представление таких данных в органы государственной власти для получения ими актуальных срезов по рынку со стороны профессионального сообщества обязательным для корпоративного сектора на данный момент представляется идеей интересной, но нерабочей. Ведь есть задача получить реальные данные и на достаточно долгий горизонт, а значит, потребуются целый отдел аналитиков в каждой из таких компаний», — отмечает HR бизнес-партнер аутсорсинговой компании «Северсталь — Центр Единого Сервиса» Яна Шайдецкая. «Если требование станет обязательным, то, безусловно, хотелось бы иметь обратную связь: в ответ на заполнение анкет компаний-работодатели должны получать консолидированную обратную связь в виде отчетов, прогнозов», — сообщили „Ъ“ в пресс-службе ПАО «Форвард Энерго».

Прогнозная вероятность
Опрошенным „Ъ“ бизнес хотя и признает кадровый прогноз удобным инструментом для работы, тем не менее зачастую не считает, что его можно создать имеющимися сейчас моделями и расчетами.

— мнение —

В БУДУЩЕЕ — НЕ БЕЗ ТРУДА

Редактор приложения «HR-технологии» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, что ожидает российский рынок труда в 2024 году



Перед вами, дорогие читатели, уже пятый за этот год выпуск «HR-технологий». Когда мы только начинали этот проект в 2022 году, планов развиваться с такой скоростью, честно говоря, у нас не было. На тот момент большая часть обсуждений, касавшихся рынка труда, была построена или вокруг HR-инструментов, интересных в основном профильным специалистам, или предполагала давно известную дискуссию о перспективах роста безработицы в России. Так что по большому счету потребности в профильном издании не было.

2023 год стал в этом смысле переломным: на первый план вышла тема дефицита кадров, которая до этого не была мейнстримной. Нехватка людей, рост зарплат, новые механизмы найма и удержания сотрудников — все это стали обсуждать все и вся, и, конечно же, тут же начались поиски новых площадок для таких дискуссий. Оказалось, что их практически нет.

Конечно, как и в любой другой сфере, есть отраслевые издания, но они опять же больше ориентированы на дискуссии о конкретных инструментах. Федеральные деловые СМИ, в свою очередь, по большей части также не смогли быстро нарастить экспертизу именно в HR-сфере: те журналисты, которые занимались этой тематикой годами, постепенно уходят со своих мест, а новое поколение больше ориентировано на истории про технологии, бизнес и IT.

Мы рады, что «HR-технологии» в меру своих сил смогли стать такой площадкой, и наша периодичность является прямым доказательством того, что мы востребованы у читателей. Только за этот год мы успели написать о динамике зарплат, о сокращении удаленной занятости, о юридических казусах трудовых споров. О том, с помощью каких инструментов лучше искать сотрудников и зачем HR-специалистам развивать личный бренд. В следующем году, я надеюсь, мы сможем предложить вам, нашей аудитории, еще больше интересных тем для обсуждения — и будем рады, если вы также свяжетесь с нами сами и расскажете о том, что кажется вам важным.

Это можно сделать, оставив комментарий в Telegram-канале «Человеческий фактор», где кроме как на нашем основном сайте можно найти материалы выходящих номеров «HR-технологий», а также принять участие в обсуждении вопросов рынка труда в переписках между нашими подписчиками. Я буду рада увидеть вас там — до скорой встречи!

Непомерно доступное

— статистика —

Эксперты Высшей школы экономики диагностировали «болезнь издержек» у российского высшего образования — явление характеризуется опережающим ростом издержек при естественных ограничениях производительности труда. Ограничения эти связаны с тем, что преподавание слабо поддается автоматизации из-за ключевой роли педагога в процессе обучения. Негативные эффекты «болезни» сопряжены с перекладыванием издержек на потребителей и снижением доступа образовательных услуг — впрочем, в России эти риски сглажены бюджетным финансированием сферы и более актуальны для корпоративного образования.

У сферы образования проявляется «болезнь издержек», вследствие чего продукты ее нематериального производства теряют доступность и привлекательность

для потребителей, пришли к выводу эксперты Высшей школы экономики Павел Деркачев и Дарья Коваленко. В работе «Болезнь издержек российского высшего образования» авторы пишут, что сфера образования вынуждена конкурировать за рынок труда и привлекательность сектора с отраслями материального производства, способными внедрить технологические новшества — для этого требуется наращивать доходы за счет увеличения стоимости производимых продуктов, что почти не имеет обоснования производительностью.

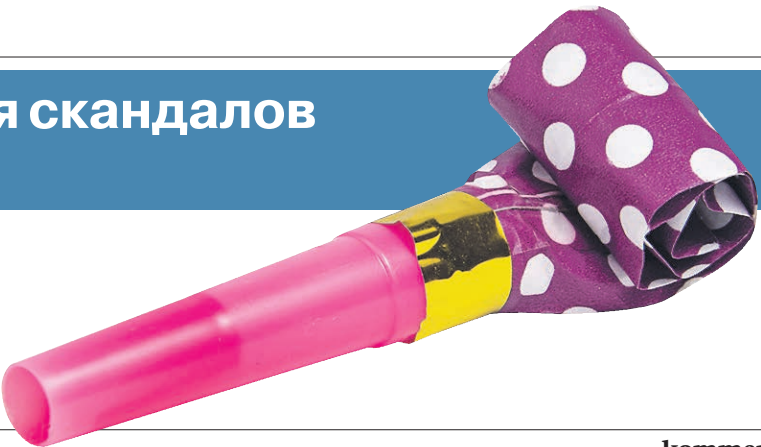
«Болезнь издержек» в 1966 году открыли американские экономисты Уильям Баумоль и Уильям Боуэн: они описали его как явление, при котором темпы роста издержек производства выше, чем темпы роста цен на конечный продукт. Такая динамика характерна для трудоемких секторов, в которых труд человека имеет решающее значение в производстве конечного продукта, а процессы слабо поддаются автоматизации. К примеру,

для исполнения струнного квартета Бетховена требуется неизменное количество музыкантов, но стоимость их труда со временем растет. Впоследствии «болезнь издержек» обнаруживалась в других сферах, тесно сопряженных с человеческим трудом.

Для выявления «болезни» у российского высшего образования авторы работы построили регрессионную модель на основе данных Росстата и Минобрнауки. Исследование показало, что темпы роста производительности в высшем образовании превышали значения для экономики на протяжении всего исследуемого периода (2012–2020 годы) — в теории производительность в сфере образования должна была отставать. Впрочем, авторы поясняют, что за «ростом производительности» стоит зависимость от бюджетного субсидирования, которая искажает результаты. В секторе также опережающими темпами росли зарплаты — за восемь лет размер вознаграждения работников увеличился на 60% по сравне-

нию с уровнем 2012 года (авторы объясняют результаты эффектом низкой базы). Одновременно наличие «болезни» подтверждают проявления дефицита доходов и индексов цен: из-за нехватки собственных доходов вузам приходится все больше прибегать к внешнему государственному финансированию, при этом стоимость обучения в вузах за семестр росла темпами почти вдвое выше, чем цены в экономике в целом.

Как поясняет Павел Деркачев, основной эффект «болезни издержек» проявляется в том, что высшее образование становится менее доступным. «Стоимость обучения в университете регулярно растет (вслед за ростом цен в экономике), но качественные изменения в структуре образования в целом и в контексте отдельных образовательных программ не так велики», — говорит он. Впрочем, авторы добавляют, что рост цен в большей степени был обусловлен вполне рыночными причинами — растущим спросом на высшее образование.



HR-технологии

Угадай профессию

— практика —

С13 Разные мнения на этот счет есть и в госкорпорациях, которые, казалось бы, должны были бы больше следовать одному подходу к прогнозированию развития бизнеса.

Так, как отмечает источник, «Б» в одной из госкорпораций, как правило, горизонт реального планирования бизнеса не превышает год. «На более долгие периоды сейчас считать сложно, поскольку достаточно много факторов неопределенности (ковид, нынешняя ситуация, постоянное изменение демографии). Посчитать больше, чем на год, можно, но реалистичность таких прогнозов будет сомнительная. Некоторые крупные компании делают три прогноза: реалистичный, оптимистичный, пессимистичный. Кто-то — только реалистичный», — говорит он.

«Наши проекты требуют большого горизонта планирования — на 10, 15 лет. Поэтому мы вынуждены рассчитывать наши потребности наперед — и потребности в людях тоже. При этом они должны быть достаточно точными — нам зачастую требуются достаточно редкие специалисты. Думаю, что сейчас у нас один из самых продвинутых способов считать такие вещи во всей стране», — рассказывает источник «Б» в другой госкорпорации.

«Проактивная позиция государства в планировании и оптимизации рынка труда, разработке соответствующих программ для оказания помощи и бизнесу, и гражданам — это всегда хорошо. Мы оцениваем такую инициативу по сбору данных о перспективных кадровых потребностях безусловно позитивно. Однако проработка подобных долгосрочных прогнозов, особенно для организаций, численность персонала в которых исчисляется десятками тысяч человек, — задача непростая. Особенно с учетом волатильности рынка и изменений, в значительной степени повлиявших на внутренние прогнозы, сделанные до 2022-го и тем более до 2020 года. Рассчитываешь на пять, семь, десять лет, учишься, ваешь географические, демографические, экономические параметры... а потом они перестают быть актуальны, и все начинаешь заново в моменте переделывать», — говорит Яна Шайдецкая.

«Государственный мониторинг кадровой потребности на основе данных различных организаций, на наш взгляд, играет важную роль. Предоставляемые бизнесом сведения могут быть применимы для целей государственного регулирования экономики, рынка труда, образовательной сферы. Получая актуальную информацию о динамике развития бизнеса в конкретных регионах присутствия, правительства субъектов могут более эффективно планировать и внедрять программы поддержки бизнеса, особенно в том, что касается кадрового направления. Наша компания формирует свой кадровый прогноз исходя из потребностей производства и бизнес-планирования. Сейчас компания заинтересована в привлечении сотрудников как рабочих профессий, так и инженерно-технических специальностей», — рассказали «Б» в пресс-службе компании «ВоркутаУголь».

«Работа с кадрами в «Газпроме» ведется системно. В компании знают: какие специалисты, когда и на каких проектах будут нужны. Потребность в кадрах планируется на десять лет вперед — с учетом рыночных тенденций и долгосрочных перспектив развития отрасли», — рассказали «Б» в управлении информации ПАО «Газпром».

«Самая инициатива безусловно положительная, однако, на наш взгляд, опросник все еще требует доработки, возможно — расширения. Например, если компания представлена в нескольких регионах, но имеет только один ИИН и ИПШ, то текущая форма не позволяет отразить кадровые потребности в разрезе каждого региона отдельно», — сообщили «Б» в пресс-службе ПАО «Форвард Энерго».



По словам компании, ее специалисты формируют прогнозный план движения персонала, отражающий высвобождение возрастного персонала, подготовку дублеров и потребности внешнего найма. «Верификация этого документа происходит не реже одного раза в три года», — подчеркнули в пресс-службе.

«Регулярное планирование и кадровый прогноз для компании — это одна из важных составляющих стратегического планирования бизнеса в целом. Также это обязательное

условие стабильной деятельности и развития предприятия. С помощью прогноза определяется необходимый численный состав персонала, а также разрабатываются меры для покрытия дефицита кадров. Прогноз необходимо составлять как минимум раз в год», — отметил член совета «Деловой России», председатель совета директоров АО «Берега» Юрий Коробов.

В то же время, как говорит член генсовета «Деловой России», президент группы

ZENDEN Андрей Павлов, сбор данных о кадровой потребности бизнеса не оптимальный инструмент. «Для понимания истинной картины достаточно проанализировать уровень вакансий на рекрутинговых сайтах, например на hh.ru», — отмечает он.

Пути привлечения кадров

Отметим, что даже при высокой точности кадрового прогноза его потенциал останется нереализованным, если компании не смо-

гут предложить меры, способствующие переориентации подростков в пользу нужных бизнесу профессий. Но многие компании и так уже запустили проекты в этой сфере и стремятся работать на опережение, чтобы сделать свои вакансии привлекательными для подрастающего поколения работников.

Кроме общего уменьшения количества молодых специалистов снижается популярность отдельных специальностей, соглашается Яна Шайдецкая. «Молодежь часто предпочитает IT, даже если не имеет реальной склонности работать в этой сфере. Реально провисают экономические позиции: и по уровню подготовки, и по градусу мотивированности выпускников, которые выходят на рынок с неоправданно высокими ожиданиями. Плюс учебные программы сейчас не отражают того, чем выпускнику предстоит заниматься на предприятии. Мы работаем с опорными вузами и сузуами, участвуем в подготовке и реализации учебных программ, внедрении новых предметов и даже квалификаций. Видим перспективы расширения возрастного диапазона ребят, с которыми работаем в контексте просвещения, информирования, обучения и профориентации. В ближайшей перспективе — проработка методологии по вовлечению в профессию и тех, кому еще не исполнилось 18 лет: будем исследовать тему, как привлекать их на летний сезон в качестве стажеров и помощников, перестраивать систему наставничества под них», — говорит она.

Активную профориентационную работу с подрастающим поколением ведет и компания «ВоркутаУголь». Компания организовала в четырех дошкольных образовательных учреждениях города детские профориентационные уголки, на которых представлены тематические стенды, развивающие настольные игры, энциклопедии, раскраски, пазлы, наборы для проведения опытов, конструкторы и образцы робототехники. «Такие уголки позволяют популяризировать шахтерские профессии, формировать у маленьких воркутинцев понимание о специфике угольной отрасли, а также служат постепенному развитию у детей инженерной мысли», — отмечают в пресс-службе компании.

