



15	В чем состоят преимущества стратегического HR-бренда	16	Какие мягкие навыки чаще всего нужны соискателям	17	Зачем МОТ предлагает измерять разрыв в занятости
----	--	----	--	----	--

Соискатели стали реже лгать о себе в резюме за последние пять лет, а работодатели — реже им отказывать в приеме на работу даже при выявлении несоответствий, следует из данных совместного опроса hh.ru и «Карьеры & Кадров». Отчасти это следствие ситуации на рынке труда — превышения спроса над предложением кадров. Впрочем, компании по-прежнему часто сталкиваются с неискренностью работников: работники скрывают места прежней работы и приписывают себе недостающие навыки. Работодатели признают, что возможностей проверить данные благодаря цифровизации и развитию HR-технологий становится больше, а ложь даже при приеме соискателя на работу подрывает доверие сторон.

Работник дороже правды

— тенденция —

За пять лет случаев, когда компании сталкиваются с ложью со стороны своих потенциальных сотрудников, стало меньше, показал совместный опрос hh.ru и «Карьеры & Кадров» среди 513 работодателей. Если в 2019 году 87% работодателей сталкивались с ложью в резюме соискателей хотя бы раз, то в этом году об этом сообщили 70%. Однако треть компаний признаются, что такие случаи многократны: в 2019 году часто сталкивались с ложью четверть работодателей. О том, что соискатели лгут иногда, сообщили 43% опрошенных против 53% в 2019 году.

По данным опроса, соискатели стали чаще скрывать некоторые места работы (с 53% в 2019-м до 64% в 2024-м) — по мнению работодателей, это чаще всего делает массовый линейный персонал в ритейле, логистике, безопасности, а также рабочий и производственный персонал и юристы. С 15% до 26% выросла доля тех, кто, наоборот, указывает места, где на самом деле не работал — чаще всего, по мнению работодателей, так делает обслуживающий и домашний персонал. Случаи приписывания себе недостающих навыков снизились с 74% до 59% — чаще такое приукрашивание используют ИТ-специалисты, медики, работники в сфере фитнеса и красоты.

С несоответствием должностных компетенциям работодатели чаще всего сталкиваются со стороны топ-менеджеров (26%), а также на позиции в HR и маркетинге (по 24%). Случаи недостоверной информации в отношении стажа, возраста и образования по-прежнему встречаются: ложь о возрасте не зависит от специальности и сферы, а стаж чаще всего себе подрисовывают ИТ-специалисты и медики (по 13%), образование — строители.

Партнер кадровой компании Cornerstone Владислав Бы-



ханов предпочел сослаться на героя сериала «Доктор Хаус» о том, что врут все. «Основная задача кандидатов дойти до собеседования. Большинство работодателей покупает резюме и только потом работает с человеком. Поэтому все стремятся попасть в ожидания работодателя и корректно оформить резюме. Соискатель может написать, что продолжает работать в компании, хотя фактически уже уволился, потому что работодатель предпочитает приглашать на работу тех, кто еще трудоустроен. В моей практике было и такое, что люди пиливали о наличии высшего образования, никто не проверял диплом и людей брали на работу. Теперь все это можно проверить по базам — люди ста-

ли меньше врать в таких вопросах», — говорит эксперт.

Директор по персоналу АО «Гринатом» Наталья Пичугина отмечает, что молодые специалисты стараются преувеличить свой опыт работы, приукрашивать должностные обязанности и достижения. «Соискатели на высококвалифицированные технические и управленческие позиции также иногда прибегают к преувеличениям в области своих компетенций», — признается она. По опыту директора по персоналу и организационному развитию ZenDen Марины Широной, в основном лгут соискатели на менеджерские позиции — в среднем каждый пятый в своем резюме отражает недостоверную информацию

о профессиональном опыте. Это либо отражение функционала, которым по факту соискатель не занимался, либо приукрашивание имеющегося опыта. HR-директор PROF BEAUTY Арина Скачек также чаще сталкивается с ложью среди кандидатов на должности среднего и высшего управленческого звена, где требования к квалификации и опыту особенно высоки. Часто соискатели преувеличивают свои профессиональные достижения, уровень владения иностранными языками, опыт работы с определенными технологиями или системами. Нередки случаи, когда предоставляются неточные данные о предыдущих местах работы, включая занимаемые должнос-

ти и продолжительность трудовой деятельности.

По словам Владислава Быханова, в условиях высокого спроса на сотрудников работодатели становятся более толерантны к неискренности соискателей. Согласно опросу, на фоне дефицита соискателей доля работодателей, которые скорее откажут будущему работнику после выявления недостоверной информации, снизилась с 56% в 2019 году до 53% в 2024-м. Впрочем, другие компании стали более категоричны: на 7 п. п. выросла доля тех, для кого ложь в резюме является однозначным поводом для отказа (20%).

По словам Натальи Пичугиной, решение в «Гринатоме» зависит от характера обнаружен-

ной лжи и реальных способностей кандидата. «Если кандидат указал уровень компетенций, который не соответствует его реальным навыкам, мы не продолжим рассматривать его на заявленную вакансию. Бывают случаи, когда кандидат приукрасил резюме, но при этом его реальные компетенции соответствуют другой вакансии, имеющейся в компании. В таком случае мы можем предложить ему другую позицию, если он согласен на пересмотр условий», — объясняет она. В PROF BEAUTY отмечают приверженность высоким стандартам этики и честности. «Если кандидат был уличен в предоставлении недостоверной информации, это существенно подрывает доверие к нему.

— взгляд —

ИНИЦИАТИВА НЕ ПРЕДСКАЗУЕМА



Редактор приложения «Карьера&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о свободе воли при выборе профессии

В этом месяце у меня было два примечательных разговора с двумя разными HRD — о молодых сотрудниках и о том, как они ведут себя на рабочем месте. Одна из моих собеседниц управляет персоналом в крупнейшей промышленной компании, другая — коллективом, состоящим преимущественно из ИТ-специалистов. В штатном расписании, которое лежит перед одной, — более 60 тыс. человек, в штатном расписании другой — 5 тыс. человек. Но, несмотря на различия в сферах деятельности и размерах компании, обе мои собеседницы дали практически одинаковую оценку молодым соискателям, которые приходят к ним на работу.

«Они буквально говорят: создай мне условия для работы, предложи интересные задачи, а я, так и быть, выберу себе из них ту, которая лучше подходит моим приоритетам в саморазвитии», — рассказывала одна. «Они смотрят на меня — крупного руководителя, и в их глазах нет даже блеска зависти к моему положению. Они категорически не хотят руководить, брать на себя ответственность за других», — удивлялась другая.

То, что поколение зумеров, мягко говоря, отличается от родителей своим отношением к работе, само по себе не новость. Сложности при работе с сотрудниками в возрасте младше 25 лет сейчас испытывают многие компании по всему миру. Только на этой неделе британская компания Meeting Salaru выпустила отчет, в котором говорится о том, как зумеры относятся к опозданиям: половина из них считает, что в большинстве случаев прийти на деловую встречу на десять минут позже равносильно появлению на ней вовремя. Очевидно, такие представления о деловом этике сильно отличаются от представлений более старших поколений: среди сотрудников поколения X толерантно к опозданиям относятся уже только 26%, а среди бэби-бумеров — только 20%.

Однако мне, и когда я слушала моих собеседниц, и когда я смотрела на цифры опроса, пришла в голову одна простая мысль: хорошо, вот мы знаем, что у людей определенного возраста изначально снижена мотивация чего-то достигать на профессиональном поприще. Возможно, она будет ниже у каждого последующего поколения, которое идет за зумерами. В то же время наше правительство, образовательные институты и работодатели чем дальше, тем больше втягиваются в дискуссию о том, в какие отрасли экономики нужно направлять работу текущих детей и подростков. Все вместе они обсуждают, как изменить контрольные цифры приема в пользу специальностей, которые непопулярны у абитуриентов, но нужны компаниям, думают над тем, как развернуть масштабную пропаганду рабочих профессий в школах, заявляя о необходимости вести работу даже с детьми в детских садах. Их стремление сбалансировать рынок труда внешними мерами понятно — действительно, сейчас в РФ есть рекордно число незакрытых вакансий (подробнее см. «Ъ» от 18 апреля).

Однако нет ли здесь противоречия? Если мы уже сейчас видим, что современные молодые люди теряют способность быть инициативными и принимать решения, то стоит ли отнимать у них еще и возможность принять решение о том, кем они хотят работать? Ведь может оказаться так, что в результате те отрасли, которые выигрывают конкуренцию за будущих соискателей, получат совсем не то, на что они рассчитывают: не инициативных, самостоятельных работников, а специалистов, которые в лучшем случае могут исключительно выполнять чужие поручения, а в худшем — даже из них будут выбирать только те, которые их устраивают. И тогда не легче ли будет заменить их роботами?

Наука преподавать

— статистика —

Российское образование остается конкурентоспособным на мировом рынке, свидетельствуют данные международного рейтинга университетов Round University Ranking (RUR) за 2024 год. России удалось занять второе место по количеству университетов-участников рейтинга, но в топ-100 числится только МГУ. Традиционно сильные позиции у страны по качеству преподавания и слабые — по объемам исследований. Между тем международный рейтинг демонстрирует сдвиг в сторону Азии за счет укрепления Китая — усиление партнерства с КНР в сфере образования и рост госинвестиций в российскую науку могут обеспечить рост привлекательности образования в РФ.

В международный рейтинг университетов RUR за 2024 год попал 131 российский университет — это второй результат по количеству представителей в рейтинге после США. Рейтинг, напомним, составляется в России и оценивает работу всего 1,1 тыс. университетов из 86 стран мира с 2010 года. В рейтинге учитываются качество преподавания и исследова-

ний (вклад по 40%), уровни финансовой устойчивости интернационализации (по 10%). В рейтинге 2024 года также используются ретроспективные данные, тогда как из-за санкций и прекращения части проектов международного сотрудничества показатели научной продуктивности российских вузов должны были снизиться.

Согласно рейтингу, в глобальный топ-500 попали 11 российских вузов — это Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (76-я строчка и плюс 11 позиций к прошлому году), НИЯУ МИФИ (107-й, плюс 5), Московский физико-технический институт (116-й, плюс 9), Томский государственный университет (148-й, плюс 3), Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (257-й, плюс 145), Томский политехнический университет (284-й, плюс 39), Санкт-Петербургский государственный университет (294-й, плюс 16), НИТУ МИСиС (348-й, минус 84), Российский университет дружбы народов (362-й, плюс 42), Казанский федеральный университет (404-й, минус 47).

Более высокие позиции российские вузы занимают в отдельном рейтинге уровня преподавания. В топ-100 по этому показателю вошли три универ-

ситета: МГТУ, МГУ, ТГУ. Еще восемь университетов попали в топ-200, в том числе РУДН, МФТИ, СПбГУ, КФУ, МИФИ. «В чем российские вузы действительно уступают вузам Европы, Восточной и Юго-Восточной Азии, так это по блоку „Исследования“», — признается она. Здесь сказывается сложившееся с начала 1930-х годов разделение высшего образования и науки между университетами и Академией наук», — пишут авторы.

В целом в рейтинге RUR по-прежнему лидируют университеты США: семь вузов в топ-10. Первое место третий год подряд занимает Гарвардский университет, второе место получил Стэнфордский университет, третье — Калифорнийский институт технологий. Еще в топ-10 попали два вуза Великобритании: Имперский колледж Лондона и Оксфордский университет. Наиболее важным изменением, по мнению авторов, стало попадание в десятку лучших Пекинского университета: китайский вуз занял четвертую строчку глобального рейтинга. Всего же 11 университетов КНР вошли в топ-100, тогда как в 2010 году — лишь 2 вуза: Пекинский университет на 59-й позиции и Университет Циньхуа на 87-й.

Опыт китайской системы высшего образования мо-

жет быть применим для России, особенно с учетом переориентации страны на Восток в условиях санкций. «С китайскими вузами нужно выстраивать партнерские отношения. У них очень сильные программы поддержки университетов: сначала это была программа „Первые в мире“, затем „Дважды первые“, предлагающая уже опережающее лидерство и большие госинвестиции в развитие китайских университетов. Только в первой программе было более 850 университетов. Это не сопоставимые с нами объемы — впрочем, и по численности населения мы несопоставимы. Китай и нам активно отправляет своих студентов», — рассказывает директор Института развития образования, профессор департамента образовательных программ Высшей школы экономики Ирина Абанкина. По ее мнению, российско-китайское партнерство может строиться на принципах взаимной выгоды, продуктивности и заимствования.

В свою очередь, Ирина Абанкина уверена, что российским вузам безусловно нужно конкурировать на мировом рынке образования, продвигать собственные и партнерские программы с университетами разных стран, привле-

кать иностранных студентов. «Одна из ключевых функций высшего образования — формирование мировоззрения и системы ценностей, создание благоприятного отношения к нашей стране в мировом масштабе, сотрудничество в гуманитарной сфере», — говорит эксперт.

