

→ «Русал», например, выявляет проблемные точки на территориях присутствия с помощью социоследований и пытается решить их. Так, в Красноуральске и Каменске-Уральском компания благоустроила набережные, в Красноуральске построила медцентр. В 2024 году она планирует завершить строительство Центров спортивных единоборств в Красноуральске и Североуральске, а также инвестировать в здравоохранение и учреждения образования и культуры в Каменске-Уральском.

По мнению HR-директора компании «Атомстройкомплекс» Галины Хабаровой, главный фактор удержания сотрудников — интересная работа, возможности для личного и профессионального роста, а также повышение качества жизни с помощью предприятия. «Наши сотрудники могут приобретать квартиры с хорошими скидками, проходят медицинские обследования, а обучающие программы предусмотрены не только для специалистов, но и их детей. Результат — у трети коллектива стаж работы больше 11 лет, а каждый второй соискатель приходит по рекомендации сотрудников», — рассказала она.

В «СКБ Контур» действуют программы признания профессиональных заслуг, конкурсы и конференции внутри разных направлений. «На удержание специалистов работает корпоративная культура, дающая большие возможности для развития. Сотрудники могут расти внутри компании, учиться новым профессиям и менять направление деятельности, стать руководителем или экспертом. Это позволяет закрывать в среднем 20% вакансий внутренними переводами», — отметила директор по персоналу «СКБ Контур» Александра Батина. Впрочем, уточняет она, главным стимулом для большинства соискателей и сотрудников был и остается уровень зарплаты: «По разным оценкам, финансовый вопрос — решающий для 70–80% специалистов на рынке. Около 40% соискателей хотят работать в стабильной компании и более 30% — иметь возможность постоянно учиться, расти в должности и работать удаленно».

Светлана Долженко считает, что для решения вопроса удержания кадров надо выходить за рамки одного предприятия: «Думать об этом надо вместе, а не продолжать конкурировать и переманивать сотрудников друг у друга, пока в это же время молодежь уезжает в другой регион».

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД** Все больше компаний придерживаются стратегий «развития человеческого

капитала», включающих программы профориентации школьников, создания собственных кафедр и академий на базе университетов, стажировок, а также доступные механизмы развития и карьерного роста внутри предприятия.

По словам Александры Батиной, заинтересовать будущих работников важно еще в школе. Для этого благотворительный фонд «СКБ Контур» открывает в школах Екатеринбурга и Свердловской области профильные классы, помогает ученикам участвовать в соревнованиях по математике и информатике. А в прошлом году компания запустила сервис профориентации «Гид IT». Корпоративный университет «Русала», в свою очередь, бесплатно готовит выпускников к экзаменам. Участников финального тестирования он направляет для участия в олимпиаде «13-й элемент. ALхимия будущего» — еще одного образовательного проекта компании, победа в котором позволяет получить до семи дополнительных баллов при поступлении в вузы.

Значительный вклад в подготовку кадров вносят партнерские программы с вузами. Причем стороны стараются реализовывать их в рамках win-win подхода, когда компании получают талантливых специалистов, вузы — современные программы обучения, а студенты — актуальные знания от экспертов отрасли. Знакомить студентов с корпоративной культурой и принципами работы компании начинают уже во время стажировок, в том числе оплачиваемых. «Во время практики под наставничеством опытных сотрудников студенты погружаются в реальные задачи и видят, какие возможности дает крупная компания. Совмещая теоретическое обучение с практической работой, к моменту получения диплома ребята уже уверенно встают на ноги в профессии, чувствуют рынок, трезво оценивают возможности и видят свой путь развития в компании», — пояснила Галина Хабарова.

Помимо совместных программ обучения, бизнес улучшает материально-техническую базу образовательных учреждений. Так, в рамках проекта «Профессионалитет» «Русал» сформировал металлургический образовательный кластер на базе четырех сузузов Каменска-Уральского, Красноуральска и Североуральска. Здесь было создано 12 новых лабораторий и мастерских. «Талантливую молодежь мы поощряем материально: для студентов, обучающихся на бюджетной основе по таким направлениям, как металлургия, энергетика, медицина, педагогика, предусмотре-



СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ ПОДГОТОВКИ ОДНОГО СПЕЦИАЛИСТА СОСТАВЛЯЕТ 190-250 ТЫС. РУБ.