Кроме того, на базе шести общеобразовательных учреждений организованы предпрофильные 8–9-е классы, а также профильный 11-й класс. «Ребята предпрофильных классов принимают активное участие в профориентационных мероприятиях, посещают выставки и экскурсии, организованные компанией «ВоркутаУголь», защищают проекты на фестивале шахтерских профессий в соответствии с заданными номинациями. В летний период для детей сотрудников компании «ВоркутаУголь» проходит детский трудовой лагерь (четыре смены по 40 человек). Помимо трудовой деятельности ребята участвуют в различных акциях, знакомятся с работой ведомств (Роствardia, ОМОН и другие)», — сообщили «Б» в пресс-службе.

В то же время, как говорит Андрей Павлов, необходимо также учитывать вероятность того, что текущие проблемы рынка труда в принципе невозможно решить с помощью кадрового прогноза. «То, что сейчас действительно необходимо сделать, — создать условия для обеления теневого рынка и мотивации возврата к классическим трудовым отношениям. Среди мер, которые позволят обеспечить указанные результаты, я бы назвал: снижение ставки социальных налогов до 12%, ввод запрета сомазаным работать с ООО и ИП, а также сокращение времени работы предприятий сферы торговли и услуг примерно на 30%. Именно там с теневой занятостью работает 50% трудоспособного населения. Эти три меры позволят решить за несколько месяцев большую часть вопросов с кадровым голодом», — отмечает он.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Управляющий партнер HR-холдинга Ventra ЕКАТЕРИНА КАРАБАНОВА — об особенностях экономики подбора в 2024 году.

1. Удержание команд и борьба с оттоком. Болезненный для работодателей тренд этой осени: количество контрфферов кандидатам на финальной стадии увеличилось в три раза. В 2024 году бизнес бросит все силы на удержание людей и снижение оттока на всех этапах. Это в любом случае более экономически сообразно, чем наем: замена менеджера среднего звена окупится через три месяца, опытного — через шесть, а топа в лучшем случае через год.

Инструменты материального стимулирования при этом практически исчерпаны, в отдельных дефицитных категориях зарплаты выросли на 30%. Очевидные решения — изменение системы мотивации, создание удобного гибридного графика,



психологическая поддержка. Вклад в обучение команды — это инвестиция в развитие бизнеса, которая окупится через пару лет благодаря мотивированным профессионалам

более высокого уровня. И бизнесу нужно уделять больше внимания обсуждению смыслов и ценностей, корректировке целей и культуре диалога — для белых воротничков это значимо и важно.

2. HR-бренд для белых воротничков. На текущем рынке кандидата HR-бренд превращается в элемент экономики подбора. Белые воротнички перебирают офферы. Работодатель со слабым брендом и негативными отзывами в соцсетях получает значительно меньше откликов и теряет лояльность сотрудников. Более 40% кандидатов заявляют о том, что они изучают мнения о компании на сайтах-отзовниках. Инвестиции в HR-бренд в перспективе обеспечивают уверенную воронку и рост органического отклика, минимизируют срывы офферов, позволяют не раздувать ФОТ.

3. Ценностное предложение и работа с воронкой

Стоимость подбора увеличивается из года в год за счет стоимости ресурсов, ФОТ команды рекрутеров и самих нанятых сотрудников. В 2023 году срок найма кандидатов увеличился в 1,5 раза, динамика сохранится и в следующем году. Стоимость рекрутеров в 2024-м может вырасти на 1520%. Стоимость привычных инструментов — рабочих сайтов и агрегаторов — тоже.

Если раньше средняя стоимость рекрутера составляла 60–70 тыс. руб., то сегодня она выросла до 120 тыс. руб. При этом если еще недавно рекрутер мог вести порядка 20 позиций, то теперь он «держит» только 10: ему необходимо уделять больше качественного внимания кандидату, чтобы продать вакансию.

Классический внутренний наем становится все более дорогим удовольствием, джобборды не дают желаемого результата,

поэтому эффективность найма может обеспечивать только качественный микс каналов. Их выбор определяется группой факторов: портретом целевой аудитории, наличием экспертизы для работы с каналами и инструментов для анализа воронки привлечения. Чем более качественным и релевантным будет оффер, тем точнее работодатель сможет таргетироваться, тем выше будет конверсия от отклика до выхода сотрудника и тем ниже будет стоимость привлечения.

4. Возвращение престижности «синим воротничкам»

Дефицит на рынке массового персонала совпал с подъемом производственного комплекса, и регионы, где сконцентрированы крупные предприятия, вынуждены платить высокую цену за привлечение специалистов — на определенные линейные специализации до 80 тыс. руб. за работника.

Стратегическое решение — создание образовательных центров как формы ГЧП, объединение усилий бизнеса и государства, развитие региональных программ. В свою очередь, это должно стать частью осознанной социальной политики популяризации массовых профессий — только так можно справиться с дефицитом. Мы видим, что клиенты из числа крупных предприятий готовы идти в такой диалог и инвестировать средства в стратегические проекты.

Экономика подбора-2024 — это эффективная и скупленная работа с ценностным предложением и воронкой продаж, эффективная работа с кандидатскими данными (возрастает ценность данных, которыми компания обладает — бизнесу предстоит научиться их обрабатывать и распоряжаться), переосмысление HR-бренда как фактора снижения стоимости кандидата.

МНЕНИЕ

Директор по персоналу аудиторско-консалтинговой группы компаний «Мариллион» ИРИНА ГЕЗДЮКОВА — об ожиданиях молодых соискателей.

В настоящее время молодые соискатели не торопятся посвящать всю свою жизнь и даже большую ее часть работе. Зачастую они предпочитают возможность учиться, заниматься самореализацией и иметь больше свободного времени «для жизни». Работа в том смысле, который вкладывает в это слово более взрослое поколение, у нынешних молодых специалистов не в приоритете.

В аудите и консалтинге есть такое понятие, как пирамида, — принцип формирования команд для выполнения различных проектов.



Как раз на нижний уровень пирамиды мы ведем регулярный набор молодых специалистов — как выпускников, так и учащихся выпускных курсов. Мы провели опрос (247 респондентов) среди потенциальных соискателей — студентов вузов, чтобы понять, что для них действительно важно при выборе места работы. Все чаще мы сталкиваемся с запросами наших потенциальных кандидатов о гибридном графике с возможностью удаленной работы. Практически в 100% случаев на интервью соискатели спрашивают, есть ли в нашей компании такой формат работы. По результатам опроса 81% потенциальных кандидатов готовы рассматривать для себя

график работы на частичной занятости и 19% готовы приступить к работе на полный день. Это говорит о том, что нынешнему молодому поколению важно соблюдать баланс работа—учеба—жизнь.

Также мы спросили студентов и выпускников о приоритетах при выборе будущего работодателя: на первом месте оказался размер зарплаты (18%), далее идут возможность работать по гибкому графику (16%), обучение в компании, наличие наставника (14%) и сильный бренд (12,6%).

Учитывая все запросы и тенденции по поиску своего идеального работодателя со стороны наших кандидатов, в группе компаний «Мариллион» действует

гибридный график работы с возможностью удаленной работы. С этого сезона в одной из сервисных линий, в которой потребность в персонале стоит наиболее остро, мы ввели возможность частичной занятости, чтобы была возможность совмещать работу с учебой. Это дает положительный результат в части расширения воронки кандидатов, при этом и для нас это определенный вызов: приходится перестраивать некоторые бизнес-процессы, программы обучения, а также работать с убеждениями нанимающих менеджеров. Работа сотрудника на полном и частичном графике отличается особенностями планирования его нагрузки и контроля выполнения работ.

По данным Росстата, молодежи на рынке труда сейчас в два раза меньше, чем было 10–15 лет назад, при этом самые многочисленные группы соискателей будут стареть. Соответственно, если наша целевая категория потенциальных сотрудников — это молодые специалисты, то тренд на конкуренцию работодателей за этот сегмент персонала будет возрастать. И значит, гибкий график работы, частичная и проектная занятость будут востребованы еще больше. При этом будут важны и дополнительные преимущества, такие как обучение и развитие внутри компании, возмещение расходов на внешнее обучение с целью повышения профессиональных навыков, молодежная корпоративная среда.

HR-технологии



«Цифровизация HR-процессов — критически важный шаг в управлении персоналом»

В последние годы цифровая трансформация встала во главу угла развития многих отраслей, даже тех, для которых офлайн, как казалось, будет оставаться основным каналом продаж еще ближайшие лет десять. Цифровизация изменила не только опыт клиентов уже практически любой компании, но и опыт их сотрудников, которые также ожидают от работодателя нового подхода к организации трудовых процессов. Директор по персоналу и организационному развитию S8 Capital **Татьяна Гладюк** рассказывает о том, какие сервисы для цифровизации HR-сферы сейчас нужны больше всего, какие преимущества дает автоматизация и как она позволяет оптимизировать процессы управления персоналом.

— мнение —

— Из-за складывающегося во многих отраслях экономики дефицита кадров в российских компаниях растет понимание важности работы HR-департаментов. Какую роль HR-функция играет в бизнесе S8 Capital?

— S8 Capital — это многопрофильный холдинг, объединяющий промышленные и высокотехнологические активы из разных секторов экономики: от производства до медиа. В 2022 году холдинг начал активно наращивать промышленные активы, приобрести две производственные площадки успешного из России Otis, которые были переименованы в METEOR Lift. В мае 2023 года холдинг приобрел три завода Bosch по производству свечей зажигания, котлов отопления и электроинструмента — теперь они также работают под брендами METEOR Auto, METEOR Thermo и METEOR Tech. А на базе приобретенного российского производителя «Кордиант» сейчас формируется современный шинный кластер, куда, соответственно, также вошли приобретенные холдингом российские акти-

вы немецкого производителя шин Continental. Осенью этого года портфель S8 Capital пополнился бывшими активами Kope в России.

Таким образом, на сегодняшний день в периметре холдинга S8 Capital работает около 20 тыс. человек. Очевидно, что эффективная цифровая трансформация HR-процессов стала для нас ключевой задачей, поскольку в таком крупном холдинге построить эффективное управление человеческими ресурсами невозможно без автоматизации процессов.

— Как в S8 Capital сегодня выстроены HR-процессы? Насколько они цифровизированы?

— В последние годы цифровая трансформация стала основой для развития многих отраслей и явилась одним из главных открытий в обсуждениях всероссийского HR, став основой и нашей HR-стратегии развития, и подходов к рабочим процессам, требованиям к сотрудникам и корпоративной культуре. Автоматизация в S8 Capital проходила поэтапно, в первую очередь захватив рутинные процессы.

Во-первых, мы планомерно выстраиваем работу по отказу от бумажного документооборота. В реше-



нии этой задачи нам помогает корпоративный портал холдинга и его интеграция с бесшовным переходом на цифровые HR-сервисы. В едином digital-пространстве доступны актуальные сервисы по заказу справок и трудовой книжки, оформлению заявок и переходу в основные HR-сервисы, льготы и скидки, опросы, чат-боты. Портал и связанные с ним системы стали объединяющей платформой по переходу на электронный документооборот холдинга. В перспективе портал станет точкой входа в сервис КЭДО (кадровый электронный документооборот).

С ростом количества сотрудников перед нами встала задача и по цифровизации таких процессов, как адаптация, развитие, мотивация и обеспечение комфорта сотрудников при взаимодействии с командой HR и компаний в целом.

Так, например, первое, с чем сталкивается новый сотрудник, знакомясь с компанией, — процессы рекрутмента. Для привлечения и подбора мы выбрали готовое решение на базе платформы Potok. С его помощью мы закрываем текущие вакансии и планируем новые, ведем базу кандидатов из Москвы и регионов, сопровождаем наших кандидатов на всех этапах подбора и найма. Использование этой платформы сократило сроки подбора персонала на руководящие и экспертные позиции на 28%. Более чем на треть уменьши-

лось число отказов от офферов. Мы также наладили системную и регулярную коммуникацию с кандидатам с учетом EVP компании.

На сегодняшний день вся система подбора и адаптации персонала в S8 Capital — полностью автоматизированный процесс, который позволяет оперативно, прозрачно и комфортно для всех его участников осуществлять поиск сотрудников на приоритетные для компании вакансии: от эксперта до руководителя отдела или всего подразделения, а также создавать новым сотрудникам благоприятные условия для погружения в специфику деятельности компании и функционал должности, обеспечивая быстрый старт вновь пришедшему специалисту.

— Сейчас все больше компаний, как показало исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, активно развивают собственные корпоративные университеты. Инвестируете ли вы в такие проекты? Можно ли назвать их цифровыми?

— S8 Capital входит в число компаний — лидеров рынка, предоставляющих обучение сотрудникам в собственных корпоративных университетах. S8 Академия получила лицензию Минобрнауки в 2021 году. Это образовательное учреждение, на базе которого формируется единый стандарт современных методов обучения, а его деятельность основывается на годовом цикле развития сотрудников, и построено это тоже с помощью цифровой экосистемы холдинга. На платформе обучения S8 проходят процессы адаптации, обучения и развития персонала, позволяя как реализовать проекты по развитию базовых навыков и soft skills сотрудников, так и дать возможность получить дополнительное профильное образование, а вместе с ним — документ гособразца о повышении квалификации. С первого дня нашим сотрудникам доступны любые из более чем 170 собственных и внешних курсов в вузах-партнерах.