Старший научный сотрудник Центра экономики непрерывного образования ИПЭИ Президентской академии Борис Илюхин считает, что реально конкурировать с ведущими мировыми вузами по возможностям трудоустройства выпускников очень сложно, поскольку взаимное признание дипломов с ведущими странами мира нет, а это как раз и было одним из главных теоретических плюсов Болонской системы. Сейчас же зарубежный рынок труда для наших выпускников нельзя считать в полной мере открытым. «Поэтому и наши вузы для большинства абитуриентов европейских стран малопривлекательны. Сегодня большинство иностранных студентов из стран дальнего зарубежья в России — это азиатские и африканские студенты. Их подготовка очень важна, поскольку, зная русский язык и технологии российской промышленности, они могут быть серьез-

ным подспорьем для развития российского бизнеса в их странах. В этом смысле рейтинги вузов, безусловно, значимы, но не являются определяющими», — говорит он.

Российское образование конкурентоспособно по качеству, продолжительности, стоимости для студентов, планирующих вернуться работать в свои страны. В частности, в России высокая доля иностранных студентов, которые учатся по медицинским специальностям. «Это совсем другой сегмент: иностранные студенты по окончании университета преимущественно возвращаются на родину, сдают квалификационные экзамены и могут открыть у себя в стране частную практику. Это не автоматическое признание дипломов, но выпускникам достаточно российского образования для сдачи экзаменов и присвоения квалификации. Доля частной практики в здравоохранении, косметологии, медицине, социальном обслуживании высока», — рассказывает Ирина Абанкина.

Чаще всего работают в России после обучения остаются студенты из стран Центральной Азии. «Поступление в вузы студенты рассматривают как мостик, чтобы встроиться в наш рынок труда.

c19

c14

карьер&кадры

КПЭ на автомате

В последнее время перед многими крупными компаниями встал вопрос о внедрении программных разработок для «оцифровки» HR-процессов. В частности, Трубной Металлургической Компании (ТМК) предстояло выбрать автоматизированную систему формирования и оценки ключевых показателей эффективности (КПЭ). Замгендиректора ТМК по управлению персоналом **Елена Позолотина** — о том, почему предприятие решило, протестировав различные готовые решения, создавать свой собственный продукт.

— мнение —

Некоторое время назад мы в ТМК пришли к выводу — нам необходима автоматизированная система формирования и оценки ключевых показателей эффективности (КПЭ). Рассматривая внешние предложения, мы столкнулись с несколькими проблемами, типичными при поиске ПО для компании такого масштаба, производящей реальный продукт, — в состав ТМК входит более чем 30 предприятий в нескольких регионах страны с общей численностью сотрудников около 60 тыс. человек. Существующие готовые решения ориентированы по большому счету на организации, работающие в сфере услуг. Соответственно, расчет КПЭ, «защитный» в их системах, нерелевантен для производства и не позволяет использовать более сложные подходы в расчетах. К тому же размеры ТМК пред-

полагают сочетание унификации процесса целеполагания с одновременным учетом специфики процессов на каждом отдельном предприятии. Стандартные продукты на это не рассчитаны, поэтому в конце концов мы сделали выбор в пользу создания собственного уникального продукта в сотрудничестве с внешним поставщиком, который погрузится в особенности нашего бизнеса и будет лоялен к нашим требованиям. Отмечу, что ранее при попытках скорректировать алгоритмы ПО, предоставляемого иностранными разработчиками, мы сталкивались с нежеланием крупного международного игрока подстраиваться под нужды компаний. При этом вендоры из стран СНГ более внимательны к просьбам заказчика, стремясь зарекомендовать себя на новом рынке. Поэтому опасения компаний, связанные с необходимостью работы с незнакомыми



ранее поставщиками, нивелируются готовностью последних идти навстречу пожеланиям клиента. Такая комбинация вовлеченности заказчика и готовности исполни-

теля в нашем случае дала отличные результаты и может послужить примером для других крупных компаний реального сектора экономики, имеющих схожую структуру и тре-

бования к автоматизированной системе формирования и оценки КПЭ. Во-первых, помня о необходимости сочетания контроля и гибкости во взаимодействии головной компании и предприятий, мы разделили автоматизированные системы формирования и оценки КПЭ линейного персонала каждого завода и алгоритмы формирования и оценки КПЭ высшего руководства завода и управляющей компании. В изученных нами в ходе анализа рынка решениях КПЭ работников всех уровней могли учитываться в единой системе: от генерального директора управляющей компании до рядового рабочего в цехе. При этом процессы различаются, поскольку сами работники не отчитываются за выполнение своих показателей и их установление, а руководители должны сами работать в системе. Во-вторых, благодаря такому разделению процесс сверки фактов выполнения, которые собираются на заводе по тому или иному показателю, и выявления расхождения с данными от функциональных служб значительно упростился и ускорился. У заводов есть определенная степень свободы в согласовании процесса формирования и учета КПЭ. В-третьих, наша автоматизированная система дает возможность быстрее реагировать на внешние вызовы: при необходимости можно изменить методику формирования или оценки КПЭ и оповестить об этом всех участников процесса в режиме реального времени. Учитывая размеры компании, такая гибкость в принятии решения дорогого стоит. Ускоряет этот процесс и возможность онлайн-коммуникации между

сотрудниками, что позволяет уже в ходе подготовки к индивидуальным встречам взаимодействовать с коллегами по его ключевым вопросам. В дальнейших планах — автоматический анализ промежуточного выполнения показателей, что позволит оперативнее замерять степень достижения конечных КПЭ. В любой крупной организации такие кардинальные новации на уровне всей структуры обычно встречают сопротивление сотрудников. Разработка уникального продукта под корпоративные нужды — действенный способ его предотвратить, что мы можем подтвердить на своем примере. Система была внедрена в ТМК в мае 2023 года, а в 2024 году после завершения процессов оценки и постановки целей на текущий год был проведен опрос по оценке удовлетворенности ее работой. Сотрудники оценили удобство использования функционала на 4,6 балла из 5 возможных, индекс потребительской лояльности составил 50%. Если говорить о снижении трудозатрат, то экономия времени от внедрения системы составляет более 1 тыс. человеко-часов по компании за полный цикл работ от этапа постановки до оценки. Последним по упоминанию, но не по важности фактором, доказывающим оптимальность использованного ТМК подхода к разработке и внедрению ПО, является безопасность. Система размещена не в облачном хранилище, а на внутреннем сервере компании, что для российских производителей в современных условиях является важным фактором при принятии решения.

Наука преподавать

— статистика —

Здесь должна действовать двоякая политика государства: нужно помогать таким студентам учиться и параллельно с этим встраивать в рынок труда, с другой стороны, препятствовать практике, когда студенты приезжают преимущественно на заработки и занимают ниши низкоквалифицированной рабочей силы, хотя сам переезд связан с образованием.

В этом случае нужно ставить заслоны, чтобы не создавать каналы нелегальной миграции», — говорит Ирина Абанкина. Россия имеет преимущества по большинству образовательных программ. «У нас есть разные направления, в которых мы безусловные лидеры, наработана современная практика, ведутся научные исследования, разработки, и впоследствии мы можем подготовленных специалистов приглашать работать у нас», —

отмечает эксперт. Среди таких направлений — энергетика, включая атомную энергетику, некоторые инженерные школы, креативные индустрии. Качественные программы на уровне мировых лидеров есть у МФТИ, МИФИ, МГУ, ИТМО, СПбПУ, НИУ ВШЭ. В нефтегазовой сфере сильные программы в Уфе, Омске, Тюмени, также в Татарстане, в том числе по педагогике. Огромный потенциал есть в Томске, Новосибирске, Екатеринбурге.

По словам Бориса Илюхина, система высшего образования в РФ всегда славилась фундаментальной академической подготовкой, научными школами, работавшими в ведущих университетах. «Представляется, что публикационная активность, которая является одним из основных элементов рейтингов вузов, не оказывает решающего воздействия на уровень подготовки специалистов и их конкурентоспособность — в моем понимании это немного искусствен-

ный показатель. Гораздо важнее уровень доходов выпускников вузов через пять-десять лет после окончания университета», — полагает эксперт. Между тем российские власти планируют нарастить инвестиции в науку в ближайшие годы — как государственные, так и частные. Всего затраты государства на науку должны к 2030 году вырасти до уровня не менее 2% ВВП, предполагается пропорциональный рост частных инвестиций: к 2035 году их уровень дол-

жен быть не ниже государственных. Речь при этом идет о практическом приземлении исследований вузов на нужды экономики. Чтобы повысить конверсию научных разработок в инновации, в вузах с 2021 года уже развиваются центры трансфера технологий. Новое направление работы под кураторством РАН — создание долгосрочной программы научных исследований по университетам и мониторинг ее выполнения. **Диана Галиева**

РЕЗУЛЬТАТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЙТИНГА RUR 2024

МИРОВОЙ ТОП-10:	УНИВЕРСИТЕТЫ КИТАЯ, ВХОДЯЩИЕ В МИРОВОЙ ТОП-100:	
	4. Пекинский университет 17. Университет Циньхуа 21. Шанхайский университет Цзяо Тун 28. Фуданский университет 34. Чжэцзянский университет 37. Китайский университет науки и техники 51. Нанкинский университет 54. Университет Тунцзи 69. Харбинский технологический институт 87. Юго-Восточный университет 90. Тяньцзиньский университет	
РЕЗУЛЬТАТЫ РОССИИ В РЕЙТИНГАХ RUR 2024:	РЕЗУЛЬТАТЫ РОССИИ В РЕЙТИНГЕ RUR 2024 ПО КАЧЕСТВУ ПРЕПОДАВАНИЯ:	
	76. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (+11 позиций) 107. Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ (+5 позиций) 116. Московский физико-технический институт (+9 позиций) 148. Томский государственный университет (+3 позиции) 257. Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (+145 позиций) 284. Томский политехнический университет (+39 позиций) 294. Санкт-Петербургский государственный университет (+16 позиций) 348. Национальный исследовательский технологический университет МИСиС (–84 позиции) 362. Российский университет дружбы народов (+42 позиции) 404. Казанский федеральный университет (–47 позиций)	

карьерa&кадры



«Синим воротничкам» — «зеленые коридоры»

На рынке труда растет интерес к «тихому найму» — компании все чаще предлагают вакантные места своим же сотрудникам, давая им более широкие возможности для профессионального роста. Это взаимовыгодное партнерство для обеих сторон: работодатель максимально использует потенциал своего коллектива и закрывает вакансии, а сотрудники активнее выстраивают карьеру и развиваются, не меняя основное место работы. Особенно часто этим инструментом пользуются промышленные предприятия — и, как показывает пример группы ОМК, он может оказаться достаточно эффективным.

— практика —

Напомним, сейчас уровень безработицы в России снова обновил исторический минимум и опустился до 2,6% в апреле этого года. При этом одна из наиболее дефицитных категорий сотрудников на российском рынке труда — «синие воротнички», спрос на которые в промышленности сейчас только растет. По прогнозу Минтруда, к 2030 году потребность российских компаний в кадрах составит 2,4 млн человек — в основном это будут специалисты рабочих профессий.

Как считают в ЦМАКП, одна из причин недостаточного числа «синих воротничков» на рынке труда — невысокий интерес к рабочим профессиям со стороны молодежи. Так, например, до 2035 года избыток выпускников вузов составит примерно 2,7 млн человек, а вот выпускников колледжей и училищ будет, наоборот, не хватать — авторы доклада оценивают их грядущий дефицит в 3,6 млн человек. Сейчас российская система как высшего, так и среднего профессионального образования «полностью не готова к эффективно му ответу на имеющиеся и перспективные вызовы» — это прежде всего проявляется в наличии «мощнейших структурных дисбалансов между спросом и предложением специалистов как по уровням системы образования, так и по группам профессий и специальностей», отмечают они.

Как показывает исследование платформы Lepra.ru и HR-системы Edstein, в этих условиях все большее число компаний прибегают к «тихому найму», чтобы компенсировать нехватку соискателей. «Тихий наем» — это процесс, в рамках которого компания закрывает вакан-

сии и проекты своими талантливыми сотрудниками. Сейчас, если считать результаты опроса релевантными для всей страны, «тихий наем» как часть стратегии управления персоналом должна была бы использовать почти каждая вторая компания (46%) из числа работающих в стране. Чаще к этому инструменту прибегают крупные предприятия со штатом от 1 тыс. человек из банковской, финансовой и строительной отрасли.

Как отмечает вице-президент по операционному управлению холдинга АНКОР Алексей Миронов, одна из причин, по которой компании действительно стали чаще прибегать к «тихому найму», — это сложность с поиском новых кандидатов, и чаще других такой подход сейчас практикуют промышленные компании. «У многих возникает понимание, что лучше создавать „закрытые“ структуры, где работника можно бесконечно „переставлять“ с одного рабочего места на другое, чем отпустить его, теряя вложенные в обучение и поддержание лояльности средства, и начинать все сначала с новым соискателем», — говорит партнер кадрового агентства Cornerstone Владислав Быханов.

Востребованным инструментом «тихого найма», как показывает опыт промышленной группы ОМК, может оказаться и в моногородах. Так, крупнейшее предприятие компании расположено в округе Выкса Нижегородской области. В нем проживает около 80 тыс. человек, из которых на заводе ОМК работает более 16 тыс. При этом в ближайшие годы компания планирует создать не менее 4 тыс. новых рабочих мест на своем предприятии. В то же время набрать необходимое количество соискателей с необходимым



уровнем квалификации в условиях моногорода крайне сложно.