ны не только ежемесячные выплаты, но и участие в профессиональных конференциях, производственные стажировки и экскурсии», — добавила Анна Соломеина.

«Атомстройкомплекс» стал опорным работодателем кластера «Строительство» и вложил более 20 млн руб. в обновление базы Уральского колледжа технологий и предпринимательства: были отремонтированы мастерские, закуплено оборудование, соответствующее тому, что применяют на стройках, скорректирована учебная программа.

### СПЕЦИАЛИСТЫ ВЫШЛИ В КОПЕЕЧКУ

Главной проблемой остается то, что результат начатых образовательных программ будет виден через несколько лет, а квалифицированные кадры нужны уже сегодня. «В срок подготовки таких специалистов входит базовое профильное образование, помимо этого на большинстве предприятий есть отдельная система обучения персонала, в том числе новичков в рамках программ адаптации. И период обучения может варьироваться от нескольких дней до года», — отметила Светлана Долженко.

От срока обучения и уровня квалификации будет зависеть и стоимость подготовки специалиста. В сред-

нем, по оценке экспертов, промышленное предприятие тратит 190–250 тыс. руб. на замену сотрудника. Сюда входят затраты на поиск персонала, процесс адаптации, обучение новых сотрудников, оплату наставников, а также потери в связи с пониженной результативностью планирующего уволиться сотрудника и выходом нового сотрудника на нормативную производительность.

В каждой из специальностей срок обучения и адаптации различается. Например, подготовка одного программиста может занять до полутора лет. Обучение специалистов техподдержки длится около двух месяцев, выход на полную производительность — около пяти. Специалиста по продажам можно обучить базовому уровню владения профессией за три месяца.

### МОЛОДЕЖЬ И ПЕНСИОНЕРОВ ЗАПИСАЛИ В РЕЗЕРВ

По оценкам аналитиков рейтингового агентства АКРА, у российского рынка труда есть резервы. «При условии, что в каждой из возрастных групп экономическая активность вырастет до уровней, характерных для сопоставимых с Россией стран, внутренние резервы рынка труда можно оценить в 7,5 млн человек. Из них около 1,5 млн человек — молодежь, а почти 5 млн — люди старшего возраста. Использование этого ресурса требует стимулирующей политики государства на рынке труда и изменения его институтов в сторону большей гибкости и разнообразия трудовых отношений», — утверждают аналитики агентства.

В прошлом году работодатели уже стали чаще набирать на работу людей старше 40 лет, а также инвалидов, несовершеннолетних, кандидатов без опыта работы и женщин на традиционно «мужские» вакансии. Привлекать к работе пенсионеров и школьников для решения кадровой проблемы в регионе предложила и Елена Артюх. «Можно было бы использовать потенциал пенсионеров, изменив чуть-чуть регулирование. На сегодня работающие пенсионеры лишены возможности получать компенсации по пенсиям, и работодатели продолжают платить за них страховые взносы в пенсионный фонд», — сказала бизнес-омбудсмен. Она также предложила облегчить процедуры сезонного вовлечения старшеклассников в занятость: «Летом многие хотели бы работать, но из-за сложности процедур оформления половина лета уйдет только на то, чтобы разобраться с этим».

По мнению Светланы Долженко, в регионе недостаточно оценена тема использования резервов роста производительности труда, возрождения научной организации труда как инструмента решения кадровых задач. «Важно и нужно заниматься повышением уровня квалификации HR-специалистов, ведь именно от них зависит качество и эффективность применяемой кадровой политики на предприятиях. Также важно заниматься развитием HR-бренда на уровне региона и отдельных муниципалитетов, уже есть успешные кейсы в этой части, которыми можно делиться», — добавила эксперт. ■



ИЗ-ЗА УДОРОЖАНИЯ КАДРОВ КОМПАНИИ КОНЦЕНТРИРУЮТСЯ НА УДЕРЖАНИИ ДЕЙСТВУЮЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