— Что, на ваш взгляд, сейчас позволяет эффективно нанимать

новых сотрудников и удерживать уже работающих от перехода в конкурирующую компанию?

— Очень важен сегодня «клиентский» опыт сотрудника на рабочем месте. Стратегия управления человеческими ресурсами в S8 Capital учитывает «клиентский путь». Мы позаимствовали такой подход у ритейл-компаний, которые постоянно оценивают опыт клиента. Благодаря работе нашего HR каждый шаг пути сотрудника наполнен смыслом: событиями, мероприятиями, обучающими программами. Это способствует росту персонала, повышает его лояльность и вовлеченность. Это важно, поскольку сотрудники компании — ее бренд-амбассадоры, которые оставляют отзывы в социальных сетях, транслируют ценности компании в личном общении и в качестве спикеров на профильных конференциях.

Охватить практически все HR-процессы нам удалось за счет комплексного подхода, собственной IT-экспертизы, увеличения предложенных автоматизированных решений на рынке и присутствия в команде HR-аналитиков процессного офиса. Цифровая трансформация повысила эффективность анализа, мониторинга и отчетности по персоналу. Более точная информация, в свою очередь, помогает нашим HR-специалистам лучше понять потребности и ожидания сотрудников и эффективнее управлять кадрами.

Такой подход к реализации проектов по автоматизации HR-процессов был высоко оценен в HR-сообществе: S8 Capital получил диплом лауреата II степени премии «Хрустальная пирамида-2023» в номинации «Лучшая digital-среда в HR». И мы будем продолжать работать в этом направлении. Наша задача — не просто привлекать лучших кандидатов и обеспечивать им комфортное начало работы в холдинге, но и поддерживать и развивать качество сервисов для сотрудников. Ведь люди — самый ценный ресурс для любой компании, а их интеллектуальный потенциал и опыт — это основа развития бизнеса.

Тайна за закрытыми дверьми

— статистика —

Как показал опрос, проведенный сервисом SuperJob, хотя БОЛЬШАЯ часть компаний стремится не разглашать информацию о зарплатах своих сотрудников, последние чаще всего знают о зарплатах своих коллег. Это, в свою очередь, может провоцировать между ними конфликты и в перспективе на конкурентном рынке труда потребует от все большего числа работодателей внедрения понятной системы грейдов и прозрачной оплаты труда.

Согласно опросу, проведенному сервисом по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob, информация о зарплатах является открытой только в каждой пятой компании (18%). В исследовании участвовали представители 500 предприятий и организаций и 1,6 тыс. работников со всей России. Отметим, что в 2016 году аналогичный показатель составил 23%, затем его значение постепенно снижалось, достигнув 17% в 2022 году. Все чаще представители компаний говорят о закрытом характере информации о зарплате. Вместе с тем большинство респондентов все же знают, сколько получают их коллеги. Так, 30% опрошенных рассказали, что в курсе заработка всех сослуживцев, еще 49% — некоторых, не зная об этом 21% опрошенных. Почти треть респондентов (30%) известно о зарплате их непосредственного руководителя.

Опрос, проведенный службой исследований hh.ru, частично подтверждает данные SuperJob. Так, 21% респондентов знают о размере выплат сотрудникам, в их коллективе все свободно обсуждают зарплаты друг друга (в исследовании участвовало более 5 тыс. российских соискателей). Треть опрошенных (35%) в курсе доходов рядовых сотрудников в их компании, еще 3% знают о зарплате у их начальства. 41% респондентов не располагают данными о зарплате коллег и руководителей. Открытость в вопросе зарплат, как правило, характерна для сфер «Финансы, бухгалтерия» (30%), «Управление персоналом, тренинги» (28%) и «Строительство, недвижимость» (27%).

Исследование hh.ru также показало, что 38% респондентов считают



несправедливым, что их зарплата отличается от зарплаты коллег, по мнению же 36% опрошенных, эта разница абсолютно нормальна. Почти четверть респондентов (26%) отметили, что в их компаниях нет дифференциации зарплат на одинаковых позициях (преимущественно это касается сферы туризма и ресторанов — 35%). В свою очередь, по данным SuperJob, каждый седьмой россиянин (14%) уволится, если узнает, что коллегa со сходной квалификацией зарабатывает больше, каждый четвертый обратится к начальству за разъяснениями (25%). Каждый девятый искренне порадуется за коллегу (11%), каждый десятый попросит прибавку для себя (10%), а почти пятая часть респондентов (18%) ничего не станет делать. Вообще же 44% респондентов сталкивались с ситуацией, когда коллега сходной квалификации, выполняющий ту же работу, зарабатывал больше, не знакомы с подобным 37% опрошенных, еще 19% затруднились с ответом. При этом те, кто узнавал об этом, чаще все-

го ничего не предпринимали — об этом заявили 36% респондентов. Каждый пятый (20%) предпочел уволиться, каждый седьмой (15%) обращался к начальству.

«У меня как-то был неприятный случай с коллегами: мы пошли в бар, когда все вместе оказались в командировке. Сначала обсудили какие-то женские истории, потом плавно перешли к разговорам о начальстве и нашей работе в целом. И тут меня просто в лоб спросили, сколько я получаю — и, когда я ответила, назвав только постоянную часть своей зарплаты, выяснилось, что при формально равных должностях я получаю больше, чем они, на 30%. Это было шоком и для меня, и для моих коллег и сильно подпортило наше дальнейшее общение, в том числе и по рабочим вопросам», — рассказывает о своем опыте обсуждения зарплат с коллегами Анна, сотрудница одной из московских компаний.

Большинство работодателей, видя эти риски, предпочитают не раскрывать все нюансы вопроса зар-

плат сотрудникам. Так, к примеру, в СКБ «Контур» „Ъ“ заявили, что считают определенную прозрачность в вопросах зарплат важным элементом в отношениях работодателя и сотрудника, однако продуктивный диалог о размере дохода сотрудник выстраивает только с непосредственным руководителем. «Лишь руководитель знает нюансы и сложности задач, стоящих перед сотрудником, может грамотно оценить его компетенции и понимает, какие навыки необходимо подтянуть сотруднику, чтобы повысить уровень зарплаты», — говорит директор по персоналу компании Александра Батина. Сотрудники могут считать, что их компетенции и уровень знаний аналогичны уровню коллег — иногда это неоправданно, добавляет она. И если зарплата сотрудников на схожих ролях отличается, это может показаться несправедливым и вызвать негативную реакцию, отмечает госпожа Батина. «Кроме того, уровень оплаты труда сотрудников — конфиденциальная информация. Чем

больше людей имеют к ней доступ, тем выше риск утечки данных», — подчеркивает она.

В свою очередь, по словам директора по персоналу АО «Гринатом» Натальи Пичугиной, зарплата экспертов по информационной безопасности зависит от их квалификации и результативности в работе. Их разные уровни приводят к дифференциации зарплатных условий на одной и той же позиции, что связано с долгосрочными перспективами развития сотрудников. «Мы стремимся сохранить талантливых и амбициозных работников, предлагая им более высокую зарплату, чтобы поощрить их рост и лояльность», — отмечает она. Как рассказал HR-директор Adventum Валерий Буртник, в компании используется система грейдов для каждой должности внутри отделов. У каждого грейда предусмотрена своя система мотивации (оклад + бонус), требования и зона ответственности. «Благодаря системе грейдов отношения бизнеса с сотрудниками максимально прозрачные — человек знает свой путь развития в компании: сколько ему нужно проработать на каждом грейде, какие навыки ему нужно развить для грейда выше, каких результатов должен добиться, какая у него будет зона ответственности и доход на каждой позиции», — говорит он.

Зарплата сотрудников на схожих должностях может отличаться как в зависимости от уровня развития компетенций, так и на каждом уровне в зависимости от оценки результативности, отмечает Александра Батина. Система прозрачна и применима для большинства ролей в «Контуре», что позволяет обособленно дифференцировать зарплату, указывает она. Что же касается действий сотрудников в случае, когда они узнавали, что их зарплата меньше, чем у коллег, то в компании, по ее словам, таких наблюдений не ведут. «Как правило, в таких случаях сотрудники обращаются к своему непосредственному руководителю. На встрече они определяют возможности профессионального роста и условия, которые необходимо выполнить сотруднику, чтобы повысить свой доход. Не исключаем, что есть случаи, когда сотруд-

ник принимал решение покинуть компанию», — подчеркивает Александра Батина.

В то же время такая политика компаний препятствует адекватному пониманию межфирменной дифференциации зарплат на уровне всей экономики. «Вопрос о том, какова может быть внутрифирменная дифференциация зарплат, является важным для понимания механизмов работы рынка труда, однако его изучение сильно ограничено. Когда мы анализируем данные о зарплатах в отрасли или в экономике в целом, мы можем оперировать данными статистики, например теми, которые собирает Росстат. Но чтобы провести исследование вариации зарплат внутри одного предприятия, необходимо, по сути, получить доступ к его бухгалтерии, что большинство компаний никаким исследователям сделать не позволит», — объясняет профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Елена Варшавская. Альтернативным источником информации, отмечает она, могли бы стать обезличенные данные Социального фонда или ФНС, поскольку эти ведомства собирают статистику о зарплатах работников и могут видеть их в привязке к конкретным работодателям.

Хотя, как отмечает Елена Варшавская, мы не имеем достоверных данных о том, как внутрифирменная дифференциация зарплат меняется в зависимости от состояния рынка труда, можно предположить, что сейчас, когда конкуренция за сотрудников между компаниями выросла, разрыв в зарплатах внутри трудовых коллективов также может увеличиться. «Мы понимаем, что компании будут стремиться удержать или привлечь сотрудников, повышая им зарплаты. Очевидно в силу ограниченности их ресурсов, что это увеличение не будет распространяться на всех специалистов», — говорит она.

Такая тенденция будет подталкивать работодателей к тому, чтобы более активно реформировать систему оплаты труда и внедрять механизмы ее формирования, которые не вызовут вопросов у работников. Это, в свою очередь, создаст спрос на HR-специалистов с определенными компетенциями, которых может быть недостаточно.

Венера Петрова

HR-технологии

Непомерно доступное

— СТАТИСТИКА —

С13 Опрошенные «Б» эксперты эти опасения относительно снижения доступа высшего образования не разделяют — российская система характеризует­ся высокой долей бюджетных мест в вузах. «Тезис, что „по этой причине отрасли гуманитарного сектора, в частности высшее образование, теряют свою доступность среди населения“, возможно, и справедлив для стран, где все обучение практически платное, но не может быть использован как обоснование неэффективности образования с преимущественно государственным финансированием», — говорит декан факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами НИ-ЯУ МИФИ Александр Пугтилов.

В Минобрнауки «Б» сообщили, что Россия остается в числе стран-лидеров с точки зрения обеспечения доступности высшего образования. «С 2020 года количество бюджетных мест систематически увеличивалось (например, в этом учебном году выделено 627 тыс. бюджетных мест), в результате чего в рамках последней приемной кампании на бюд-

жетные места могли претендовать почти 60% выпускников школ», — отмечают в ведомстве.

При этом пока опасения экспертов связаны скорее, напротив, с избыточной доступностью высшего образования. Руководитель науч­но-исследовательского центра систем оценки и управления качеством образования ФИРО РАНХиГС Борис Илюхин предупреждает, что увеличение количества бюджетных мест в итоге приводит к тому, что их занимают не самые подготовленные абитуриенты. «Это неизбежно приводит к снижению общего уровня подготовки специалистов — не секрет, что вузы массово вводят „выравнивающие программы“ для студентов первого курса», — указывает эксперт.

Возможности повышения производительности труда в образовании действительно ограничены — впрочем, по мнению экспертов, показатель не имеет решающего значения для этой сферы. По мнению Бориса Илюхина, понятие «производительность труда» сложно перенести на систему высшего образования. «Затраты на образование — это не просто заработная плата преподавателя в расчете на одного студента.

Это еще и материально-техническая база, на закупку и обслуживание которой тратятся деньги», — отмечает он. Директор по персоналу группы компаний «Мариллион» Ирина Гнездиокова применительно к корпоративному образованию объясняет, что на первом месте должны стоять вопросы, кого учить, чему учить, как и какую ценность бизнесу принесет обучение сотрудников — только после этого можно говорить о производительности и количественных метриках (сколько программ в единицу времени, какой охват обучаемых).

Ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента Ярослав Павлов считает, что говорить о производительности в образовании — это дорога в никуда. «Что мы будем измерять? Количество обученных на одного преподавателя? Нам не нужно больше обученных людей, нам нужны лучше обученные люди. В России огромный процент людей с высшим образованием и беспрецедентно низкая готовность выпускников к выполнению реальных задач. Если мы посмотрим на зарубежные примеры в области образования, то мы увидим, что производительность в Рос-

сии в среднем выше, а качество услуги лучшим международным образцам», — добавляет Ярослав Павлов. По его словам, это особенно заметно в вузах, где на каждого преподавателя приходится слишком большое количество студентов. «Существенное увеличение перечня специальностей в начале 2000-х годов привело к тому, что появилось много небольших групп бюджетных студентов — по 5–10 человек, затраты в части заработной платы на обучение которых, по сути, такие же как на группы 25–30 студентов», — поясняет Борис Илюхин.