Одним из многих инструментов, которые используют в Выксе, чтобы решить эту задачу, стал проект «Зеленые коридоры», который ОМК запустила в 2022 году. Он помог создать условия для внутренних ротаций и карьерного развития сотрудников и сбалансировать как их интересы, так и руководителей. (Ранее у компании уже был опыт заполнения вакансий действующим персоналом. Создавая новые мощности, ОМК привлекала на новые рабочие места действующих сотрудников. Таким образом она одновременно обеспечивала новые производства и повышала эффективность действующих.)

Сегодня пошли еще дальше. Чтобы сотрудникам было проще разобраться, как можно управлять своей карьерой, на заводе ОМК в Выксе запустили центр карьерного консультирования. Там рабочим помогают определить новое направление работы и подбирают вакансии на основе личных предпочтений. Если для новой должности необходимо дополнительно доучиться, с этим в центре тоже помогают. А при необходимости посоветуют, как строить отношения в команде. Карьерные консультанты, которые работают в центре, хорошо знают производство, прошли переподготовку в обла-

сти психологии и карьерного консультирования, а также имеют опыт оценки персонала различными инструментами, в том числе навыки, которые помогают комплексно и объективно оценить кандидата.

Организуя переход сотрудника на новую позицию, карьерный центр и HR-партнеры ОМК сопровождают «отпускающую» и «принимающую» стороны на всех этапах, помогают синхронизироваться по срокам и сделать этот довольно нестандартный процесс более комфортным. При этом сам сотрудник может сократить срок внутреннего перевода, порекомендовав на свою должность кого-то из знакомых, которые пока не работают на предприятии. В том числе на это работает программа «Приведи друга», которая стимулирует реферальный наем, то есть позволяет работнику получить вознаграждение за рекомендацию кандидата, а компании — закрыть вакансию. При этом сотрудник может вернуться на предыдущее место работы при наличии вакансии. Это снимает тревожность при принятии решения и одновременно с этим налагает большую ответственность.

По словам директора по управлению персоналом группы ОМК Натальи Ямщиковой, проект «Зеленые коридоры» помог создать прозрачную систему карьерных возможностей.

«Нам было важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что компания ценит его и готова инвестировать в его развитие. Именно это мотивирует людей не просто работать в компании, а делать это как можно лучше и оставаться как можно дольше. С этого года мы еще ввели надбавку за выслугу лет: каждый сотрудник, отработавший у нас от года, получит ежегодную премию. И чем больше стаж, тем больше вознаграждение. Одновременно мы много внимания уделяем работе с руководителями, обучаем их правильно строить диалог с сотрудником, рассказывать про возможности в карьере. Благодаря проекту количество горизонтальных и вертикальных перемещений внутри компании выросло на 17%. Чуть больше чем за год продвинулись по карьерной лестнице и увеличили свой доход более 3 тыс. рабочих. Около половины из них прошли курсы повышения квалификации и повысили свой разряд. Еще 150 человек перешли на руководящие должности. Уже в середине 2023 года, участвуя в опросе по вовлеченности, сотрудники исключили из проблемных зон такой фактор как „непрозрачность карьерного роста“, на который жаловались еще годом ранее», — добавила Наталья Ямщикова.

В компании есть еще один проект — «Горизонты карьеры», который помогает рабочим развивать горизон-

тальную карьеру. В традиционном понимании карьерное продвижение — вертикальное, оно предполагает, что, начав со стартовой позиции, сотрудник постепенно проходит все карьерные ступени вверх и доходит до поста руководителя. Однако далеко не для всех специальностей такой трек возможен, да и не всем он интересен. «Горизонты карьеры» помогают вырастить из сотрудников с одной профильной специализацией универсальных профессионалов. На заводе компании в Выксе разработали четыре трека «универсализации» для производственного персонала. Например, технологи учатся обслуживать оборудование, а ремонтники наоборот — управлять им для производства продукции. Также рабочие могут освоить смежную специализацию на новом оборудовании либо на другом производственном участке.

Сотрудника, который выбирает любой из вариантов универсальной карьеры, бесплатно учат и проводят для него стажировку на новом рабочем месте. За первый же месяц работы «универсалом» при полной загрузке он получает дополнительные выплаты и бонусы. Проект уже оценили HR-эксперты, в прошлом году он победил на премии портала HeadHunter. Сейчас на заводе ОМК есть пул сотрудников — чуть более тысячи человек, которые имеют дополнительную квалификацию. В общей сложности более половины работников выксунского завода получили вторую профессию, а некоторые — даже третью.

Как отмечает Наталья Ямщикова, программа помогает ориентировать людей не только на управленческую карьеру. «Нам было важно донести до сотрудников, что карьера — это не обязательно руководящие должности, карьерное развитие значительно шире, у каждого должен быть выбор, по какому карьерному пути следовать. Чем больше работодателей будет думать через призму выгоды и интересов сотрудников, тем будет лучше каждой из сторон. Сотрудник может вырасти по карьере и увеличить доход: наши „универсалы“ зарабатывают в среднем на 20–25% больше тех, которые имеют только одну специализацию. Мы же как работодатель снижаем текучесть, повышаем производительность труда, получаем гибкое управление фондом рабочего времени и более вовлеченных сотрудников», — добавила Наталья Ямщикова.

Елена Воробьева

«Топы выбирают бренд работодателя, который дает ответ на два вопроса»

— мнение —

Второй год в России наблюдается дефицит кадров среди линейного персонала. По результатам исследования hh.ru за 2023 год 71% опрошенных компаний стало сложнее искать и нанимать персонал, у 37% увеличилась текучесть кадров. Ситуация с подбором топ-менеджеров более благоприятная, однако их приоритеты при выборе работодателя за последнее время изменились. Гендиректор Fresh Executive Search ВИКТОРИЯ НИКОЛЬСКАЯ рассказывает о том, какой бренд работодателя сейчас привлекает руководителей.

Если еще три года назад в приоритете у кандидатов были пакет бонусов и ясность KPI, сейчас ситуация



изменилась. Многие компании отменили долгосрочные программы мотивации. В связи с этим на пер-

вый план вышли понятная корпоративная культура и личность CEO, если речь идет о позиции CEO-1, или акционера. Решение о переходе принимается только после личного знакомства кандидата и лидера. От первого лица ждут последовательности в решениях и соблюдения договоренностей. Важно, чтобы на момент собеседования у руководителя была соответствующая этим запросам репутация.

По этой причине тот самый бренд работодателя, который выбирают и из-за которого уходят, идет от «головы» — акционера или генерального директора. Чтобы удерживать сотрудников, текущему главе компании стоит усиливать именно эту часть имиджа, постоянно работать над своим развитием, повышать soft и hard skills через коу-

чинг, MBA. Но измерить бренд работодателя сложно — это то, что переходит из уст в уста. К тому же рынок топ-менеджеров узкий, все друг друга знают. Один недовольный сотрудник расскажет десятками, довольный — одному. Внутренние лучших практик делает компанию более привлекательной для руководителей. Однако они должны использоваться не только во время работы, но и при ее завершении: exit-интервью и хорошее расставание с людьми добавляют очков в глазах будущих соискателей.

Транслировать нужные смыслы для топ-менеджеров стоит через публичные выступления и заявления акционера, CEO. Отличный пример — Алексей Мордашов, глава «Северстали». Он открыто делится экспертизой, часто появляется на ключе-

вых деловых мероприятиях страны. С ним хочется сотрудничать, к нему лояльны, поскольку людям нравятся прозрачность и честность.

В то же время, в отличие от линейных сотрудников, топ-менеджеры чаще обращают внимание на амбициозность планов компании и предлагаемых задач: им неинтересно только поддерживать бизнес в текущем состоянии. Руководителям высшего звена важны карт-бланш, интересный вызов. Таким образом, топы выбирают бренд работодателя, который дает ответ на два вопроса: работаю ли я с первым лицом компании и подходят ли мне ценности и цели бизнеса. Следовательно, именно в этих направлениях стоит развивать бренд работодателя, если есть задача сделать его сильным. Сильный бренд, в свою очередь, по-

зволяет снизить стоимость привлечения новых сотрудников.

Тем, у кого бренд работодателя слабее, приходится больше «продавать» свою компанию, больше работать с возражениями. Им приходится переубеждать кандидатов, уговаривать, что слухи неверны, что компания меняется, ее культура и бизнес-процессы — тоже. Кроме того, такие компании чаще сталкиваются с отказами. У меня были случаи, когда я не называла в переговорах компанию, но по описаниям кандидат понимал, о каком предприятии идет речь, и быстро завершал разговор. Люди не хотят продолжать диалог с рекрутером, потому что уже слышали о негативной «внутренней» компании. Соответственно, и уговоры, и отказы затягивают процесс найма и увеличивают расходы.

«Ценность должна быть стратегической, а не тактической или операционной»

— взгляд —

Дефицит кадров в разных отраслях будет длиться еще несколько лет. Стратегический маркетинг помогает относительно быстро решить проблему за счет конкурентов с помощью разработки стратегического HR-бренда. Глава Ассоциации добросовестных маркетологов АЛЕКСЕЙ ОБЖЕ-РИН — о том, как его создать.

В мире создателей брендов существует 2 лагеря. Одни считают, что бренд — это образы. И у них на первом месте дизайн, слова вторичны. Второй лагерь считает, что бренд — это название плюс ценность. Слова отражают ценность, а дизайн призван лишь помогать словам, усиливать их. И хотя первых большинство, я отношу себя ко второму лагерю. Как наилучшим образом отразить ценность словами?

Во-первых, ценность должна быть стратегической, а не тактической или операционной. Тактическую могут скопировать, а операционная по умолчанию есть у многих.



А вот стратегическое преимущество скопировать трудно, а иногда и бессмысленно.

Лучше всего ценность бренда отражать через УТП — уникальное торговое предложение. УТП — это ответ на вопрос, почему лучше покупать именно у вас. А УТП HR-бренда — это ответ на чуть другой вопрос — почему лучше работать именно у вас.

И вот здесь начинается самое интересное.

УТП должно быть стратегическим, долгосрочным. Оно должно быть упаковано в одну фразу из пяти-десяти слов и отвечать вот этим трем критериям:

1. Уникальность. Проверка — ваше УТП нельзя подставить ни одному конкуренту.
2. Ценность. В УТП должна быть польза/выгода для клиентов, в нашем случае — для сотрудников (как текущих, так и потенциальных). Здесь многие срываются: или говорят больше про себя, а не про клиента. Или вкладывают не стратегическую, а тактическую/операционную ценность, которая или есть у других, или ее можно скопировать.
3. Ясность. УТП должно быть понятно сразу, без дополнительной расшифровки. Именно поэтому рекомендуется пять-десять слов. Если меньше, то есть риск, что смысл не поймут. А если больше — не будут читать.

Все три критерия должны быть соблюдены, иначе УТП резко теря-

ет силу. Можно возразить: наверняка именно так и думает большинство компаний и все они уже это внедрились. Увы, это не так.

Если мы посмотрим на один из рейтингов, который составляет hh.ru, — рейтинг, в котором компании отбираются по степени развитости у них HR-процессов, мы увидим, что абсолютное большинство (81%) не имеют HR-бренда. Совсем. Часть компаний (73%) совершают классическую ошибку: говорят больше про себя, а не про выгоды соискателя. Причем в аутсайдеры с учетом этого требования, кроме прочих, попадают достаточно именитые компании, такие как Tele2, «Норильский никель», ВТБ, КамАЗ и «Лента».

Например, «Норильский никель» не дает ответа на вопрос, почему лучше работать именно у них. Вместо этого на первом экране идут причисления про первое место в мире по производству никеля, про 400 своих клиентов, про 72 тыс. сотрудников и их средний возраст. Может быть, на втором или третьем экране есть про выгоды для будущих сотрудников?

Нет, там также продолжают перечисления про себя. HR-бренд никак не сформулирован, то есть его нет. По крайней мере в этой важнейшей точке контакта для соискателей. Аналогичная ситуация и у других аутсайдеров.

Часть компаний (58%) перечислила ряд тактических и операционных преимуществ, которые либо есть почти у всех, либо их можно скопировать. Например, агрохолдинг «Белая дача» также не имеет внятно сформулированного HR-бренда и тоже пишет больше про себя: тонны, цифры, история и даже ценности. Однако если приглядеться, то можно разглядеть немалое преимущество для будущих сотрудников: «честное и справедливое вознаграждение за работу и результат», «льготы и социальные гарантии для всех сотрудников», «обучение сотрудников и развитие лидерства», «насыщенная корпоративная жизнь: праздники и подарки» и так далее. Но эти преимущества не уникальны и есть у многих других уважаемых компаний — кроме того, чтобы о них прочитать, соискателю

все равно надо просмотреть информацию о компании.

Только 11 компаний имеют тактический HR-бренд, но вперемежку про себя — «мы такие, мы такие...». Например, Альфа-банк пишет на первом экране «Лучший работодатель России» под звездочкой по комплексному рейтингу-2023 на том же hh.ru. То есть тактический HR-бренд вроде бы есть. Но он среднесрочного действия, в следующем году рейтинг может измениться и преимущество перейдет к другому игроку. К тому же выгоды для сотрудников перемешаны с информацией про себя. А людям интересны только они сами.

Еще пять компаний имеют чистый, без «примесей» тактический HR-бренд. В число тактических лидеров попали: VK, «DELTA — системы безопасности», «Пятерочка», X5 Group и Development Systems. А вот стратегический HR-бренд не присутствует ни у одной. Таким образом, несмотря на критерий «Самые высокоразвитые HR-процессы», создание грамотного, нетактического HR-бренда вышло из поля зрения этих компаний.

карьер&кадры

Не отрываясь от коллектива

Спрос на «гибкие» навыки, или soft skills, со стороны работодателей с каждым годом увеличивается. Как показало исследование, проведенное компанией «Профилум», наиболее востребованным из них, вне зависимости от отрасли, требуемого опыта работы и уровня образования кандидата, является работа в команде. При этом чем опытнее специалист, тем важнее становится наличие у него той или иной компетенции. Одной из причин возрастающего спроса на «гибкие» навыки эксперты называют развитие технологий — soft skills позволяют человеку адаптироваться к меняющемуся рынку труда.

— статистика —

Наиболее востребованными во всех отраслях «гибкими» навыками, вне зависимости от опыта и образования кандидата, являются работа в команде, грамотная речь, коммуникабельность, внимательность в деталях, ответственность и многозадачность. К таким выводам пришли аналитики компании «Профилум» (платформа профориентации), проанализировав 2,3 млн вакансий, размещенных на нескольких рекрутинговых площадках за последние полтора года в семи индустриях: IT и телекоммуникации, строительство и архитектура, промышленность (включая инженерное дело), менеджмент, медицина (медработники, без учета административного персонала), медиа и развлечения, HoReCa и туризм.

«Мы провели данное исследование для того, чтобы не только выделить наиболее востребованные soft skills в разных сегментах рынка труда, но и в целом охватить весь спектр ожидаемых работодателями «гибких» навыков, которыми должны владеть сотрудники», — поясняет цель исследования психометрик «Профилум» Егор Сагитов. Большинство этих умений можно условно объединить в три группы: коммуникативные, аналитические и мотивационно-исполнительские, отмечает эксперт. Первая группа связана с построением социальных связей как внутри компании, так и с клиентами (работа в команде, грамотная устная и письменная речь, коммуникабельность, клиентоориентированность, доброжелательность и готовность помогать другим); вторая — с обработкой информации, способностью делать обоснованные выводы и принимать рациональные решения (работа с большим объемом информации, креативность, гибкость мышления, системное, аналитическое и стратегическое мышление) и третья — с саморегуляцией, доведением работы до необходимого результата (ответственность, внимательность к деталям, ориентация на результат, многозадачность, планирование и самоорганизация), указывает он.

Умение работать в команде вошло в топ-3 во всех отраслях. «Исследования давно показывают, что в конкуренции при производстве продукта или оказании услуг выигрывают не отдельные, пусть и очень одаренные специалисты, а именно слаженные и продуктивные команды», — говорит

сооснователь и директор по разработке и исследованиям «Профилум» Виталий Алтухов. На втором месте по востребованности — грамотная устная и письменная речь, причем спрос на этот навык варьируется в зависимости от индустрии: к примеру, в области медиасферы он занимает первую строчку рейтинга, а в строительстве и промышленности — только пятое-шестое места (в зависимости от опыта и уровня образования). В индустрии медиа и развлечений одно из самых часто встречаемых требований — креативность, в сфере туризма — доброжелательность, в строительстве и промышленности — исполнительность, в IT — аналитическое мышление.

Универсальные компетенции

В «Профилум» также отмечают, что спрос на «гибкие» навыки меняется в зависимости от опыта работы. Так, с уровнем квалификации специалиста в сфере здравоохранения растет востребованность внимательности к деталям, в области промышленной индустрии — организаторских навыков, в отрасли IT — аналитического мышления и многозадачности. «Гибкие» навыки с каждым годом, наряду с технологическими компетенциями, набирают ценность и важность в структуре запроса на рынке труда», — говорит Виталий Алтухов. Развитие технологий способствует развитию soft skills — быстро меняющийся экономикера не позволяет научиться чему-либо раз и навсегда, теперь необходимо все время продолжать учиться и адаптироваться в новых условиях, полагает директор Центра развития карьеры Президентской академии Анна Евсюхова. «Гибкие» навыки универсальны и важны для развития любого профессионала — от менеджера до IT-специалиста, подчеркивает она.

Указанные часто встречаемые soft skills формируются у людей при получении образования и жизненного опыта, вне зависимости от профиля подготовки специалистов, и далее они используются в любой профессиональной деятельности, отмечает эксперт Лаборатории человеческого капитала при кафедре экономики труда и персонала экономического факультета МГУ им. Ломоносова, руководитель «Центра карьеры» этого факультета Ольга Золотухина. «Поэтому их называют универсальными или надпрофессиональными, а в системе высшего образования — обще-



культурными компетенциями», — поясняет она. Эксперт замечает, что «гибкие» навыки востребованы у работодателей на протяжении последних десяти лет, при этом ответственность и внимание к деталям работодателя «базово» ожидает от хорошего кандидата.

«Надпрофессиональные навыки» больше всего необходимы в сфере услуг, потому что там важно уметь слушать клиента, понимать его запросы, сопоставлять то, что он хочет, с тем, что вы можете для него сделать», — говорит замдиректора Института образования НИУ ВШЭ Илья Коршунов. Чем лучше развиты у специалиста эти компетенции, тем более он востребован, подчеркивает эксперт. В рабочих профессиях, в строительстве и там, где преобладает ручной труд, soft skills менее важны, но и там есть своя специфика, указывает эксперт. Например, в условиях внедрения «бережливого» производства необходимы умение коммуницировать, иметь навыки презентации проблем, работы в команде, отмечает он, добавляя, что для рабочих, инженерных специалистов эти умения приобретают все большее значение. Вообще же, по его словам, исследователи выделяют три наиболее важных «гибких» навыка: открытость опыту, эмоциональная стабильность и добросовестность — все они доказано влияют на заработную плату и эффективность работы человека. При этом для эффективности необходимо, чтобы они работали не отдельно друг от друга, а взаимодействовали в определенной системе.

Пусть меня научат

«У молодых людей, которые продолжают обучение, зачастую нет практического опыта, и их жизненный опыт пока ограничен. Поэтому система образования через систему Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) для каждого направления и уровня подготовки ставит задачу формирования у студентов и профессиональных компаний сегодня на первый план выходят умение мыслить технократно и генерировать идеи и новые направления развития бизнеса. Это невозможно без таких «гибких» навыков, как качественные коммуникации, способность учитывать разные мнения и создавать безопасную и открытую среду для выражения идей», — говорит HR-директор «Яндекса» Дарья Золотухина. При этом, по ее словам, сегодня роль «гибких» навыков меняется. С одной стороны, благодаря искусственному интеллекту (ИИ) уже совсем скоро мож-

пой, слушать лекции, выступать на семинарах, подчеркивает Илья Коршунов. «А в колледжах, где в основе программы больше практических навыков, для этого используют больше дополнительных мероприятий. Развитие soft skills осознается на уровне всех образовательных организаций. И в вузах, и в колледжах развитие надпрофессиональных (общих) компетенций в обязательном порядке предусматривается ФГОС, как высшего, так и среднего профессионального образования», — говорит он.

Soft skills для эффективности

Бизнесу и профильным ведомствам важно следить за запросами на soft skills как для понимания того, от чего может зависеть эффективность работы в тех или иных отраслях и профессиях, так и для организации соответствующих программ развития этих компетенций, полагает Виктор Алтухов. «Для технологических компаний сегодня на первый план выходит умение мыслить технократно и генерировать идеи и новые направления развития бизнеса. Это невозможно без таких «гибких» навыков, как качественные коммуникации, способность учитывать разные мнения и создавать безопасную и открытую среду для выражения идей», — говорит HR-директор «Яндекса» Дарья Золотухина. При этом, по ее словам, сегодня роль «гибких» навыков меняется. С одной стороны, благодаря искусственному интеллекту (ИИ) уже совсем скоро мож-

но будет решить большинство рутинных задач, не тратя на них время сотрудников, с другой — мир IT формирует все новые вызовы, к которым нужно быстро адаптироваться и предлагать новые решения, поясняет она. «Все это влияет на то, как мы подходим к обучению сотрудников», — отмечает Дарья Золотухина. Ключевое направление в «Яндексе» в этом году — развитие руководителей всех уровней с фокусом на метанавыки — основу для развития новых компетенций, которые ИИ не удастся заменить, добавляет она.

«Гибкие» навыки сотрудников, нетоксичная атмосфера в коллективе, человекоцентричность сегодня, когда на рынке большая нехватка кадров, становится конкурентным преимуществом работодателя. Мы обращаем внимание на soft skills уже на этапе собеседования», — говорит HR-директор инженерной компании «Уралэнерготел» Елена Косолапова. Для таких ключевых направлений, как продажи, управление проектами и командой, «гибкие» навыки важны в большей степени, отмечает она. Поскольку это качества личностные, какие-то из них присущи человеку изначально, какие-то можно развивать на тренингах, замечает Елена Косолапова. «Также мы даем сотрудникам рекомендации по развитию, например, какие стоит почитать книги из нашей корпоративной библиотеки. Соответствие по soft skills необходимо для продвижения на более высокую позицию», — добавляет она.

Венера Петрова

Кадры ставят в резерв

— технологии —

Российские компании стали все чаще использовать внешний кадровый резерв, и для его формирования они прибегают к автоматическим базам данных. Это следует из результатов исследования CRM-системы для рекрутинга Talantix. В перспективе это позволит компаниям лучше адаптироваться к дефициту кадров, поскольку у них будет постоянный ресурс для пополнения числа соискателей.

Большинство (75%) работодателей в России уже ведут собственную базу кандидатов. Эффективность такого HR-инструмента подтверждает статистика: некоторым компаниям с его помощью удастся закрывать каждую третью новую вакансию, привлекая релевантных кандидатов без дополнительных инвестиций в поиск и привлечение. Это выяснилось в ходе опроса, который провели аналитики облачной CRM-системы для рекрутинга Talantix.

«Среди хедлайнеров в работе со «скамейкой запасных» выделяется малый и средний бизнес. Небольшие компании очень ценят внимание к своему бренду работодателя и особенно бережно относятся к расходам на подбор. Поэтому многие из них отслеживают каждый контакт с соискателями на рынке труда и ведут базу резюме кандидатов, чтобы повторно использовать ее в будущем для закрытия потребности в персонале, выстраивать диалог с кандидатами, которые уже знакомы с компанией. У такого подхода есть несколько плюсов. С одной сторо-



ны, команды подбора не тратят много времени на привлечение кандидатов с рынка и на выстраивание с ними коммуникаций, с другой — бизнес быстрее закрывает потребности в сотрудниках без дополнительных затрат», — рассказывает директор по развитию CRM-системы Talantix Марина Хадина.

Так, согласно опросу, небольшие компании со штатом до 100 человек пользуются внешним кадровым резервом наиболее активно. Среди таких работодателей 9% за-

крывают по 20–30% своих вакансий в год за счет сформированного запаса подходящих кандидатов. Еще 9% закрывают таким способом 30–40% вакансий, а некоторым удастся закрыть от половины до вообще всех открытых в течение года ставок. Представители среднего и крупного бизнеса за счет последовательного накопления базы кандидатов и эффективной работы со «скамейкой запасных» закрывают до 20% вакансий в год.

Растущая конкуренция за персонал и сложность привлечения релевантных соискателей постепенно увеличивают ценность внешнего кадрового резерва для работодателя. По данным опроса, 30% компаний из тех, кто не ведет накопление базы кандидатов и не пользуется этим инструментом, намерены начать это делать уже в текущем году.

«Современный рынок труда — это рынок соискателя. Прошло время, когда работодатель мог свободно выбирать из сотен подходящих резюме — чтобы привлечь специалистов в компанию, требуется больше инструментов, времени и ресурсов. В том числе важно уделять внимание откликам соискателей — заинтересованных и лояльных. Чтобы эффективно закрывать вакансии, необходимо изменить сам подход к работе с кандидатами, собирать и грамотно хранить базу, формируя свой кадровый резерв. Причем касается это не только квалифицированных специалистов, но и кандидатов на линейные позиции. Именно системный подход и цифровые инструменты позволяют получить преимущество и в скорости закрытия вакансий, и в экономии бюджета, а также усилить бренд работодателя», — добавляет Марина Хадина.

Внешний кадровый резерв особенно полезен бизнесу, который работает в узкоспециализированных сферах, ищет редких сотрудников или же привлекает соискателей из дефицитных профессиональных областей. Так, используя накопленную базу резюме, компаниям удается закрывать каждую третью (30%) вакансию рабочего и каждую четвертую — административного персона-

ла (26%), а также 20% вакансий специалистов по продажам, 18% вакансий высшего и среднего менеджмента и 15% вакансий строителей. На производстве, в IT-отрасли и в транспорте за счет внешнего кадрового резерва закрывается каждая десятая вакансия.