Эксперты при этом сходятся в том, что необходимо повышать эффективность образования: работать над его качеством и результативностью, сокращая при возможности избыточные издержки. Как признается Ярослав Павлов, для бизнес-школ проблема издержек стоит острее, чем для высшего образования. Это объясняется отсутствием государственного финансирования, способного компенсировать расходы организаций. «Слушатель, который приходит на программу EMBA, ожидает высокого уровня качества и сервиса, причем запросы клиента

растут намного быстрее, чем готовность клиента заплатить большую цену», — отмечает он.

Рыночные игроки в борьбе за эффективность выработали множество подходов к сокращению издержек без потери качества обучения. Заместитель исполнительного директора школы бизнеса МИРБИС Анна Буракова называет среди возможных способов оптимизации — использование сторонних провайдеров для дистанционного обучения вместо создания собственной платформы. «Привлечение внешних экспертов вместо штатных преподавателей может быть эффективным решением, позволяя компании получить доступ к высококвалифицированным специалистам без постоянных затрат. Перевод части или всего образовательного контента в онлайн-формат дает возможность сократить расходы на аренду помещений и техническое обслуживание», — перечисляет она. Такие подходы помогают компаниям адаптироваться к быстро меняющемуся бизнес-окружению, сохраняя конкурентоспособность и востребованность.

Ирина Гнездиокова считает основными факторами повышения эф-

фективности обучения принципы масштабирования и сегментации. В первом случае речь идет об использовании технологий онлайн-обучения: один раз создается и записывается основная обучающая программа, в разработку которой вложены время, ресурсы методолога, тренера, дизайнера, затем программа распространяется на регулярной основе. «Важно не забывать обновлять обучающую программу, если менялись внешние или внутренние условия. Такой способ эффективнее, чем на каждый учебный цикл составлять обучение с нуля», — говорит Ирина Гнездиокова. Во втором случае речь идет о том, чтобы не учить сразу всех и всему, вкладывая в это большие временные и денежные ресурсы, а обучать по потребности и навыкам. «Условно для начинающих специалистов мы проводим микротренинги в онлайн-формате с тестами, проверкой знаний и решением кейсов, для более квалифицированных и потенциальных сотрудников запускаем офлайн-формат с личным участием экспертов, различные формы групповых встреч и мастермайндов по обмену опытом», — добавляет она.

Екатерина Кузнецова

МНЕНИЕ

Замгендиректора АНО «Россия — страна возможностей» ДМИТРИЙ ГУЖЕЛА — о качестве человеческого капитала российского высшего образования.

Российское высшее образование в последние годы почти по всем направлениям — образование, наука и инновации, третья (или третьи) миссия университета — показывает устойчивый рост. Однако в части подготовки и обеспечения кадров самой системы высшего образования ситуация не настолько однозначна.

Понятно, что преподавателями высшей школы должны быть специалисты, которые отлично знают предмет, а в особенности его прикладную профессиональную часть в современном изложении, и могут качественно донести эти знания до студентов. Но лихие 1990-е и нулевые годы привели к тому, что в вузах, как и в большинстве интеллектуальных отраслей экономики, была фактически утеряна серьезная страта преподавателей, которые сейчас должны занимать руководящие позиции среди ППС.

Заполнение этой страты происходит в первую очередь за счет специалистов



из профессиональных отраслей, хорошо знающих практическую сторону вопроса, а значит способных передать студентам, как все там по-настоящему, в большом взрослом мире. Но вместе с этим приказ Минздравсоцразвития от 11 января 2011 года №1Н, в рамках которого установлены требования

к педагогам высшей школы, а также возможность упрощенного набора преподавателей по конкурсу и назначение на должность преподавателя решением, например, заведующего кафедрой, разворачивает к нам обратную сторону медали, состоящую в том, что в высшем образовании оказываются люди, очень хорошо разбирающиеся в профессиональной составляющей процесса, но не всегда умеющие эту информацию донести.

Казалось бы, можно сразу предложить решение — обеспечивать переподготовку или повышение квалификации всех вновь приходящих в систему высшего образования, но сложность ситуации заключается в том, что отсутствуют проработанные и четкие матрицы компетенций преподавателей высшей школы, полностью соответствующие стандартам, а значит, и модель их оценки, и образовательные модули для их развития.

Кроме этого, несмотря на то что все преподаватели высшей школы обязаны проходить раз в три года повышение квалификации, процесс этот часто носит максимально формальный характер. В результате такого обучения не происходит закрытия тех про-

блем, которые существуют у преподавателей ни в части профессиональных знаний (а это очень важно для преподавателей из вузов, которые знают, как преподавать, но нуждаются в постоянном обновлении вопроса, что преподавать), ни в части знаний, связанных с организацией и проведением учебного процесса. При этом не только отсутствует общая система оценки ППС и их компетенций, но и не ведется общий контроль и мониторинг за образовательными программами повышения квалификации и переподготовки преподавателей.

Прямого и четкого ответа, насколько вся ситуация находится в критическом состоянии, дать нельзя, поскольку в настоящий момент не существует единой системы диагностики и оценки преподавателей высшей школы, однако есть косвенные подтверждения не самого радужного ее состояния.

Во-первых, как это не показало бы странным, наиболее хорошо раскрывается образовательный потенциал отдельных преподавателей и подразделений университетов при создании и реализации открытых образовательных курсов и программ, а также просветительских курсов, рассчитанных

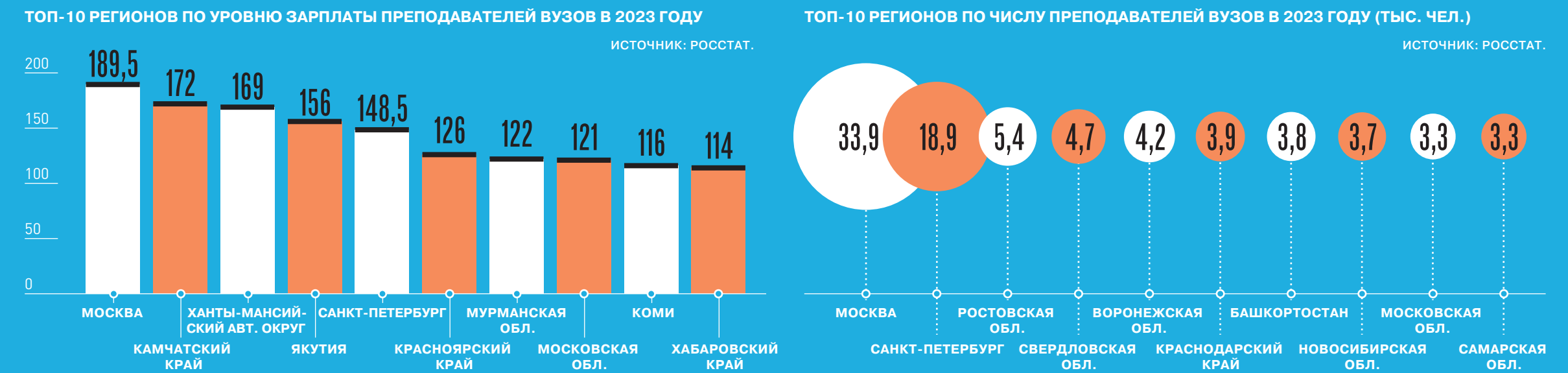
на широкую аудиторию. Согласно экспертным оценкам общества «Знание» и образовательной платформы «Универсарium», лишь около 7% преподавателей готовы выступать в таких форматах. Чаще всего боязнь и неуверенность в собственных преподавательских силах и неготовность выставлять на всеобщее обозрение прикрываются тем, что у них уведут какие-то ключевые элементы их лекций и ноу-хау.

Во-вторых, значительная часть преподавательских компетенций диагностируется через оценку надпрофессиональных компетенций (soft skills), которая все более активно проводится и Минобрнауки в рамках проектов по развитию кадрового резерва высшего образования, и различными профессиональными организациями, например АНО «Россия — страна возможностей» в рамках проекта оценки и развития надпрофессиональных компетенций в вузах. Если сравнивать усредненные профили компетенций преподавателей высшей школы и, например, сотрудников компаний со схожими возрастными и образовательными параметрами, то результаты такой оценки показывают, что у значительной части преподавателей

западают такие компетенции, как оказание влияния и лидерство, крайне необходимые в части объединения вокруг себя и вовлечения студентов в образовательный процесс, а также эмоциональный интеллект и коммуникация, являющиеся неотъемлемой частью успешного образовательного процесса.

При этом по результатам исследований, через которые к настоящему времени прошло около 10% студентов и сотрудников университетов, особо сильные «зоны роста» (проблемы) выявлены в нестоличных (региональных) университетах, а также на гуманитарных направлениях подготовки.

Однако Минобрнауки, Минпросвещения и АНО «Россия — страна возможностей» хорошо понимают эту ситуацию и запустили сразу несколько совместных пилотных проектов по ее отработке (это и программы развития кадрового резерва вузов, и программы подготовки АВП и ППС). Понятно, что процесс этот непростой: консервативная система образования не очень быстро способна на изменения, но совместные усилия университетов, их учредителей и экспертных организаций точно меняют ситуацию в лучшую сторону.



HR-технологии



Без умений нет труда

На российском рынке труда растет популярность skill-based подхода — оценки соискателей по конкретным навыкам, а не по наличию диплома или опыта работы. За 2023 год более 2 млн пользователей рекрутингового портала hh.ru прошли тесты для оценки своих навыков, разработанные методологами компании и ее партнеров. Резюме, которые включают результаты такого теста, в среднем привлекают больше внимания работодателей, в свою очередь, компании также стали чаще указывать конкретные компетенции при описании вакансий.

— практика —

В поисках навыков

Уже несколько лет hh.ru внедряет на российском рынке труда новый подход к оценке соискателей. Вместо того чтобы определять их ценность для работодателя на основе диплома или наличия релевантного опыта, как делали раньше, аналитики компании предлагают перейти к skill-based подходу, который предполагает тестирование, оценку и подтверждение конкретных навыков, необходимых для того, чтобы занять то или иное рабочее место.

Skill-based подход хотят и существует как концепция уже более 20 лет, начал активно использоваться зарубежными рекрутинговыми сервисами и отдельными компаниями в 2010-х годах, в том числе LinkedIn, Indeed, SEEK и ряда HR- и Ed-Tech стартапов.

Skill-based подход подразумевает подбор персонала с опорой на навыки, то есть на то, что кандидат действительно умеет. Это конкретные требования к соискателям, выверенный список профессиональных компетенций и личных качеств, которыми должен обладать представитель каждой специальности: от софт- до хард-скилов. Те самые навыки, которые включают знания, умения, обладание определенными технологическими и простыми человеческими свойствами.

Skill-based подход позволяет сделать наем более эффективным, поскольку благодаря ему работодатель и работник могут объясняться в одной системе координат и оперировать ясными определениями навыков, а не опираться на субъективные оценки того, что они считают важным в реализации профессиональной деятельности. Эта проблема — расхождение понимания ключевых аспектов профессии работником и работодателем — стала возникать в развитых странах во второй половине XX века, когда развитие экономики стало требовать от сотрудников компаний новых навыков. Национальные системы образования при этом оказались не способны в развитых случаях успеть за обновлением стандартов многих профессий, особенно связанных с только возникающими отраслями, такими как IT. «В глобальном смысле мы наблюдаем разрастание культуры инноваций и стартапов вследствие технологического прогресса. Приоритеты смещаются в сторону способности сотрудников быстро учиться, понимать, адаптироваться, инновационно мыслить», — отмечает руководитель направления «Навыки и Карьерная платформа» в hh.ru Марина Дорохова.

Отвечом на это изначально стало массовое развитие корпоративных университетов, где компании могли



Руководитель направления «Навыки и Карьерная платформа» в hh.ru Марина Дорохова

доучивать своих сотрудников без отрыва от производства, делая упор на практические навыки, а не теоретические знания. Впрочем, содержание корпоративных университетов требует от бизнеса значительных расходов, и, что еще более неприятно, их использование замедляет процесс выхода необходимых сотрудников на рабочие места.

За последние 30 лет аналогичная ситуация сложилась и в России: по мере того как средние и высшие учебные заведения все больше отдалялись от требований рынка труда, компаниям были вынуждены запускать собственные корпоративные университеты или плотно сотрудничать с образовательными организациями, интегрируя свои требования к будущим работникам в учебные стандарты. Так, с середины 1990-х годов в России появилось несколько десятков корпоративных университетов, а большинство крупных промышленных компаний вводило к этому также активно работают с системой образования (подробнее см. „Ъ“ от 30 ноября). В то же время, несмотря на эти усилия, по данным Минобрнауки, 91% работодателей по-прежнему жалуются на недостаток практических навыков, а более 40% российских студентов считают обучение в вузе оторванным от требований рынка труда. Поэтому применение skill-based подхода в России потенциально могло бы дать даже больший эффект, чем в других странах, где масштаб несоответствия образовательных программ нуждам работодателей был меньше.

Систематизация умений
Внедрение skill-based подхода оказалось не только технологической, но и методологической задачей.

Как рассказывает Марина Дорохова, экспертам hh.ru было необходимо сформировать новый объективный подход к отбору и найму. «Для этой точечной настройки нужно иметь детальную структуру рынка труда в разрезе навыков, чтобы работодатель смог быстрее найти релевантного кандидата, а соискатель — описать свое профессиональное «Я» на языке навыков. Необходимо было выстроить методологическую начинку — таксономию. То есть структуру навыков. Это определенная иерархия того, как у нас живет каталог навыков, по каким профессиям. Чтобы мы под каждую профессию могли рекомендовать самые подходящие навыки», — объясняет она.