Отметим, что такой инструмент оказывается особенно востребован сейчас — когда число доступных вакансий в России значительно превышает число соискателей. При этом уровень безработицы, как ранее сообщал Росстат, в апреле этого года вновь обновил исторический минимум и опустился до 2,6%.

В тренде — цифровизация этого процесса: сегодня каждый третий бизнес (31% из 75%) ведет базу внешних специалистов в специальных сервисах и CRM-системах. Как отмечает Марина Хадина, российские компании много лет отставали по уровню проникновения цифровых технологий от западных стран, однако инвестиции в эту сферу последние годы росли. «Сейчас мы можем насчитать уже более десяти основных решений в области управления процессами подбора, которые доступны российским заказчикам — все они непрерывно развиваются. Так что выбор есть. Конечно, крупные предприятия могут выбрать путь создания собственного решения, но это дорого и имеет смысл только в том случае, если у них есть уникальные потребности, которые требуют от такого продукта уникальных характеристик. Большинство же компаний подойдет готовые решения на рынке — опять же они сейчас быстро развиваются», — говорит она.

Елена Воробьева

карьер&кадры

Прогнозная трудовая вероятность

Международная организация труда (МОТ) с этого года предлагает использовать для оценки состояния рынка труда новый индикатор — показатель разрыва в занятости. Он, по оценке организации, позволит точнее, чем показатель уровня безработицы, отразить, сколько людей на самом деле ищут работу.

— статистика —

Текущая ситуация на глобальном рынке труда требует новых способов измерения объема рабочей силы и потенциальной рабочей силы — их необходимо использовать в дополнение к традиционным измерениям занятости и безработицы. Поэтому МОТ разработала новый индикатор, который показывает разрыв в занятости: организация представила его методологию и первые оценки, полученные с его помощью, в докладе «Разрыв в занятости. Измеряя недоиспользование рабочей силы».

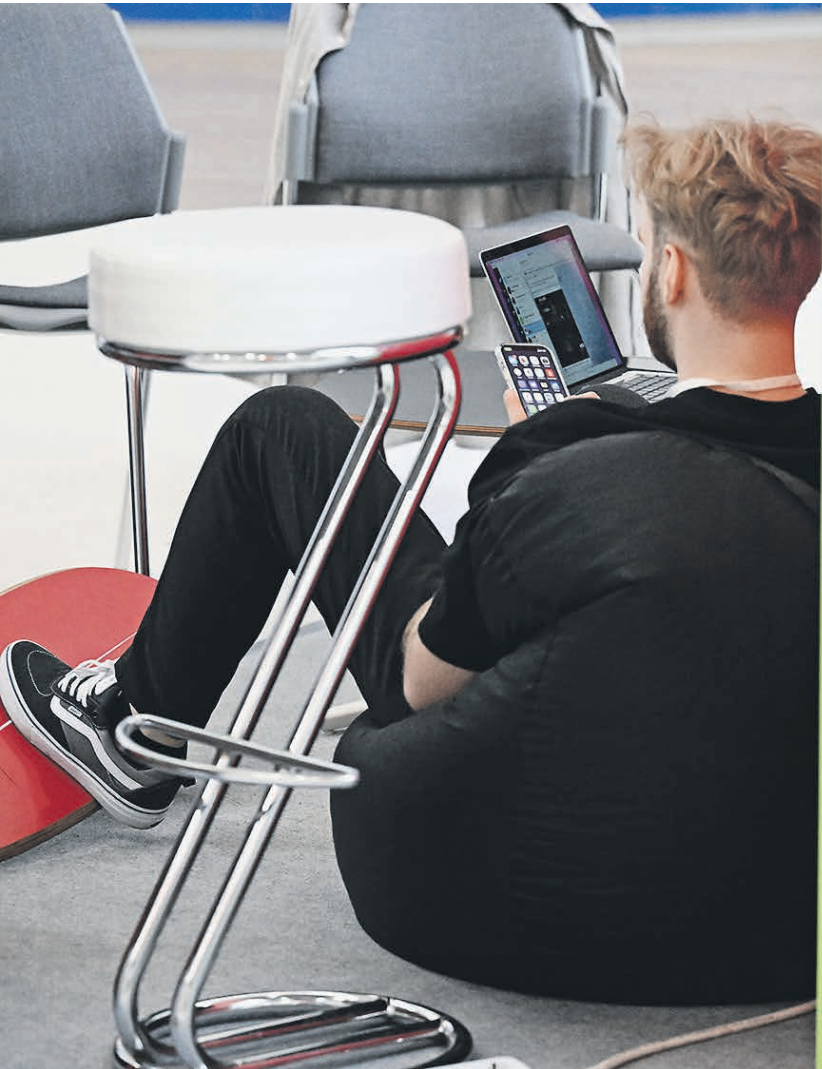
По прогнозу организации, глобальная безработица в 2024 году составит 4,9% (что составляет в абсолютных цифрах 183 млн человек), однако при этом количество людей, которые нуждаются в работе, может быть в разы больше. Сейчас для того, чтобы считаться безработным, нужно соответствовать двум основным критериям: быть готовыми приступить к работе в течение недели и недавно заниматься поиском работы. Однако, как отмечают аналитики МОТ, хотя эти критерии используются для измерения безработицы годами, многие люди, хотя и хотели бы приступить к новой работе, сейчас не попадают в число тех, кто ее ищет. Так, кроме безработных, МОТ выделяет категорию тех, кто относится к потенциальной рабочей силе, а также тех, кто хотел бы найти работу, однако не занимается ее активным поиском.

К категории потенциальной рабочей силы МОТ относит тех, кто не соответствует одному из двух вышеуказанных критериев для признания безработным. Эти люди или недавно искали работу, но не готовы приступить к ней в течение недели, или, напротив, не искали новое рабочее место, но готовы выйти на позицию в короткий срок. Вторая категория — это те, кто хотел бы начать работать, но не находится в активном поиске

рабочего места и не может, если бы такоевоe нашлось, выйти на него в течение недели.

С применением нового индикатора количество людей, которые в 2024 году будут нуждаться в работе, составит 402 млн (из них 137 млн — это потенциальная рабочая сила и 82 млн — не находящихся в активном поиске работы, остальные — безработные). При этом величина разрыва в занятости зависит в первую очередь от двух показателей: уровня дохода и гендера. Так, разрыв в рабочих местах среди женщин выше, чем среди мужчин. Женщины трудоустроены в 45,6% случаев, а трудоустроенные мужчины составляют 69,2%, то есть разрыв между гендерами оценивается в 23,6 процентного пункта. Подобная ситуация наблюдается и в уровнях доходов. В странах с высокими доходами разрыв между гендерами ниже (9,7% для женщин и 7,3% для мужчин), а в странах с низкими доходами, напротив, выше (22,8% для женщин и 15,3% для мужчин).

Ключевым фактором гендерного разрыва в занятости, как отмечают исследователи, являются семейные обязанности. В странах с высокими доходами вклад этого фактора в разрыв в занятости достигает 80%, а в странах с низким уровнем доходов — 62%. Таким образом, уровень доходов и вклад в семейные обязанности демонстрируют обратную зависимость в гендерном разрыве. Недостаточное использование рабочей силы определяется также неоплачиваемым трудом внутри семьи, на который женщины тратят значительно больше времени, чем мужчины. Уровень оплаты труда среди мужчин и женщин также отличается. В странах с высокими доходами оплата труда женщин составляет 73 цента на доллар по сравнению с мужчинами, а в странах с низкими доходами — лишь 44 цента на доллар. Это ставит женщин в уязвимое положение,



ние, так как занятость оценивается неравномерно. Гендерный разрыв в занятости, таким образом, определяется доминирующей долей участия женщин в семейных обязанностях и неравномерной оплатой труда среди мужчин и женщин.

«Вовлеченность женщин в неоплачиваемую работу по уходу, согласно статистике МОТ 2018 года, составляет 76,2% от общего количества часов неоплачиваемой работы по уходу, что в три с лишним раза больше, чем у мужчин», — отмечает бывший технический координатор по вопросам занятости МОТ Анастасия Дубова. Такое неравномерное распределение может быть препятствием для выхода женщин на рынок труда, считает эксперт: «У женщин может быть больше трудностей с готовностью выйти быстро на нашедшуюся

работу, так как она может быть больше вовлечена неоплачиваемую домашнюю работу, уход за кем-то. Соответственно, ей надо найти себе замену, и не всегда это возможно сделать за несколько дней. Или из-за своей загруженности домашними и семейными обязанностями она не может активно искать работу».

Новый индикатор, предложенный МОТ, может оказаться полезным и для оценки состояния рынка труда России, считает руководитель направления анализа и прогнозирования развития отраслей реального сектора ЦМАКП Владимир Сальников. «Обследования Росстата дают огромный массив информации для анализа, по крайней мере на годовом уровне, и многие из этих данных можно использовать, чтобы лучше понять ситуацию в стране», — от

мечает он. Сейчас, напомним, Росстат оценивает не только показатель занятости, безработицы и рабочей силы, но и потенциальной рабочей силы — критерии ведомства по отношению к этой категории аналогичны существующим у МОТ. Так, согласно данным Росстата, численность безработных в 2023 году составляла 2,4 млн человек, или 3,2%, а численность потенциальной рабочей силы — 835,1 тыс. человек. Однако российская статистика не имеет индикатора, который сейчас оценивает численность тех, кто хотел бы начать работать, но не находится в активном поиске рабочего места, и не может, если бы такоевоe нашлось, выйти на него в течение недели.

Уровень безработицы в России распределен практически одинаково среди мужчин и женщин. При этом

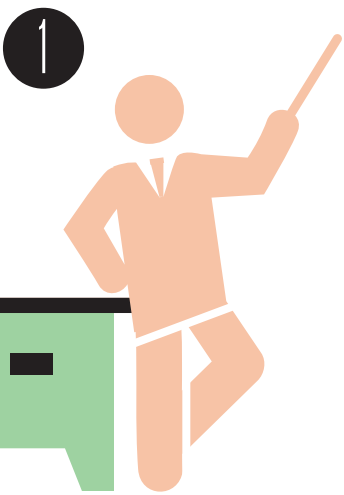
численность женской потенциальной рабочей силы выше мужской, отмечает Анастасия Дубова. Причины для разных возрастных групп могут быть абсолютно разные — как традиционное распределение гендерных ролей, так и более высокий уровень смертности мужчин в более старших возрастных группах, говорит эксперт. Тем не менее статистики вовлеченности женщин в экономику ухода, включая домашние обязанности, в России нет, поэтому оценить влияние неоплачиваемого труда на трудовую занятость женщин довольно трудно — следовательно, пока оценить даже приблизительно, каким был бы для России показатель разрыва в занятости, не представляется возможным.

Николай Ларин,
Виктория Семачкина

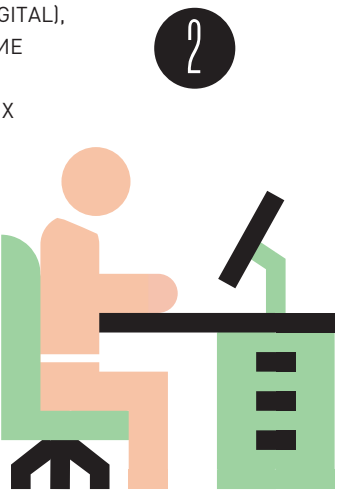
ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СОФТ СКИЛЛЗ НА РЫНКЕ ТРУДА РФ

ТРИ ВИДА КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

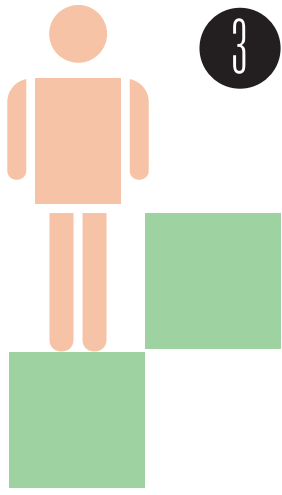
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ, ТО ЕСТЬ ИЗВЕСТНЫЕ HARD SKILLS, ПОМОГАЮЩИЕ УЧИТЕЛЮ УЧИТЬ, АВТОМЕХАНИКУ — РЕМОНТИРОВАТЬ МАШИНЫ, ВРАЧУ — ЛЕЧИТЬ И Т. П.



ЦИФРОВЫЕ (DIGITAL), ИНАЧЕ — ЗНАНИЕ БАЗОВЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРОГРАММ И УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ТЕХНИКОЙ

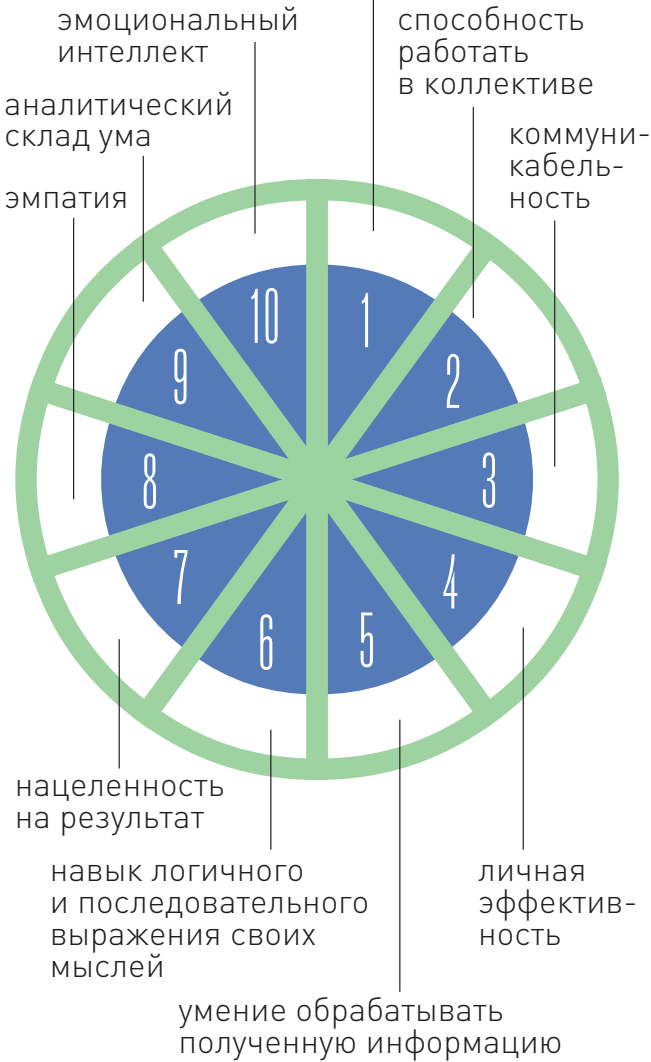


КОМПЕТЕНЦИИ SOFT SKILLS, НЕ ИМЕЮЩИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОТНОШЕНИЯ К РОДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ЕГО СЛУЖЕБНЫМ ОБЯЗАННОСТЯМ, НО ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ЕГО КАРЬЕРУ В ЦЕЛОМ



ТОП-10 СОФТ СКИЛЛЗ

нестандартное творческое мышление



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И МЕДИЦИНЫ

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ МЕДИА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ IT И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ НОРЕСА И ТУРИЗМА

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



ТОП-10 СОФТ-НАВЫКОВ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА И АРХИТЕКТУРЫ

(% ОТ ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ В ВАКАНСИЯХ)



карьера&кадры



Кадры завтра — инвестиции сегодня

Сегодня в России происходит широкомасштабное восстановление перерабатывающих секторов промышленности. Экономика остро нуждается в рабочих и специалистах технической направленности. Но, по данным ВШЭ, число выпускников рабочих профессий и инженерных специальностей постоянно падает: в 2000 году этот показатель составлял 762,3 тыс. человек, а в 2022-м их было только 161,2 тыс. человек. В результате, согласно опубликованному в декабре прошлого года исследованию «Росконгресса» «Кадровый голод. Почему мировой экономике не хватает людей», проблемы с кадрами испытывают более 70% российских компаний.

— практика —

Воротнички стремительно синеют

Аналитики hh.ru в обзоре «Новое время — новые вызовы: экономика, технологии, люди» констатируют: бизнес работает в пресловутую эпоху перемен и основной фокус у него должен быть на удержании сотрудников. Людей не станет больше, а конкуренция не станет меньше. Продолжится рост зарплат. Подбор будет дорогим и долгим. Дополнительный наем будет сложен и дорог, а люди станут еще более требовательными к работе: к условиям, к ожиданиям проектов и задач со смыслом и ценностью, к личности руководителей.

Ранее Владимир Путин заявлял, что в условиях рекордно низкой безработицы важно перестроить систему подготовки специалистов. И в этой связи, уверен он, необходимо усилить роль промышленных предприятий в подготовке кадров: «Многие предприятия по собственной инициативе и за свой счет уже сегодня реализуют такую практику, и она подтвердила свою эффективность». «Одна из ключевых задач, которая перед нами стоит, — синхронизация потенциала и возможностей образовательных организаций с запросами реального сектора экономики», — сообщил, в свою очередь, на сессии «Рейтинг успеха: инвестиции в профессионалов будущего», которая прошла на ПМЭФ-2024, вице-премьер Дмитрий Чернышенко.

В целом на рынке труда хорошо заметен тренд на переток студентов из высших учебных заведений в систему средних специальных учебных заведений (ссузов). Так, отметил Дмитрий Чернышенко, сегодня около 60% выпускников девятых классов выбирают систему среднего профессионального образования (СПО) как старт карьерного пути. Это очень серьезная цифра: она охватывает половину молодых людей в возрасте от 15 до 19 лет. Сегодня в России порядка 3,5 тыс. организаций СПО, и в них учатся порядка 4 млн студентов.

Решить проблему с обучением будущих специалистов призван федеральный проект «Профессионалитет», который реализуется в России с 2022 года. Его задача — подготовка кадров под реальные нужды конкретных работодателей из технологических отраслей. Для изменения сложившейся ситуации с дефицитом кадров в рамках программы в масштабах всей страны развивается партнерство государства, вузов, ссузов и бизнеса по подготовке «синих воротничков».

Проект предусматривает сокращение до 40% сроков подготовки по большинству основных профессиональных образовательных программ, усиление практической направленности обучения и подготовку выпускников под конкретные рабочие места. В рамках «Профессионалитета» предполагается трудоустройство не менее 85% выпускников.

Главное в «Профессионалитете» — внедрение практикоориентированных подходов. Это включает оплачиваемые стажировки в компаниях с последующим трудоустройством, стипендиальную программу, целевые договоры со студентами, а также организацию экскурсий на производство с действующими сотрудниками предприятий в качестве гидов. При таком подходе компании получают готовых сразу приступить к работе специалистов, а выпускники — гарантию трудоустройства по окончании обучения.

От металлургии до IT

Доцент кафедры налогов и налогового администрирования Финансового университета при правительстве РФ Юлия Косенкова прогнозирует дальнейший рост популярности среднего профессионального образования. Расширение программы «Профессионалитет» и участие в ней крупных компаний открывают перед студентами и выпускниками большие возможности стать востребованным специалистом и начать большой карьерный путь.

За два неполных года с запуска проекта «Профессионалитет» показатели более чем впечатляющие: в нем участвуют 79 российских регионов, где действуют 370 образовательных кластеров. В них обучаются порядка 1,35 млн студентов. Бизнес-партнерами федерального проекта уже стали 986 компаний. 85% студентов после стажировки трудоустроены. В числе партнеров проекта — «Евраз», РЖД, «Росатом», РУСАЛ, «Северсталь», «Фосагро».

Престиж рабочих профессий в обществе стал повышаться, а «Профессионалитет», по оценке Дмитрия Чернышенко, к 2030 году охватит 100% профессиональных образовательных организаций России.

Значение проекта «Профессионалитет» для развития системы СПО в рамках ПМЭФ-24 отметил и заместитель министра просвещения Денис Грибов. «Сегодня система СПО способна гибко реагировать на социально-экономические изменения и обеспечивает подготовку кадров именно под запросы работодателей. Контрольные цифры приема формируются исходя из запроса региональной экономики, перераспределение идет в пользу технических специальностей для обеспечения кадрами приоритетных отраслей экономики», — сказал он.

В рамках «Профессионалитета» РУСАЛ берет шефство над колледжами и техникумами, помогает актуализировать их учебные программы (для максимальной нацеленности на практику) и организует на своем производстве стажировки студентов. Итоги недолгого срока работы компании в рамках проекта впечатляют. На текущий момент РУСАЛ создал уже пять образовательных кластеров.

Одним из них является кластер в Свердловской области по направлению «металлургия», реализуемый на базе Каменск-Уральского политехнического колледжа. Кластер готовит специалистов для реализации непрерывного технологического цикла: от добычи сырья до получения металла. Дополнительно ведется подготовка кадров по обслуживанию и ремонту технологического оборудования. В Североуральском политехникуме в рамках программы модернизируются три лаборатории на сумму свыше 35 млн руб. На развитие кластера в Североуральске было направлено свыше 205 млн руб., из них 105 млн руб. вложил РУСАЛ.

Также сотрудников для металлургического направления готовит Иркутский кластер. Будущие металлур-



ги получают знания и опыт на базе Братского индустриально-металлургического техникума. Индустриальным партнером Иркутского энергетического колледжа, где готовят будущих энергетиков, выступает компания «ЕвроСибЭнерго». Этот кластер уникален тем, что он занимается организацией производственных практик с использованием Стандарта по наставничеству. Расходы на его деятельность к текущему моменту превысили 139,5 млн руб.

«ЕвроСибЭнерго» включилась также в создание кластера и в Красноярском крае на базе Усть-Лабинского социально-педагогического колледжа. Здесь в сельскохозяйственном регионе развивают ИТ-направление.

Профессионалы с сибирским характером

В этом году РУСАЛ, позитивно оценивая работу на других площадках, совместно с федеральным и региональным министерствами образования открыл свой пятый по счету образовательный кластер, где будут вести подготовку специалистов по направлению «металлургия». Проект будет реализован с 2024 по 2028 год на базе Красноярского индустриально-металлургического техникума, Ачинского колледжа отраслевых технологий и бизнеса и Дивногорского гидроэнергетического техникума. Учиться по программам «Профессионалитета» в эти учебные заведения с 1 сентября 2024 года придут 250 студентов.

В новом образовательном кластере будет вестись программа подготовки ключевых специалистов для всего производственного цикла. На текущий момент продолжается ремонт спортивного зала, столовой, обустройство прилегающей территории для создания комфортных условий обучения и жизни студентов. Также ведется оснащение кластера самым современным оборудованием и тренажерами.

В образовательном пространстве Ачинского колледжа отраслевых технологий и бизнеса будет моделироваться технологический процесс производства глинозема. На эти цели направлено 20 млн руб. Также компания вложила средства в ремонт студенческого общежития колледжа, обновление материально-технической базы учебного заведения. В целом финансирование кластера в Красноярском крае составило 212,6 млн руб., из них 50 млн руб. — средства регионального бюджета, а 62,6 млн руб. — деньги РУСАЛА.

Со стороны РУСАЛА участником образовательного кластера станут: Красноярский алюминиевый завод, Красноярский металлургический завод, Литейно-механический завод СКАД, Богучанский алюминиевый завод, Ачинский глиноземный комбинат. Уникальность данного кластера в том, что он будет вести комплексную подготовку специалистов для всего технологического цикла: от добычи сырья до получения металла. Дополнительно в «Профессионалитет» введены направления по подготовке специалистов по обслуживанию и ремонту технологического оборудования.

Как отметила Светлана Маковская, министр образования Красноярского края, «Профессионалитет» направлен на то, чтобы ликвидировать дефицит кадров.

«Это новый формат взаимодействия вузов и промышленных предприятий. Студенты получают теоретические знания с упором на практику благодаря партнерству с компанией РУСАЛ. Крепкая база знаний позволит нашим студентам трудоустроиваться и быть востребованными на предприятиях региона и страны», — подчеркнула министр.

Работать в системе

Естественно, бизнес заинтересован в решении проблемы с кадрами и предпринимает огромные усилия

для ее преодоления. Как рассказывает генеральный директор РУСАЛА Евгений Никитин, компания в партнерстве со школами, вузами, ссузами, федеральными и региональными властями уже запустила целый ряд просветительских и образовательных программ. Сегодня эта работа охватывает все этапы подготовки будущих сотрудников: от детского сада до университета.

Ежегодный охват молодежи различными программами РУСАЛА составляет более 5 тыс. школьников, 2 тыс. студентов ссузов, 4 тыс. студентов вузов и около 2 тыс. стажеров. В числе программ — поддержка педагогов и детей, стипендии, инвестиции в профобразование, стажировки, практики, а также профильные академии на базе СФУ.

Безусловно, отмечают в компании, подводить итоги этой работы рано, но промежуточные показатели более чем уверенные. Так, в совместных проектах с «Профессионалитетом» заняты все бюджетные места. По завершении учебы около двух третей студентов по собственной инициативе заключают с РУСАЛом целевые договоры.

В компании уверены: такой подход имеет и социальное значение: меняется контингент техникумов и колледжей, молодежь идет туда не по остаточному принципу, когда «никуда не зыбли», а целенаправленно — за качественным, интересным образованием и востребованной в будущем профессией. Более того, не только имидж, но и материальная база колледжей и вузов начали отвечать ожиданиям молодежи, а программы, классы подготовки, практики и в целом среда обучения стали современными и комфортными.

Подготовка кадров в собственных академиях

Еще один уникальный проект, направленный на возвращение кадров с необходимыми современ-

ному производству навыками и знаниями, компания РУСАЛ реализует в партнерстве с ведущими университетами.

В 2022 году в СФУ, а годом ранее в Иркутске открыты две академии. Академия IT и Академия бизнеса — это расширенное высшее образование с практическими компетенциями от лучших экспертов в отрасли. Благодаря современной программе обучения студенты имеют возможность получить глубокие знания по выбранному направлению с учетом отраслевой специфики, а также пройти практику в условиях реального производства.