В итоге ключевыми составляющими проекта стали модели компетенций и подроли, которые могли описать сотрудников с теми или иными навыками. «Модели компетенций — это формализованное описание профессии, отвечающее на вопрос, что должен уметь профессионал в рамках этой профессии. Мы, как лидер и визионер рынка, поставили перед собой амбициозную задачу формализации компетентностных профилей всех профессий, поскольку обладаем большим объемом аналитики по рынку труда и хотим создавать больше ценности нашим пользователям», — объясняет Марина Дорохова. В свою очередь, подроли отражают факт существования в рамках одной профессии нескольких специализаций. К примеру, как показал анализ вакансий на портале hh.ru, объявления со словом «дизайнер» в заголовке могут содержать абсолютно отличающиеся друг от друга ожидания от компетенций кандидата, ведь категорий и профилей в этой профессии очень много.

Источником данных для разработки таксономии стал раздел «Ключевые навыки» на hh.ru, который содержит информацию о компетенциях, умениях, знаниях и дополнительных софтах: от пресловутой стрессоустойчивости до категорий водительских прав, от шаблонных качеств, которые предлагает сам сервис, до тех, что пользователи добавляли от себя. «Вызов для нас состоял в том, чтобы понять, насколько валиден и достаточен этот массив данных для описания квалификации в масштабе всего рынка — нужен был эталон для сравнения, система координат. Чтобы подступиться к этой задаче, фокус был направлен на хард-скилы. Мы не нашли достаточно полных для российского рынка таксономий и сформировали полноценные модели компетенций, описывающие весь спектр компетенций внутри роли (часто роль содержала несколько профессий). А затем сравни-

ли, насколько ключевые навыки пересекаются с моделями компетенций: все харды из моделей уже содержались в ключевых навыках. Это означало, что ключевые навыки для нашей задачи являются валидным источником», — рассказывает методолог проекта Анастасия Лобанова.

Верификация самих моделей компетенции — отдельная задача, для решения которой специалисты hh.ru использовали перекрестную верификацию с участием отраслевых экспертов. Эксперты смотрели не только на модель, но и на то, как ее корректируют другие эксперты — лидеры рынка в своей профессии. После того как модели были готовы, они проходили оценку еще десяти экспертов на актуальность и полноту.

При создании модели компетенций на каждую топ-роль, то есть роль с наибольшим охватом на hh.ru, на старте работы приходилось до 6 тыс. навыков. После того как она проходила через статистическую обработку и выделение веса навыка, число навыков сужалось до 500. Только по топ-10 самых популярных ролей на платформе команда обработала более 73 тыс. навыков. Так, например, на старте роль бухгалтера могла подразумевать 3,5 тыс. навыков, из них по результатам анализа больших данных отобрали 500. Следующий этап — кластеризация навыков по компетенциям. Итог — 308 навыков, необходимых бухгалтеру, распределенных по 22 компетенциям.

На следующем этапе специалистам было нужно сфокусироваться на автоматизации выделения подролей. Когда механики skill-based стали появляться на продакшене, а пользователи сервиса стали их видеть, встал вопрос о масштабировании и переходе к алгоритмам. Это было необходимо для того, чтобы работать с большим объемом данных быстро. Чтобы позже система автоматически предлагала и работодателям, и соискателям только то, что им нужно, требовалась data science на базе той информации, которая была добыта методологической экспертизой.

«В процессе реализации продуктовой стратегии была сформулирована приоритетная цель — автоматизация ролевых ролей на профессии на основании навыков. Целевым результатом стал алгоритм, который обрабатывал модель компетенций по роли и массив вакансий с описанием опыта и ключевых навыков. Так мы получили на выходе группы скилсетов — профессии внутри этой роли. Решив эту задачу, мы также незаметно для себя решили еще одну, не менее важную: определили оптимальную конфигурацию работы связки методолог — «разработчик», — говорит методолог проекта Давид Нойман.

Благодаря этой работе сейчас у hh.ru есть около 170 моделей компетенций профессиональных ролей, существующих на рынке труда. Сервис точно знает, какими навыками внутри компетенции должен обладать представитель почти любой специальности.

Спрос на конкретику
Как следует из статистики hh.ru, новый подход к найму уже успели оценить и соискатели, и работодате-



ли. Так, с начала этого года соискатели, которые размещают на портале свои резюме, могут пройти проверку навыков, и этим сервисом уже воспользовались более 2 млн раз. Почти четверть (455 тыс. человек) прошли тест успешно и получили в своем резюме отметку о верификации своих навыков. Сейчас в списке навыков, которые могут проверить пользователи hh.ru, — несколько сотен тысяч, включая знания английского языка, навыки копирайтинга, Excel, Python, Agile, HTML, Scrum, SQL и объектно-ориентированного программирования. Наиболее часто и успешно в текущем году соискатели проходят тесты по знанию Excel (45% попыток успешны), HTML (41%) и английского языка (32%).

Помимо сервиса проверки навыков, соискатели также могут воспользоваться «Калькулятором навыков» — он позволяет в режиме реального времени оценить, сколько конкретный специалист сейчас стоит на рынке труда. В его основе — большой аналитический срез рынка, упакованный в умную модель, способную прогнозировать доход согласно уровню компетенций кандидата. Для создания «Калькулятора» команда направления «Навыки» в hh.ru описала и верифицировала 46 IT-профессий и 310 навыков в них, уладила грейды и проверила данные на рынке труда. В его основе — большой аналитический срез рынка, упакованный в умную модель, способную прогнозировать доход согласно уровню компетенций кандидата. Для создания «Калькулятора» команда направления «Навыки» в hh.ru описала и верифицировала 46 IT-профессий и 310 навыков в них, уладила грейды и проверила данные на рынке труда. В его основе — большой аналитический срез рынка, упакованный в умную модель, способную прогнозировать доход согласно уровню компетенций кандидата.

Интерес к оценке навыков соискателей проявляют и работодатели. Так, среднее число навыков в вакансиях, по статистике hh.ru, за год выросло с 5,6 до 6 штук, что свидетельствует о стремлении все большего числа компаний при найме новых сотрудников ориентироваться на их умения, а не на документы об образовании или опыт. Схожие выводы позволяет сделать и статистика по вза-

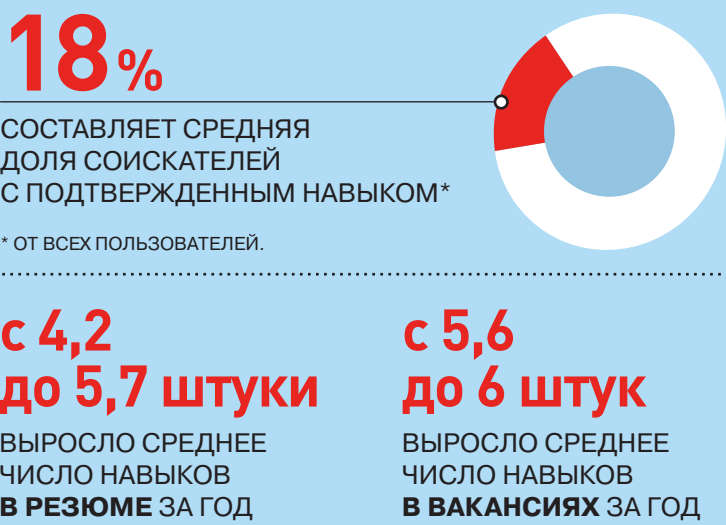
имодействию с резюме: резюме с навыками собирают на 13% больше взаимодействий со стороны работодателя и на 53% больше просмотров контактов. «По опросам hh.ru мы видим, что компании присматриваются к новым методам оценки кандидатов, используют онлайн-тестирование, пытаются на основании этого обучать сотрудников через разные форматы. Это позитивный тренд», — говорит Марина Дорохова.

Skill-based подход постепенно становится важным и для государственных структур. Так, Минцифры и hh.ru в октябре начали обсуждать возможность запуска на базе портала Единого центра сертификации IT-навыков. Его задача в том, чтобы заменить учебные центры ушедших из РФ западных вендоров, таких как Oracle, Red Hat, VMware (подробнее см. „Ъ“ от 26 октября). В начале декабря hh.ru объявило о запуске своего проекта с президентской платформой «Россия — страна возможностей» (РСВ), в ходе него специалисты центров компетенций РСВ, которые сейчас существуют во многих вузах, будут оценивать студентов на степень владения 11 «мягкими» навыками, в числе которых целеустремленность, ориентация на результат, коммуникабельность. Те, кто успешно прошел тестирование, получат «Паспорта компетенций», которые впоследствии смогут разместить вместе со своим резюме на портале hh.ru (подробнее см. „Ъ“ от 2 декабря).

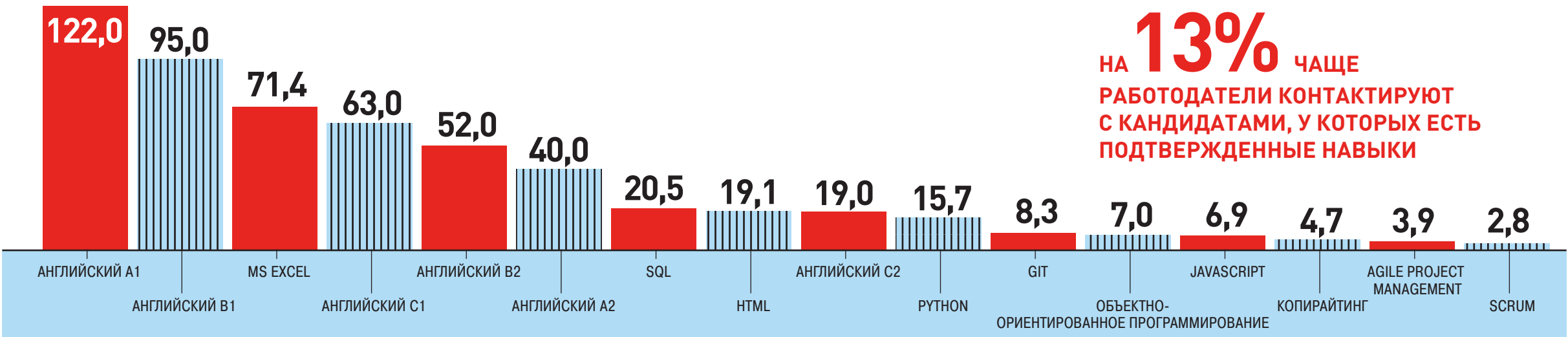
Уже сейчас, говорит Марина Дорохова, skill-based подход можно применять не только при найме новых специалистов, но и для более эффективного управления талантами текущих сотрудников компаний. В ближайшем будущем в hh.ru будут делать подобные продукты для этих этапов воронки найма, развития и удержания талантов. «Когда вы планируете внедрять программы по обучению и развитию сотрудников, skill-based поможет определить необходимые навыки и компетенции, которые важно развить для решения конкретных бизнес-задач. Как это работает? Вы понимаете, что ваши менеджеры по продажам не выполняют KPI. При этом вам удалось выявить проблему: они не умеют работать в CRM. В этом случае работа с CRM будет конкретным навыком, который нужно развить, а проблема при планировании программы обучения будет выступать в качестве KPI. Все конкретно и измеримо», — говорит она.

Анастасия Мануйлова

ДИНАМИКА ИНТЕРЕСА К НАВЫКАМ СРЕДИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПОРТАЛА HH.RU



ТОП-16 НАВЫКОВ ПО КОЛИЧЕСТВУ ПОДТВЕРЖДЕНИЙ ОТ СОИСКАТЕЛЕЙ НА ПОРТАЛЕ HH.RU В 2023 ГОДУ (ТЫС. РАЗ)



НА **13%** ЧАЩЕ
РАБОТОДАТЕЛИ КОНТАКТИРУЮТ
С КАНДИДАТАМИ, У КОТОРЫХ ЕСТЬ
ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ НАВЫКИ

HR-технологии

В поисках работников

В октябре текущего года уровень безработицы в России в очередной раз обновил исторический минимум, опустившись до 2,9%. В этих условиях российским компаниям становится все сложнее находить себе работников, однако есть и те, кто эффективно справляется с этой задачей. Так, отвечая на вызовы рынка труда, ОАО РЖД трансформировало свою кадровую стратегию и успешно закрывает вакансии.

— практика —

За последние полтора года российский рынок труда окончательно стал «рынком работника», на котором работодатели вынуждены все активнее конкурировать за сокращающееся число сотрудников. Один из примеров успешной трансформации кадровой стратегии под новые реалии — ОАО РЖД, которое, являясь крупнейшим работодателем страны, смогло в новых условиях перестроить свой подход к найму и эффективно привлекать работников.

Многие годы относительно высокий уровень безработицы был одной из главных характеристик российского рынка труда, однако за последние полтора-два года ситуация изменилась. Число безработных после прироста на фоне пандемии коронавируса в 2020–2021 годах начало сокращаться и постепенно снизилось не только до показателей 2018–2019 годов, но и до уровня исторического минимума. Согласно последним данным Росстата, в октябре текущего года уровень безработицы в России составил 2,9%, что является самым низким показателем за последние 30 лет.