Академия бизнеса направлена на подготовку высококвалифицированных специалистов по трем направлениям: логистика, закупки и продажи. Обучаться начинают студенты третьего курса бакалавриата и четвертого курса специалитета экономических направлений СФУ. Подготовка длится два года. Ребята получают ориентированное на бизнес образование и гарантированное трудоустройство на высокооплачиваемые позиции.

Подготовка специалистов также предполагает стажировку в российских и международных проектах РУСАЛА. Выпускники академий получают диплом государственного образца о профессиональной переподготовке и сертификаты о повышении квалификации. Компания со своей стороны гарантирует трудоустройство и участие в своих международных проектах. В период обучения студенты также получают дополнительное стипендию в размере 10 тыс. руб.

Студенты Академии IT получают участие в реальных IT-проектах РУСАЛА, обучение приглашенными спикерами — экспертами в области информационных технологий, практику на предприятиях алюминиевого дивизиона компании, дополнительную стипендию, диплом с гарантией трудоустройства в РУСАЛ. В 2024 году компания планирует запуск новых академий для студентов — Академии инженера-проектировщика и Академии экономиста.

Будущее — это люди

Проблема с человеческим капиталом особенно остро стоит в Сибири. Как отметил в своем докладе «Организация российского пространства в новой реальности» главный экономист ВЭБ.РФ Андрей Клепач, «сохранение сложившейся модели пространственного развития угрожает национальной безопасности России: население концентрируется в центральной части страны, в то время как число жителей Сибири и Дальнего Востока сокращается опережающими темпами».

Статистика подтверждает: доля Сибирского макрорегиона в общей численности населения страны с 1991 по 2021 год снизилась с 15% до 13,9%, то есть территория потеряла около 2,3 млн человек, или более 10% от первоначальной численности. В течение 2022 года численность населения в стране сократилась еще на 555 тыс. человек, более половины из них пришлось на Приволжский федеральный округ и Сибирский макрорегион. В итоге к 2023 году по сравнению с 1991-м число жителей Сибирского макрорегиона упало на 12%.

Цифры достаточно тревожные, а с учетом кадрового дефицита по всей стране Сибири крайне необходимо превратиться в привлекательный для людей регион. Этому в том числе способствует изменение отношения к подготовке кадров со стороны промышленных компаний, таких как РУСАЛ, и усилия, которые прилагают ответственные предприятия для сохранения человеческого капитала.

Сегодня, уверены в РУСАЛе, необходим комплексный подход для решения макрозадачи кадрового дефицита и конкретно проблемы роста спроса молодежи на образование по инженерно-техническим специальностям. Повысить привлекательность жизни и работы в Сибири можно также, решив проблему неразвитости инфраструктуры малых городов, где как раз расположено большинство промышленных предприятий.

Сибири необходимо не только создание рабочих мест, но и качественная социальная и бытовая инфраструктура. «Поэтому РУСАЛ серьезно работает над тем, чтобы сделать города, где живут наши сотрудники, комфортными для современной жизни — не только молодежи, но и всех горожан: развиваем их медицинскую, образовательную и спортивную инфраструктуру, что способствует привлечению соответствующих кадров. Строим новое современное жилье, применяем системный подход на основе инструмента, разработанного совместно с ВЭБ.РФ, — Индекса устойчивого развития городов», — рассказывает Евгений Никитин.

Анна Королева



карьер&кадры

Работник дорожке правды

— тенденция —

C13 В большинстве случаев мы отказываемся от сотрудничества с такими кандидатами», — говорит Арина Скачек.

Заместитель исполнительного директора по кадровой политике Ассоциации менеджеров Наталья Драневская предупреждает, что ложь на собеседовании с большой долей вероятности приведет к проблемам в рабочих процессах из-за несоответствия сотрудника заявленным навыкам и компетенциям, а это прямой путь к потере доверия со стороны работодателя и к увольнению сотрудника. «Чем выше должность, тем больше ущерб для компании — как финансовый, так и репутационный», — добавляет она. Поэтому соискателям рекомендуется максимально открыто говорить о своем опыте на собеседовании. «Если специалист понимает, что ему не хватает навыков в какой-то области, лучше честно сказать об этом работодателю, подчеркнув, что готов к дополнительному обучению. Часто компании отдают предпочтение кандидатам, видя потенциал, а четкое соответствие потенциальной должности не всегда решающий фактор», — полагает Наталья Драневская.

Директор CRM для рекрутинга Talantix Марина Хадина считает, что нет универсальных признаков лжи или инструментов ее выявления на этапе просмотра резюме. Однако повлиять на степень искренности кандидата можно. Иногда соискатели, увидев вакансию, просто пытаются себя на нее натянуть, редактируя резюме и искажая факты на собеседовании. «Возможно, уже в самой вакансии есть не вполне честные ожидания или требования, которые на самом деле не понадобятся при исполнении обязанностей — шутка про знание английского языка в вакансиях именно по этой причине стала избитой. Применительно к собеседованию чаще всего приходится иметь дело с умолчанием. Все-таки большинство фактов из резюме можно при желании проверить: образование подтвердят дипломы, возраст — паспорт, заслуги на прошлом месте работы — бывшие коллеги, профессиональные качества — собеседование с будущим руководителем, отсутствие судимости — служба безопасности. Поэтому искажать информацию довольно глупо», — говорит Марина Хадина.

По данным hh.ru, самый проверенный инструмент выявления лжи со стороны соискателя — собеседования (86% в 2024 году). Другие способы — сверить информацию из резюме с записью из трудовой книжки (42%), сделать запрос в предыдущие места работы соискателя (24%). Развитие HR-решений также помогает работодателям: хранение истории коммуникаций с кандидатом и его возможность отслеживать изменения в его резюме в CRM-системах позволяет выявлять несоответствия еще до проведения собеседования. Чуть больше половины компаний сохраняют практику проверки информации в резюме с записями из трудовой книжки, половина из них — до того, как сделать оффер.

По словам Марины Широной, рекрутеры и заказчики в Zendeen используют метод STAR. «Структура интервью по данной методике направлена на подтверждение опыта на практике, через приведение конкретных примеров, обозначение роли соискателя в них и результата, которого он достиг», — говорит она. Владислав Быханов также называет одним из способов оценить реальные



навыки соискателя — интервью по компетенциям. По технологии оно очень похоже на перекрестные вопросы, когда есть хороший и плохой полицейские, которые задают уточняющие вопросы. Например, когда нужно вычлнить вклад соискателя в проект, ему задают вопросы о его роли в проекте, задачах, результатах.

По словам Арины Скачек, некоторые аспекты, в том числе личные достижения или участие в проектах без документального подтверждения, могут быть сложными для проверки. Поэтому компания опирается на разнообразные источники информации, например специализированные сервисы для проверки данных кандидатов, включая их профессиональную активность в социальных сетях и профессиональных сообществах.

В целом же для верификации информации в PROFBEAUTY применяют комплексный подход: связыва-

ются с предыдущими работодателями кандидатов для подтверждения их профессионального опыта и достижений, сотрудничают с образовательными учреждениями и сертификационными организациями для верификации подлинности представленных документов, проводят практические задания и кейс-интервью, чтобы объективно оценить навыки и знания кандидатов.

В «Гринатоме» также уделяют внимание проверке на всех этапах найма, чтобы минимизировать риски и отобрать профессиональных кандидатов. «Для этого мы используем проверку рекомендаций, тестирование специальных знаний и навыков, фоновую проверку и глубокие собеседования. На этапе первичного отбора проводится технический скрининг, который позволяет быстро и эффективно отсеять кандидатов с недостаточной

квалификацией. Во время этого скрининга мы задаем конкретные технические вопросы и предлагаем решить задачи, связанные с основными технологиями и инструментами, которые будут использоваться в работе. Это помогает выявить кандидатов, которые имеют поверхностные знания или пытаются преувеличить свои навыки», — отмечает Наталья Пичугина.

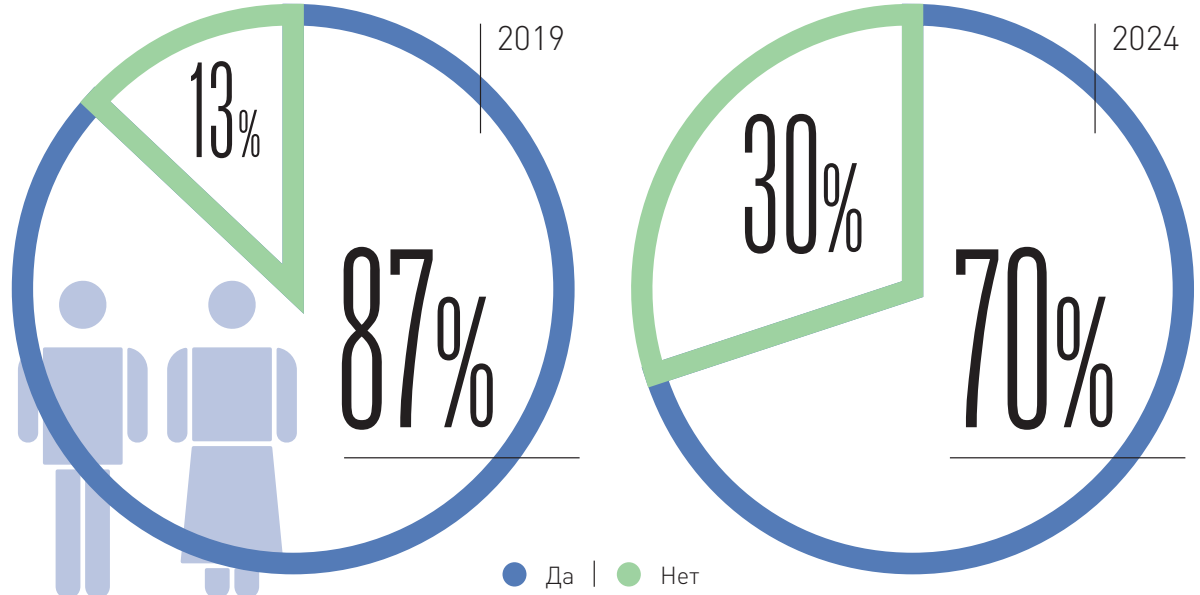
С развитием цифровых сервисов и HR-технологий возможности работодателей по проверке информации резко возросли. В таких условиях попытки соискателей солгать ради получения должности играют против них, однако потенциальные работники по-прежнему могут о многом умолчать. «Другой вопрос — в том, что именно работодателю необходимо о нем знать», — констатирует Марина Хадина.

Диана Галиева

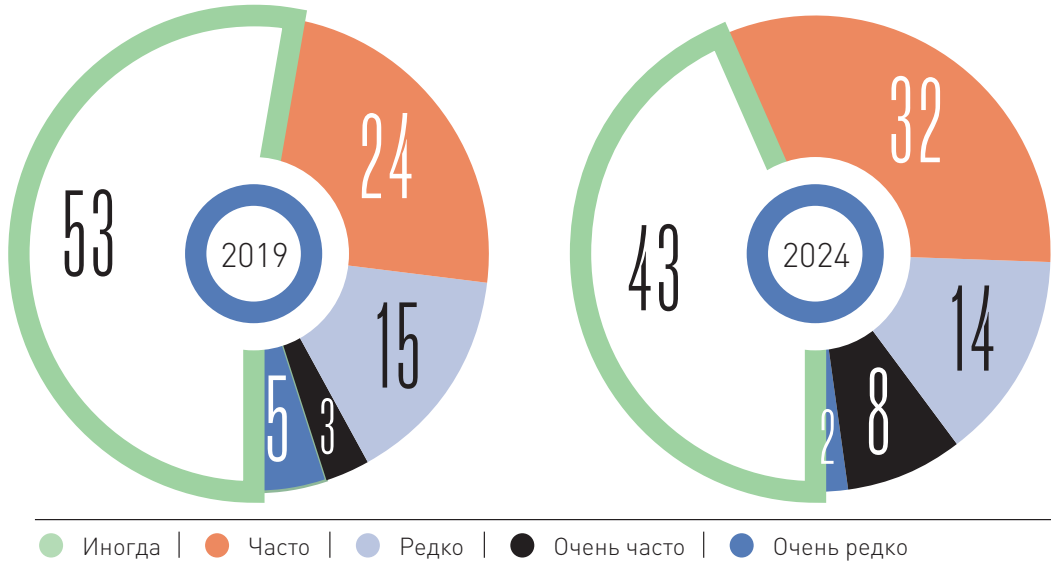
КАК СОИСКАТЕЛИ ЛГУТ О СЕБЕ В РЕЗЮМЕ

СТАЛКИВАЮТСЯ ЛИ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ С ВРАНЬЕМ В РЕЗЮМЕ (% ОПРОШЕННЫХ)

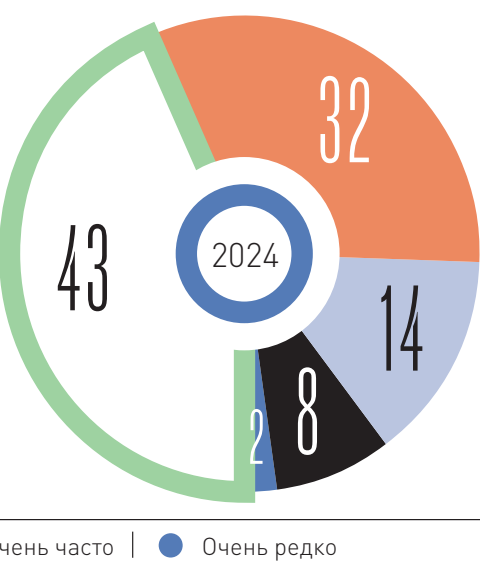
ИСТОЧНИК: HH.RU.