Вот уже почти год многие компании и эксперты рынка труда говорят о дефиците кадров — так, аналитики Центра макроэкономического анализа и прогнозирования считают, что сейчас спрос на сотрудников в российской экономике превышает предложение на несколько миллионов человек (подробнее см. „Ъ“ от 7 сентября). Руководители компаний, в свою очередь, как показал опрос кадрового агентства Rosexpert, называют ключевым препятствием для развития бизнеса именно дефицит кадров и считают, что этот вызов сохранится и в ближайшие три года (подробнее см. „Ъ“ от 16 октября). Среди причин дефицита кадров, которые называют эксперты, и постепенный уход с рынка труда многочисленных поколений 1960-х годов, и несоответствие рабочих мест изменившимся предпочтениям соискателей.

В этих условиях многие компании начали менять свой подход к управлению кадра-



ми, стремясь выиграть конкуренцию за потенциальных работников. Пример эффективной трансформации кадровой стратегии — изменения, которые в своей кадровой политике инициировало ОАО РЖД.

РЖД — крупнейший работодатель на российском рынке труда, число сотрудников которого без учета дочерних обществ — 700 тыс. человек. Ежегодно компания принимает на работу, включая сезонные работы, около 100 тыс. соискателей. Основная часть сотрудников ОАО РЖД — представители рабочих профессий (64%), дефицит которых, по оценке платформы рекрутинга hh.ru, сейчас может быть наиболее острым. Понимая, что в этой ситуации необходимо поменять приоритеты кадровой политики, ОАО РЖД отказалось от точечных изменений в пользу действия «широким» фронтом и начало расширять как число источников привлечения персонала, так и набор инструментов для работы с ними.

Новое позиционирование на рынке труда

Так, одно из первых изменений, которое инициировали РЖД, — корректировка своего позиционирования на рынке труда. В 2023 году компания сформировала свой новый слоган, который стал основой для обновления корпоративной культуры и перезапуска ее HR-бренда. — «РЖД — для людей

дела». Он быстро получил поддержку как соискателей, так и самих работников, и сейчас компания использует его при проведении всех мероприятий и активностей.

Соответственно, принципы корпоративной культуры компании, закрепленные в обновленном этим летом Кодексе деловой этики ОАО РЖД, были сформулированы с использованием глагола «делаем». Базовый принцип — «Делаем для страны» — закрепляет обязательства компании перед государством и жителями страны, формирует ценности патриотизма для работников. Другие пять принципов дают ориентиры в решении рабочих задач. Принцип «Делаем, уважая людей» настраивает на внимательное отношение к коллегам, клиентам и пассажирам. Принцип «Делаем командой, достигая общую цель» подчеркивает стремление работать на общий для всей компании результат. Принцип «Делаем надежно» отражает ключевой приоритет РЖД — обеспечение безопасности и надежности. Принцип «Делаем эффективно, сохраняя ресурсы» свидетельствует о стремлении компании рационально использовать ресурсы. Принцип «Делаем лучше» подчеркивает открытость железнодорожников к новым идеям и решениям и постоянно совершенствованию.

Кроме того, в компании четко сформулировали свои преимущества на рынке труда для соискателей, которые выгодно отлича-

ют ОАО РЖД от остальных компаний. Во-первых, это масштаб. Работая в ОАО РЖД, человек может стать частью почти двухсотлетней истории крупнейшего работодателя России, чьи проекты определяют развитие страны. В их числе — и БАМ 2.0, и беспилотное движение, и развитие квантовых коммуникаций.

Второе преимущество ОАО РЖД как работодателя — это технологичность, благодаря которой компания может практиковать проактивность и сервисный подход по отношению к нуждам работников. Так, в ОАО РЖД внедрен Сервисный портал, с помощью которого работник в один клик получает все полагающиеся ему льготы. Кроме того, компания открывает социально-кадровые центры и активно продвигает корпоративный электронный кадровый документооборот, которым пользуются уже более 220 тыс. сотрудников.

Следующее преимущество ОАО РЖД — забота о своих сотрудниках. Коллективный договор, который ОАО РЖД заключило со своими работниками, сейчас является одним из лучших на рынке и предоставляет им широкий спектр льгот, которые распространяются и на сотрудников, и на членов их семей, и на пенсионеров. Забота в компании понимается комплексно, она подразумевает помощь наставника, комфортную рабочую среду, бесплатное медицинское обслуживание, конкурентную заработную плату

и дополнительные выплаты к отпуску, особую поддержку молодых специалистов, поддержку семей с детьми, продвижение здорового образа жизни.

Наконец, четвертое преимущество ОАО РЖД как работодателя — это возможности для роста и развития. РЖД позиционируют себя как компанию возможностей, в которой могут найти применение своим талантам представители практически любой профессии: от инженеров и машинистов до IT-специалистов, экологов и медиков. Для этого в компании есть все условия и выстроенная система непрерывного развития. Также в компании действует программа поддержки талантливой молодежи — а это сотни тематических мероприятий, в которых ежегодно принимают участие более 250 тыс. человек.

Материальная мотивация

Еще одно важное изменение, на которое пошло ОАО РЖД, — акцент на постоянной поддержке конкурентоспособного уровня оплаты труда. В 2023 году компания уже трижды индексировала зарплаты своих работников, обеспечив их прирост на уровне индекса потребительских цен (7,5%). Кроме того, отдельным решением руководства компании рассмотрели механизм планирования и распределения зональных надбавок и выделили дополнительные средства на повышение зарплат представителям массовых профессий.

Перестройка системы рекрутинга

Третье направление трансформации кадровой стратегии ОАО РЖД было связано с повышением эффективности подбора персонала. Чтобы оперативно решать этот вопрос, компания предприняла четыре важных шага. Во-первых, перестроила весь процесс рекрутинга. Если раньше каждое структурное подразделение самостоятельно занималось поиском работников, то сейчас компания открыла 16 специализированных центров по подбору персонала от Калининграда до Сахалина. Во-вторых, в компании создали собственную базу кандидатов, в первую очередь в производственной сфере, которая насчитывает уже более 900 тыс. человек. В-третьих, ОАО РЖД разработало цифровую площадку для соискателей — Карьерный портал, где опубликованы все открытые в компании вакансии. Уже сейчас посещаемость портала составляет около 300 тыс. пользователей в месяц. В-четвертых, компания развернула широкую рекламную кампанию и активно размещает материалы о работе в РЖД.

Все эти меры позволяют компании даже в сложных условиях нынешнего рынка труда продолжать нанимать новый персонал и удерживать от перехода к конкурентам текущих работников. В перспективе, поскольку в ближайшие годы число экономически активных россиян будет сокращаться и дальше из-за демографической ситуации, эффективность такой стратегии будет становиться все важнее.

Анастасия Мануйлова

«Для нас важно оставаться гарантом надежности и стабильности для каждого работника»

— мнение —

В условиях нехватки работников ОАО РЖД ищет новые способы нанимать и удерживать кадры. Заместитель генерального директора ОАО РЖД ДМИТРИЙ ШАХАНОВ рассказывает о том, как компания поддерживает достойный уровень зарплат, совершенствует ценностное предложение работодателя и сотрудничает с российской системой образования.

Наша компания как крупнейший работодатель (в холдинге работает около 1 млн человек) чувствует растущую конкуренцию за персонал и сталкивается с нехваткой соискателей на рынке труда. В этих условиях мы, с одной стороны, делаем ставку на системную работу с хорошо зарекомендовавшими себя инструментами по привлечению и удержанию персонала, а с другой — ищем новые подходы.

Для нас важно оставаться гарантом надежности и стабильности для каждого работника. Не менее двух раз в год ОАО РЖД индексирует заработную плату. А в этом и прошлом году, реагируя на рост индекса потребительских цен, мы трижды проводили индексацию.

Наш социальный пакет — один из лучших в стране, он гарантирует железнодорожникам широкий набор льгот и привилегий. Это льготы на проезд, корпоратив-



ная ипотека от 2%, сады и школы для детей работников, компенсация занятий спортом, медицинское обслуживание. Мы заботимся о здоровье персонала: у компании собственная сеть поликлиник и больниц, мы проводим диагностику, ежегодную диспансеризацию, лечение, ре-

абилитацию, иммунопрофилактику. Развиваем жилищную политику: обеспечиваем работников служебным жильем, помогаем представителям дефицитных и наиболее востребованных профессий улучшить свои жилищные условия.

Важную роль в повышении комфортных условий труда играют цифровизация льгот и услуг, внедрение электронного кадрового документооборота. У нас есть собственный аналог «Госуслуг» — Сервисный портал работника РЖД. Сайт и приложение предлагают новое качество коммуникации работодателя и работника. Здесь железнодорожники получают более 60 социальных и кадровых сервисов, заказывают справки и оформляют льготы, планируют отпуск, проходят опросы, общаются, получают всю нужную информацию.

Компания выстроила полноценную систему рекрутинга, процесс подбора автоматизирован и выведен в отдельную функцию. Также перестроили процесс адаптации и наставничества, чтобы более эффективно работать с новичками.

Особо отмечу 67 отделений учебных центров, в которых готовим персонал по более чем 100 рабочим профессиям. Собственные учебные центры — это хорошее преимущество на рынке труда. Мы предлагаем соискателям по всей стране бесплатное обучение, стипендию во время учебы и гарантируем трудоустройство. А для

специалистов и руководителей у нас есть Корпоративный университет, который был признан лучшим в мире.

Что касается работы с молодежью, то здесь мы активно развиваем систему корпоративных лицеев и опорных школ, а также присутствуем на крупнейших федеральных образовательных площадках: «Большая перемена», «Твой ход», «Знание.Первые» и других. Расширяем сотрудничество с отраслевыми вузами, ежегодно заключаем более 5 тыс. договоров на целевое обучение. Заходим и в вузы других (нежелезнодорожных) профилей, привлекаем талантливых ребят к работе над нашими проектами. Речь идет о высокотехнологичных направлениях: цифровизации процессов, проектировании высокоскоростных магистралей, обновлении инфраструктуры и подвижного состава, развитии квантовых коммуникаций.

Целенаправленная работа над брендом работодателя, включая ценностное предложение, позволила нам более эффективно выстраивать коммуникацию со всеми целевыми аудиториями. За 11 месяцев этого года приняли на работу более 94,4 тыс. человек, за такой же период прошлого года — 93,8 тыс. человек. Это говорит о том, что наш подход работает.

Ситуация на рынке труда остается очень сложной. Нам нужно продолжать системную работу по модели всего жизненного цикла сотрудника и в то же время искать нестандартные решения.

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ В РЖД. КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ

1 млн РАБОТНИКОВ В ХОЛДИНГЕ
1,5% ОТ ВСЕХ РАБОТАЮЩИХ ПО НАЙМУ В СТРАНЕ

77 субъектов РФ
РЕГИОНЫ ПРИСУТСТВИЯ

100 тыс. человек
ПРИЕМ В ГОД С УЧЕТОМ СЕЗОННЫХ РАБОТНИКОВ

35%
МОЛОДЕЖЬ ДО 35 ЛЕТ

64%
РАБОЧИЕ

>200 тыс. человек
В ГОД ПРОХОДЯТ ОБУЧЕНИЕ В УЧЕБНЫХ ЦЕНТРАХ РЖД

80 тыс. детей
ОХВАТ ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД

>26 тыс. студентов
ЗАКЛЮЧИЛИ ДОГОВОР О ЦЕЛЕВОМ ОБУЧЕНИИ С РЖД

Не реже 2 раз в год
индексируется зарплата
НА УРОВНЕ ИНДЕКСА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН, ПРОГНОЗИРУЕМОГО МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ

HR-технологии



Плюс цифровизация HR-функции

ОАО РЖД — крупнейший игрок транспортно-логистического рынка, активно инвестирующий в цифровизацию HR-процессов. Это комплексная работа, которая проводится в рамках Стратегии цифровой трансформации компании и позволяет РЖД создавать IT-решения на базе отечественных цифровых продуктов. Уже более шести лет в компании работает внутренняя корпоративная IT-платформа — Сервисный портал работника ОАО РЖД, который позволяет всем сотрудникам решать кадровые вопросы, не используя бумажные документы. Также компания одной из первых приняла участие в эксперименте Минтруда по внедрению электронного кадрового документооборота — сейчас им пользуются уже около трети ее сотрудников.

— инновации —

Цифровизация HR-сферы — важнейший тренд развития сферы управления персоналом. По статистике компании CNews, большая часть российских компаний, следуя мировой тенденции, уже начали автоматизировать те или иные HR-процессы. Чаще всего речь идет о расчете зарплат, премий и бонусов (44%), подборе персонала (38%), кадровом планировании и учете (37%). У 26% работодателей автоматизированы обучение и развитие, у 24% — внутренние коммуникации. Тренд на цифро-

визацию не обошел стороной и крупнейшего работодателя России — компанию ОАО РЖД.

Один из важнейших цифровых проектов ОАО РЖД — корпоративная IT-платформа Сервисный портал — был запущен еще в 2017 году. Сегодня на портале зарегистрировано уже более 600 тыс. пользователей, что делает его крупнейшим среди аналогичных инициатив других компаний. Для компании это ключевой инструмент коммуникации, информирования и обратной связи. В свою очередь, работники видят в этом ресурсе цифрового помощника.