НАСКОЛЬКО ЧАСТО HR-СПЕЦИАЛИСТЫ СТАЛКИВАЛИСЬ С ВРАНЬЕМ В РЕЗЮМЕ В 2019 ГОДУ (% ОПРОШЕННЫХ)

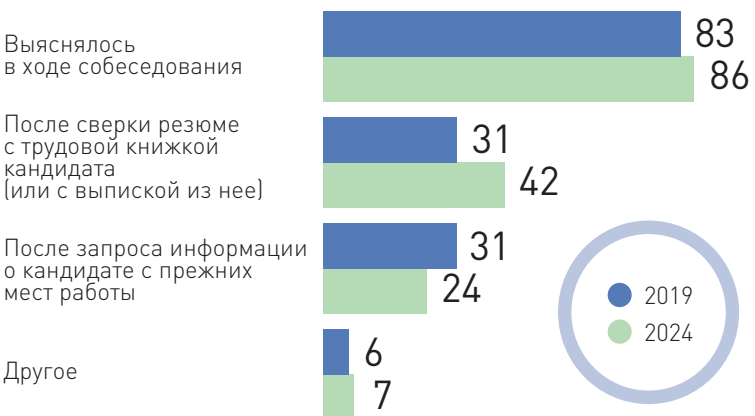


НАСКОЛЬКО ЧАСТО HR-СПЕЦИАЛИСТЫ СТАЛКИВАЛИСЬ С ВРАНЬЕМ В РЕЗЮМЕ В 2024 ГОДУ (% ОПРОШЕННЫХ)



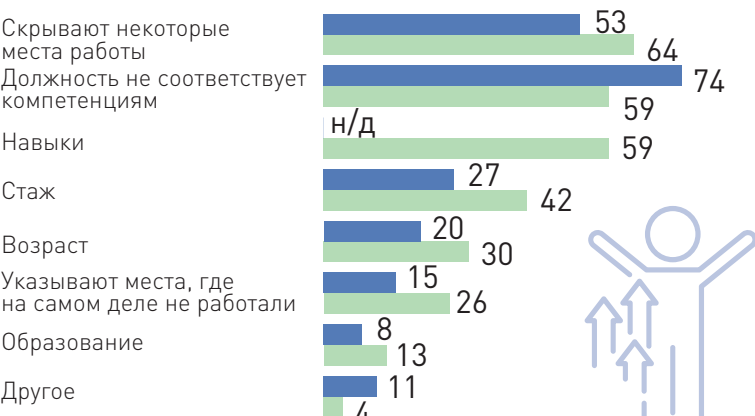
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ СПОСОБЫ ПРОВЕРИТЬ РЕЗЮМЕ (% ОПРОШЕННЫХ)

ИСТОЧНИК: HH.RU.

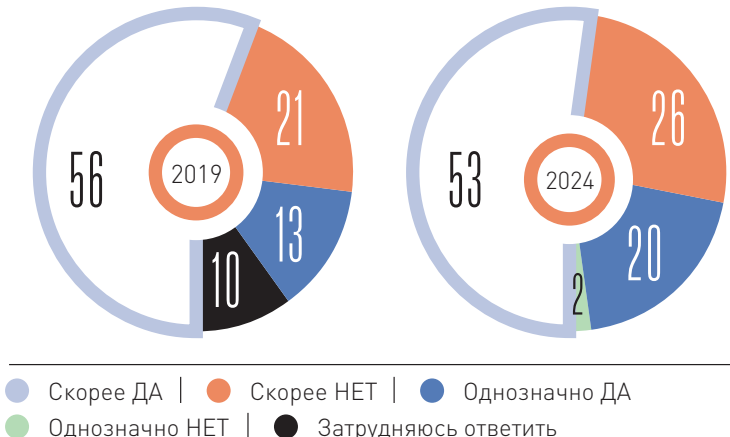


О ЧЕМ ЧАЩЕ ВСЕГО ВРУТ СОИСКАТЕЛИ (% ОПРОШЕННЫХ)

ИСТОЧНИК: HH.RU.



ГОТОВЫ ЛИ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ ОТКАЗЫВАТЬ СОИСКАТЕЛЯМ, КОТОРЫЕ СОВРАЛИ В СВОЕМ РЕЗЮМЕ (% ОПРОШЕННЫХ)



ПРЕДСТАВИТЕЛИ КАКИХ ПРОФЕССИЙ ЧАЩЕ ВСЕГО СКРЫВАЮТ МЕСТА СВОЕЙ ПРЕДЫДУЩЕЙ РАБОТЫ (%)



ПРЕДСТАВИТЕЛИ КАКИХ ПРОФЕССИЙ ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИУКРАШАЮТ СВОИ НАВЫКИ (%)



ПРЕДСТАВИТЕЛИ КАКИХ ПРОФЕССИЙ ЧАЩЕ ВСЕГО НЕВЕРНО УКАЗЫВАЮТ СВОЮ ТЕКУЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ (%)



карьер&кадры

Право на зарплату в суде

В российском подразделении венгерской нефтяной компании MOL Group уволенным «одним днем» во время командировки в Казахстан оказался генеральный директор Евгений Лапшин — и он готов это оспорить. На примере этого кейса „Ъ“ разбирается, от каких нарушений трудового законодательства чаще всего страдают топ-менеджеры в России и как с ними справляются.

— юриспруденция —

В конце мая Евгений Лапшин, гендиректор MOL Russ (российское подразделение нефтегазового холдинга Mol Group), отправился в командировку из Москвы в Астану. Там он получил срочное письмо от венгерских собственников компании с уведомлением об увольнении, оформленном «одним днем». В документе MOL Group сослались на ст. 278 Трудового кодекса. Согласно этой норме, любой топ-менеджер может быть уволен по решению уполномоченного органа организации даже без конкретной мотивации. В письме, направленном 27 мая, собственники MOL Russ поставили господину Лапшину условие: вернуться из Астаны в Москву ближайшим вечерним рейсом того же дня (по его словам, самолет должен был вылететь через 40 минут после получения им письма) и на следующий день, 28 мая, сдать все корпоративное имущество.

Управляющий партнер RosExpert Оксана Морсина объясняет особые правила для увольнения гендиректоров тем, что еще начиная с этапа трудоустройства ситуация с каждым таким специалистом уникальна: «Настолько, что обычно при найме CEO над его трудовым контрактом работает внешняя юридическая фирма. Там фиксируются любые сценарии, даже те, которые при начале сотрудничества кажутся маловероятными».

Тем не менее Евгений Лапшин увидел в увольнении нарушение своих прав. Во-первых, письмо он получил во время командировки. По российскому законодательству в этот период сотруднику гарантируется сохранность его рабочего места и исклучений для топ-менеджеров нет. Во-вторых, бывший гендиректор MOL Russ отметил и другие нарушения. По его словам, компания не выплачивала ему индексации зарплаты с 2017 по 2023 год (за исключением 2022 года, когда поддержку по случаю пандемии получили вообще все сотрудники). Увольнению, по словам господина Лапшина, предшествовало его обращение с требованием выплаты компенсаций за прошедшие годы и за работу на казахском проекте без оформления договора.

Бывший гендиректор MOL Russ рассказал „Ъ“, что подготовка исковых заявлений в российский суд находится на финальной стадии. «Первое — по незаконному увольнению, второе — по невыплате индексации за отработанный период», — уточнил он. Господин Лапшин видит



в увольнении злоупотребление полномочиями работодателя: «В этой ситуации компания не имела права производить увольнение на основании ст. 278 ТК РФ. Соответственно, я буду просить признать его незаконным с восстановлением (в должности. — „Ъ“) и компенсацией за истекшее время», — заверил Евгений Лапшин „Ъ“.

Почти сразу после получения письма господин Лапшин направлял обращение в трудовую инспекцию, но там не нашли оснований для проведения внеплановой проверки и напомнили ему о праве обратиться за разрешением спора в суд. „Ъ“ направил запрос в MOL Group с просьбой прокомментировать ситуацию с увольнением Евгения Лапшина, но на момент сдачи материала ответа не получил.

Старший юрист коллегии адвокатов Delcredere Роман Жирнов отмечает, что увольнение топ-менеджеров имеет свои особенности. Так, в подобных случаях право на труд и защита интересов работников имеют меньший приоритет по сравнению со свободой экономической деятельности акционеров. Такой правовой подход в 2005 году подтвердил Конституционный суд, а юридическое сообщество согласилось, что выработанное регулирование труда руководителей является логичным и справедливым. «При этом перераспределение баланса в пользу бенефициаров бизнеса ограничено только руко-

водителем организации. Директора филиала или структурного подразделения нельзя уволить немотивированно», — объясняет господин Жирнов.

«Для топ-менеджеров увольнение в один день без объяснения причин — нормальная ситуация, и любой собственник бизнеса предпочтет воспользоваться таким правом при необходимости», — говорит Анна Иванова, партнер практики трудового права BGP Litigation. Однако общие ограничения на увольнение в период болезни, командировки или беременности распространяются и на директоров, напоминает она. Из-за этого компании предпочитают иметь с руководителем срочный трудовой договор, который можно расторгнуть в связи с его истечением.

Несмотря на ограничения в законодательстве, топ-менеджеры все равно обращаются в суды для защиты своих прав, отмечает большинство опрошенных „Ъ“ юристов. При этом они сходятся во мнении, что истцы выигрывают такие споры нечасто. «Как правило, суды встают на сторону организации-работодателя», — говорит Роман Жирнов. Согласно разъяснениям от Верховного суда, увольнение по ст. 278 ТК РФ нельзя считать мерой ответственности: «Например, правила об оценке нарушения дисциплины, об истребовании объяснений работника тут принципиально неприменимы», — объясняет юрист. По опыту управляющего партнера юриди-

ческой фирмы BLS Елены Кожемякиной руководители, наоборот, предпочитают не спорить собственниками.

«В основном топ-менеджеры оспаривают полномочия органа, который принимает решение об увольнении гендиректора. Что касается увольнения в период командировки, то есть решения, когда суды и вовсе не считают это нарушением», — замечает Анна Иванова. Иногда компании добровольно устанавливают срок предупреждения об увольнении гендиректора в договоре с ним: за месяц, три или даже полгода. А когда случается острый конфликт, руководителя увольняют одним днем. «В этом случае у директора есть неплохие шансы вернуться в компанию по решению суда», — считает юрист.

Говоря о вопросе компенсаций, Роман Жирнов отмечает, что сама ее невыплата не может быть основанием для восстановления на работе уволенного директора. Споры о компенсациях и о выплате премий (как правило, KPI) он называет самой распространенной категорией споров с участием топ-менеджмента. «И здесь суды больше склонны поддерживать требования работников, если соответствующие программы компенсаций и поощрения были правильно оформлены соответствующими корпоративными решениями совета директоров», — уточняет господин Жирнов.

«Самые распространенные споры — о взыскании невыплаченной премии», — соглашается с ним Анна Иванова. Она объясняет, что это происходит из-за нечеткого законодательства в этой части: «Проблема в том, что премиям посвящена всего одна абстрактная статья в Трудовом кодексе. Суды общей юрисдикции не хотят и не могут разбираться в KPI и EBITDA, когда можно отказать в иске с простой формулировкой, что любая премия — это негарантированная выплата». Юрист видит в этом большую проблему, потому что при трудоустройстве работник рассчитывает на один уровень заработка, а по истечении года компания может его фактически обмануть и не бояться судов.

Несмотря на то что иски господина Лапшина будут затрагивать трудовые вопросы, суду придется во многом опираться на корпоративное право и устав компании, говорит Елена Кожемякина. Во втором иске Евгения Лапшина она, как и другие юристы, видит больше перспектив: «Зарплату гендиректору устанавливают собственники, но по трудовому праву он, как и остальные, имеет право на индексацию. При этом закон не регламентирует то, как именно она должна проводиться». Обычно компании закрепляют порядок, правила выплаты и размер индексации в локальных нормативных актах, чтобы опираться на него в спорных ситуациях, в том числе в судах. Если такого документа нет — открывается «поле для фантазии». «Работник может посчитать ее по своему алгоритму, а суд может это требование принять», — рассказывает госпожа Кожемякина. — В одном из крупных дел бывший топ-менеджер тюменской лизинговой компании отсудил по индексации более 4 млн руб. у бывшего работодателя. И компания не смогла ничего доказать без должной защиты и документов. Не исключено, что в этом деле может быть так же».

Марина Царева

ДЕРЖИТЕ
НОВОСТИ
ПРИ СЕБЕ

Подпишитесь на @kommersant

реклама 16+