В общей сложности на Сервисном портале сегодня доступно более 60 функций. Портал позволяет дистанционно подавать заявку на корпоративные льготы и компенсации, запрашивать справки, оформлять кадровые документы, планировать карьеру и проходить обучение, общаться с коллегами, а также получать справочную информацию о заработной плате: ежемесячный заработок и премиальные выплаты можно посмотреть в динамике в виде графиков и таблиц. Новые сервисы портала поддерживают в компании культуру признания заслуг (цифровая Доска почета) и благодарности (сервис «Спасибо»), продвигают в компании корпоративное и профессиональное наставничество, помогают заботиться о здоровье (работник может самостоятельно записаться к врачу).

Сервисы доступны и на компьютере, и в мобильном приложении, ими можно пользоваться и через интранет, и в интернете. О востребованности платформы у работников компании свидетельствует рост посещаемости: за последний год пиковое значение в сутки достигло 258 тыс. уникальных пользователей. Все решения были реализованы с учетом всех требований по информационной безопасности.

Не менее востребованным у сотрудников ОАО РЖД оказался и другой проект компании — внедрение электронного кадрового документооборота. Изначально компания присоединилась к профильному эксперимен-

ту Минтруда, который стартовал в 2020 году и предполагал оцифровку отдельных кадровых документов: трудовых договоров, распоряжений, локальных нормативных актов (подробнее см. „Ъ“ от 5 мая 2020 года). Электронный кадровый документооборот тестировали в 128 подразделениях компании. Признав результаты проекта успешными, компания инициировала поправки в Трудовой кодекс РФ, которые расширили полномочия работодателей в этой сфере, и с 2022 года ОАО РЖД начало активно внедрять электронный кадровый документооборот уже повсеместно.

Платформой для этого стал Сервисный портал. В марте 2023 года в ОАО РЖД состоялся заключительный, четвертый этап перехода на электронный документооборот в сфере трудовых отношений (ЭКДО). Теперь использовать ЭКДО могут все работники компании. На начало декабря по всей компании на ЭКДО перешли более 220 тыс. работников, что составляет около 30% от персонала. Его главное преимущество — это повышение операционной эффективности HR-функции и снижение трудозатрат. Стандартизированы и автоматизированы десятки рутинных операций в кадровом делопроизводстве.

Но, помимо цифровых проектов, которые ставят своей целью повысить удобство работника при взаимодействии с компанией, ОАО РЖД также инвестирует и в цифровые сервисы, цель которых повысить качество управления в HR-сфере. Такой инструмент очень ва-

жен для компании, так как позволяет упростить процесс принятия решений и способствует повышению эффективности управления персоналом в целом. Для этого, например, в компании запустили цифровую платформу «Рабочее место руководителя» по вопросам управления персоналом» (РМР), она доступна как для всех руководителей предприятий, так и HR-специалистов.

РМР — это «единое окно» для работы с кадровыми данными. Платформа объединила шесть функциональных модулей с сервисами и инструментами, которые необходимы руководителю в ежедневной работе. Например, модуль «HR-Аналитика» позволяет буквально за пару кликов вывести кадровый портрет любого предприятия с динамикой показателей. Персональные данные по каждому работнику отражены в модуле «Мой персонал». Кроме того, РМР дает возможность отвечать на обращения работников и работать с различными документами. Например, подать заявку на подбор можно в модуле «Подбор персонала». Приказы и дополнительные соглашения в рамках электронного кадрового документооборота подписываются через модуль ЭКДО. А для работы с обращениями работников есть модуль «Приемная руководителя».

Сейчас сервисом РМР пользуются более 10 тыс. руководителей компании. У каждого из них есть возможность адаптировать сервис для решения своих задач.

Елена Петрова

Человеческий капитал железных дорог

— образование —

Один из недавних трендов российского рынка труда — прирост корпоративных инвестиций в обучение сотрудников, следует из данных Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. В то же время ОАО РЖД вкладывается в развитие человеческого капитала своих работников уже много лет, развивая собственные образовательные проекты, доступные как линейным сотрудникам, так и руководителям.

В условиях санкционного давления и последовавшего за ним экономического спада в 2022–2023 годах российские компании продолжали наращивать свои инвестиции в образование сотрудников. К такому выводу по результатам исследования пришли эксперты рекрутинговой компании Get experts и платформы Future Hub. Данный тренд объясняется дефицитом кадров на российском рынке труда (подробнее см. стр. 17). Специфика инвестиций в развитие человеческого капитала в том, что отдача всегда имеет отложенный результат. В то же время умение вкладывать в людей — показатель зрелости компании. В ОАО РЖД реализуется комплексный подход к обучению, начиная от самых маленьких железнодорожников, заканчивая топ-менеджментом компании.

От мала до велика

Уже в детском саду и школе ребята могут узнать о карьерных возможностях в сфере железнодорожного транспорта. Все мероприятия — от детского сада до вузов — компания реализует в рамках проекта «Страна железных дорог». У ОАО РЖД есть собственные корпоративные детские сады и лицеи, а также отдельный уникальный проект — сеть детских железных дорог, он реализуется с 1937 года. Детские железные дороги знакомят ребят с профессией еще со школьной скамьи и выполняют важную профориентационную функцию, аналога которой нет ни в одной другой компании.

Стоит отметить, что ОАО РЖД не замыкается на собственной системе образования, а является еще и активным участником крупных федеральных проектов: «Большая перемена», «Твой ход», «Движение первых» и многие другие.

«Это действительно важная и системная работа. Мы посчитали, сколько молодых ребят, школьников должно быть в нашей воронке профориентационных мероприятий, и вышли на цифру порядка 80 тыс. человек, которые должны быть охвачены этими активностями», — говорит начальник Департамента управления персоналом ОАО РЖД Сергей Саратов.

Новый проект в этой сфере — создание кадетских классов: дети углубленно изучают технические предметы, проходят професси-



ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ ОАО РЖД

ональную ориентацию на инженерные специальности и готовятся к поступлению в отраслевые вузы, при этом большое внимание уделяется гражданскому и патриотическому воспитанию.

Для подготовки специалистов необходимой квалификации компания активно развивает сотрудничество с девятью университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Продолжена практика предоставления целевого обучения по железнодорожным специальностям от компании. Оставшиеся заявки абитуриенты могут на Карьерном портале РЖД — в этом году было подано более 19 тыс. заявок.

Особое внимание в РЖД сегодня уделяется подготовке специалистов по программам среднего профессионального образования. В 2022 году стартовал федпроект «Профессионалитет» (в рамках 42 социально-экономических инициатив правительства Российской Федерации). Цель «Профессионалитета» — перезагрузить систему среднего профобразования (подробнее см. „Ъ“ от 30 мая). В настоящий момент в программе участвуют более 250 колледжей и техникумов из 42 регионов России, для 12 из них индустриальным партнером выступает ОАО РЖД. Студенты «Профессионалитета» при поступлении заключа-

ют договор с компанией и проходят практику на предприятии уже во время учебы. На этапе обучения будущие выпускники знают свое будущее место работы. А работодатель готов предоставить будущим сотрудникам служебное жилье или компенсацию на аренду жилья.

Профессиональное развитие сотрудников

Те, кто впоследствии начнет работу в ОАО РЖД, смогут продолжить совершенствовать свои профессиональные навыки через систему профессионального наставничества, когда навыки новому сотруднику передает опытный наставник. Системой координат для оценки сотрудников в ОАО РЖД выступает система Единых корпоративных требований к персоналу, она состоит из четырех блоков — это корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, потенциал и мобильность, результативность и опыт. Блок профессиональных компетенций содержит в себе целевые ориентиры для каждой должности и описание необходимых профессиональных знаний и навыков работников, которые оцениваются с помощью специализированных инструментов. Перечень профессиональных компетенций определен для каждого направления деятельности компании.

«За два года 515 тыс. работников прошли процедуру оценки по этой системе, то есть мы охватили около 80% работников. Результаты оцифрованы, это дает нам возможность точнее проводить обучение по западающим индикаторам и компетенциям», — отмечает Сергей Саратов.

Обучением рабочих и повышением их квалификации занимаются учебные центры профессиональных квалификаций, которых в ОАО РЖД более шести десятков. Компания начала развивать их сеть десять лет назад и за это время открыла их в 44 регионах России. Штат преподавателей учебных центров более 850 человек, все они имеют большой производственный опыт, проходят стажировки на заводах-изготовителях, изучают передовой опыт на предприятиях железнодорожного транспорта, посещают обучающие вебинары, повышают квалификацию и участвуют в международных, федеральных и региональных конкурсах.

Для развития профессиональных компетенций ОАО РЖД также запустило проект «Час знаний»: каждый сотрудник получил возможность использовать час своего рабочего времени в месяц на дистанционное обучение в рамках одного из более чем 1 тыс. учебных курсов. Сейчас этой возможностью пользуют-

ся более 200 тыс. человек в 13 филиалах компании. Еще один институт передачи знаний, который существует в ОАО РЖД, — это профессиональное наставничество. Сегодня в компании более 70 тыс. наставников, которые готовы помогать новым сотрудникам осваивать новые профессиональные навыки. Протестировать их, в свою очередь, можно на чемпионате профессионалов РЖД, самом масштабном конкурсе профессионального мастерства среди работников железнодорожной отрасли. Чемпионат состоит из региональных (отборочных) этапов и общего финала, в котором соревнуются победители региональных этапов. Суть соревнований — проверка практических навыков в нестандартных ситуациях. В этом году финал чемпионата в Екатеринбурге стал самым массовым корпоративным событием в РЖД — он собрал более 2 тыс. работников: представители 70 ключевых железнодорожных профессий соревновались по 40 конкурсным направлениям. Это была настоящая олимпиада для работников компании.

Обучение для руководителей

Профессиональные навыки сегодня поддерживаются не только у представителей рабочих профессий, но и у руководителей. Этим занимается Корпоративный университет РЖД, который в этом году провел набор руководителей на программу «Академия управления движением». В основе обучения три составляющие: восстановить фундаментальные знания о теории управления движением поездов, отработать практические навыки организации эксплуатационной работы, изучить опыт железнодорожных предприятий и получить практику взаимодействия с крупными клиентами и партнерами компании. Смысл обучения состоит в том, чтобы руководитель, основываясь на академической базе, полученной в вузах, пересмотрели имеющиеся инструменты и подходы в своей работе, предлагали инновационные идеи и улучшения. Сегодня транспортная отрасль развивается очень динамично, и управленцам необходимо чувствовать изменения времени, предугадывать и внедрять актуальные технологические решения в производственные процессы.

Таким образом, объясняет Сергей Саратов, для каждой категории работников есть свои образовательные ресурсы и площадки. «Для рабочих это учебные центры и система наставничества, для руководителей и специалистов — наш Корпоративный университет, отраслевые вузы, внешние эксперты и провайдеры. И еще система дистанционного обучения — ей могут воспользоваться все работники компании в режиме 24/7. Если говорить о цифрах, то ежегодно обучение и развитие проходят более 200 тыс. руководителей и специалистов компании, а также свыше 185 тыс. рабочих и служащих», — отметил он.

Елена Петрова

ЭКОСИСТЕМА ПОДГОТОВКИ И НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ В РЖД



HR-технологии

KOMETABLACK

Вовлечение трудом

На российском рынке труда нетривиальный расклад: впервые за много лет здесь на коне скорее соискатели, чем работодатели. Как в условиях дефицита кадров получить тот самый персонал, который нужен именно вашей компании, рассказывает **Тихон Косых**, создатель российской сети фитнес-центров «Комета.Блэк» и международного финансового стартапа Karta.io.

— мнение —

В этом году российский бизнес столкнулся с проблемой, которой никак не ожидал, — это дефицит кадров. Аналитики HH отмечают, что уровень дефицита кадров находится на максимуме за всю историю наблюдений — так, индекс соотношения между числом активных резюме и открытых вакансий в июне 2021 года находился на уровне 3,7 пункта, а в июне 2023 года составил уже 3,1 пункта.

Я работаю в фитнес-индустрии с 2011 года и открыл более десяти фитнес-клубов под разными брендами. В том числе и «Комета.Блэк», самый престижный из российских клубов, доступных по месячной подписке. Скажу так, если для локаций — фитнес-залов — в центре Москвы найти персонал несложно, то уже в спальных районах столицы возникают затруднения. Меняется и модель отношений «работодатель—сотрудник». Ожидания соискателей стали выше. Они отстаивают свои позиции и не склонны к компромиссам. Менее охотно берут на себя даже временные обязанности, не связанные с областью их непосредственной ответственности. А это означает, что

под угрозой оказывается очень важная для индустрии фитнеса способность сотрудников к многозадачности.

Совместное исследование HeadHunter и Robovoice показало, что в этом году в три раза (по сравнению с 2021-м) выросло число вакансий с упоминанием многозадачности. Для фитнес-индустрии многозадачность сотрудников — залог успеха. К примеру, ситуации, когда тренер должен подменить сотрудника ресепшена, не редкость. Но если сотрудник пришел работать в клуб на аутсорсинге или по аутстаффингу, он просто не считает себя членом единой команды.

Эта модель построения отношений работодателя и сотрудника, на мой взгляд, изменится. Работодатели будут предъявлять к аутстаффинговым компаниям другие требования, и те должны будут подумать, как организовать процесс найма, обеспечив большую вовлеченность персонала. Вовлеченности персонала способствует автоматизация работы, когда сотрудники не должны выполнять рутинные функции и могут сосредоточиться на творческой части. Я заметил это, когда в 2013 году открыл пер-

вый в России фитнес-клуб, в котором данные со всех тренажеров поступали в облако, что помогало тренеру в работе с клиентом.

Высокий уровень энтузиазма нельзя обеспечить только денежной мотивацией, тем более в условиях современного рынка труда с растущими зарплатами и дефицитом кадров. Это путь к выгоранию персонала и повышению текучести кадров. Платить выше рынка нужно в том случае, если вы уверены, что сумеете подобрать тех людей, которые мотивированы работать в вашей компании и точно смогут в ней развиваться. Поэтому на первый план сегодня выходит работа с командой и формирование дружественной к сотрудникам корпоративной культуры. Такую мы всегда стремились формировать в своих клубах, в итоге текучка персонала у нас в три-четыре раза меньше, чем в целом по рынку.

На мой взгляд, только это позволит снизить текучесть кадров на нашем простом рынке труда и создать компании хорошую репутацию, которая облегчит поиск новых сотрудников даже в условиях дефицита кадров.



Корпоратив придет — непорядок наведет

— управление персоналом —

Новогодние корпоративы — отличная возможность для руководства и подчиненных подвести итоги совместной работы, укрепить неформальные связи и проинкнутаться корпоративным духом. Однако иногда корпоративы идут не по плану: попытки сбросить напряжение за очередным бокалом шампанского приводят к скандалам или, наоборот, слишком близким отношениям между коллегами, показал опрос hh.ru. В результате компании рискуют потерять специалистов, а сотрудники — остаться без работы. Эксперты рекомендуют работодателям заранее устанавливать правила поведения на корпоративах и разнообразить праздник активными играми и конкурсами.

Новогодние корпоративы в этом году запланировали 65% компаний, показал опрос службы исследований hh.ru среди 1,6 тыс. респондентов (проводился с 29 ноября по 7 декабря). Еще 9% опрошенных пока не уверены, будет ли у них праздник с коллегами. От идеи проводить корпоратив отказались 25% работодателей. Чаще всего отказ от новогоднего корпоратива связан с тем, что в компании в принципе не принято праздновать наступление Нового года — об этом рассказали 40% опрошенных. Еще 24% сообщили, что корпоратива не будет из-за отсутствия бюджета, столько же сослались на решение руководства без объяснения причин. В 2% случаев за отмену праздника высказались сами сотрудники, а 1% просто не успели арендовать площадку под корпоратив.

В целом каждый второй работник в стране старается всегда посещать новогодние корпоративы. При этом 17% ходят на праздник по настроению, 13% — в зависимости от компании-работодателя, 6% — от отношений с коллективом. Еще 11% обычно пропускают новогодние корпоративы. Среди тех, кто хотя бы иногда ходит праздновать наступление Нового года с коллективом, 46% считают, что это хорошая возможность построить неформальные отношения с коллегами и пообщаться. Еще 37% просто любят отдохнуть вместе с коллегами. Некоторым праздник нужен, чтобы проникнуться корпоративным духом компании (21%), а другим — чтобы повеселиться и отдохнуть за счет компании (20%). Столько же респон-



дентов считают, что корпоративы помогают развеселиться и отключиться от рабочих задач. О желании проявить свои коммуникативные навыки или «выгулять наряд» на корпоративе сообщили по 4% опрошенных.

Однако не всегда праздник может оправдать возложенные на него ожидания руководства и подчиненных. Почти каждый третий (31%) работник признался, что в их карьере были случаи, когда новогодний корпоратив пошел не по плану. Чаще всего (24% случаев) это было связано с тем, что многие сотрудники перебрали с алкоголем. Кроме того, 9% рассказали, что на корпоративе их коллеги выясняли отношения с помощью физической силы. Как сообщили 7% опрошенных, бывали случаи, когда после корпоратива стало известно о произошедшей в ходе праздника интимной близости коллег. Столько же признались, что поведение коллег на празднике стало впоследствии причиной их увольнения.

Так, для одной из крупнейших консалтинговых компаний новогодний корпоратив закончился потерей сразу двух ключевых сотрудников. «Гендиректор внезапно узнала о близости руководителей конкурирующих подразделений — в компании они постоянно спорили и ссорились. Алкоголь, видимо, растопил вражду. Оба сотрудника были уволе-

ны, и в офисе их больше никто не видел», — рассказывает собеседник издания. Впрочем, личная жизнь двух уже бывших руководителей подразделений сложилась хорошо: вскоре после новогодних каникул пара вышла в социальные сети совместные фотографии, влюбленные поженились и обзавелись детьми.

Некоторые сотрудники компаний принимают самостоятельное решение об увольнении не в силах справиться со стыдом. Как рассказывает собеседник издания в одной из крупных компаний, незадолго до новогоднего корпоратива к ним на работу устроилась новая HR-директор. «Для новой команды она старалась подготовить лучший праздник, но на корпоративе вышла слишком много и под конец вечера улетела вниз со ступеней ресторана. С праздника новую сотрудницу уволили сразу. Всем коллективом мы переживали за состояние ее здоровья и опасались худшего. Вскоре коллега пошла на поправку, и мы уговорили ее вернуться в коллектив, но она приняла решение закончить свой трудовой путь в нашей компании», — вспоминает собеседник.

При этом во многих компаниях к небольшим проистествиям относятся с пониманием — с кем не бывает. Так, сотрудник IT-компании рассказывает, как соборщик малосерий-

ной продукции с квалификацией инженера устроил на корпоративе скандал: оскорбил гендиректора, полез в драку с руководством, пока охрана вывела бунтаря с праздника. «Никакие санкции за этим не последовало, кроме насмешек коллег», — рассказывает работник предприятия. Впрочем, руководство другой компании излишнюю откровенность со стороны подчиненной не оценило. «Работница бухгалтерии, перебрав на корпоративе с алкоголем, высказала гендиректору все, что о нем думает. Через две недели ей пришлось искать новое место работы», — рассказывает свидетельница событий.

Среди опрошенных hh.ru работников компаний лишь 13% признались, что однажды сами перебрали с алкогольными напитками. При этом 84% респондентов добавляют, что сами ни разу не становились участниками тех или иных эксцессов. Этим ответам, впрочем, нельзя доверять полностью — респонденты зачастую не склонны признаваться в действиях, которые противоречат общественному порядку, даже в ходе анонимных опросов.

В большинстве компаний риски негативных последствий коллективных праздников не воспринимают серьезно. Так, по словам самих сотрудников, в 70% компаний нет никаких формальных правил поведе-

ния на корпоративах. Еще 7% работников рассказали, что у них есть инструкции, как одеваться и как себя вести. В 3% есть постоянная политика проведения корпоративов с описанием правил поведения, столько же компаний вводят правила поведения под каждое корпоративное мероприятие. Еще 18% респондентов затруднились ответить.

Санкции за нарушение правил поведения или моральных общественных устоев на корпоративах в 60% компаний отсутствуют, 28% опрошенных не осведомлены об этом. Среди остальных 6% рассказали о порицании в коллективе, в 4% бывают выговоры, 3% рассказали об увольнении, 2% — о лишении премий, 1% — о понижении в должности.

HR бизнес-партнер аутсорсинговой компании «Северсталь — ЦЕС» Яна Шайдецкая рекомендует компаниям накануне праздника провести предварительный инструктаж с руководителями, напомнить им об ответственности за команду и о правилах поведения, хотя мероприятие неформальное. В самой компании давно отказались от застолий, чтобы люди выпивали на корпоративах меньше, больше двигались и принимали участие в конкурсах, в шоу. Если же все-таки корпоратив пошел не по плану, нужно купировать неприятную ситуацию, при этом отказавшись от карательных мер, считает Яна Шайдецкая. «Выводы все взрослые люди делают самостоятельно. Для всего остального существуют правоохранительные органы», — говорит она.

Еще один способ предотвратить проблему — проводить корпоратив на выезде, пускать туда по заявкам и на этапе регистрации отсекал тех сотрудников, кто вел себя неподобающе на празднике в прошлом году. Это, рассказал «Ъ» сотрудник одной крупной российской компании, хотя и требует дополнительных усилий от службы безопасности, позволяет минимизировать риски конфликтов и хулиганства.

Руководитель отдела маркетинга кадровой компании «Рекадро» Марина Романова рекомендует решать конфликты в острой фазе незамедлительно. «Участники конфликта могут додумать новые причины для обиды и обзавестись сторонниками в коллективе, а это может создать серьезные расколы. В дальнейшем любые ссоры, факты оскорблений и неэтичного поведения должны становиться основой для разяснительной ра-

боты со всем коллективом», — считает эксперт. О преимуществах схожего подхода ранее рассказывала директор по персоналу компании «Авито» Ольга Ким. По ее словам, в компании считают конфликты нормальной частью рабочего процесса, но разногласия нужно решать открыто. С пониманием там относятся и к служебным романам: «Все мы люди. Могут ли случиться близкие отношения у коллег по работе? Конечно, могут... У нас позиция очень четкая и прописана в нашем кодексе этики: друзья, пожалуйста, любите друг друга, но это не должно приводить к конфликту интересов. Если один из вас начальник, а второй его подчиненный — приходится в HR, мы подберем в периметре компании кому-то из вас другую должность», — прокомментировала Ольга Ким (подробнее см. «Ъ-Онлайн»).

В то же время неприятные ситуации на корпоративах могут, напротив, стимулировать более доверительные отношения с коллегами в перспективе. «Как-то один мой коллега на корпоративе хорошо выпил, развеселился и начал приставать к девушке. Я отвел его в сторону, дал протрезветь и усадил в такси до дома. Впоследствии мы стали лучше общаться, поскольку он начал воспринимать меня в каком-то смысле как друга», — рассказывает сотрудник одной из московских компаний. Аналогичным образом, по его словам, развивались отношения и с другой коллегой, которой он не дал в состоянии подпития во время корпоратива становиться стриптиз и спас от судьбы «Люби — звезды любяба».

Впрочем, в компаниях считают, что проблемы на корпоративах будут возникать все реже из-за распространенности удаленного и гибридного форматов работы. «Люди долго ждали этих мероприятий, они счастливы, уже не напиваются, как раньше, очень много танцуют. Им не нужны невероятные шоу, достаточно просто увидеться с людьми, сесть за стол и поговорить с коллегами, по которым они соскучились», — говорит руководитель проекта «Игра по правилам» Тамара Гришаева. По словам Яны Шайдецкой, в их компании корпоратив уже состоялся и людей было «буквально не оторвать друг от друга». «Более того, к нам на мероприятия часто приходят и бывшие сотрудники, именно за атмосферой», — делится она.

**Диана Галиева,
Анастасия Мануйлова**

Занозы в команде и круг безопасности

— опыт —

Стратегическую сессию в основном используют для формирования миссии и планов компании. Чем этот инструмент может быть полезен при работе с командой, рассказывает глава Support Partners КОНСТАНТИН БОРИСОВ.

Топ-6 скрепляющих элементов

В любой компании генеральная задача HR — прорабатывать с сотрудниками ключевые направления и элементы командной системы.

1. Общая цель — все в команде должны знать ее и «купить», а HR-специалисту необходимо уметь добиваться «продажи».

2. Общие ценности — они помогают выстроить нематериальную



мотивацию и в целом ответить на вопрос «Почему мы здесь работаем, кроме как за деньги?».

3. Система коммуникации — и насколько она отлажена, как построено взаимодействие по горизонтали и по вертикали.

4. Система лидерства — в том числе ее косвенные проявления — например, в команде только лидер все знает и решает или можно спокойно высказывать свое мнение и быть услышанным?

5. Роли — каждый ли знает, за что он отвечает, а чем его нагружать не должны?

6. Круг безопасности — есть ли в команде люди, которым можно признаться без страха последствий, что совершил ошибку? Создан ли алгоритм действий на такой случай?

Стратегическая сессия помогает разрешить сразу несколько из этих командных сложностей.

1. Синхронизировать цели — компании и сотрудника, внутри отдельной команды, разных отделов между собой.

2. Обеспечить более глубокое и системное взаимодействие — в рамках мини-групп, отделов или всей компании.

3. Проявить лидерство — не только первому лицу, но даже представителям линейного персонала.

4. Уточнить роли — это происходит вместе с формированием «дорожной карты» или плана и соответствующих зон ответственности, назначением исполнителей и контролеров.

Также стратегическая сама по себе является кругом безопасности: в процессе обсуждения многие вариан-

ты отсеиваются, планы корректируются, и это должно быть совсем не страшно.

Кейс «Архитекторы и правки»

К нам обратилась крупная региональная девелоперская компания, которая вышла на рынок Москвы и столкнулась с тем, что строительство вроде бы идет, но с постоянным нарушением сроков, превышением бюджета, качество при этом снижается, бизнес-план, естественно, не выполняется, в команде нервная обстановка.

Когда мы провели диагностику, то обнаружили целый клубок проблем, в том числе в команде. Отношения между двумя департаментами — архитектурным и строительным — можно было охарактеризо-

вать как гнойный нарыв с сильнейшим воспалением. А началось все, если продолжать аналогию, с простой занозы: не был документально зафиксирован порядок взаимодействия. В результате первый департамент выдавал архитектурный проект, второй департамент брался за разработку технической документации, в процессе архитекторы принимали решение, условно, разместить балконы на другом фасаде. Проектировщикам приходилось все пересчитывать, сроки сдвигались, обстановка накалялась.

Благодаря стратегической сессии порядок взаимодействия расписали в деталях, архитекторы получили неделю на внесение изменений, после чего правки уже не принимались. Конфликт, оказавший сильное влияние на компанию, был исчерпан.