



Т

Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Карьера & Кадры

Четверг 28 октября 2024 №220 (7910 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

16 Почему в мире набирает популярность подбор по ключевым навыкам

17 Какие топ-5 приоритетов сейчас есть в работе HR-специалистов

18 Какие уроки по части развития HR-бренда бизнесу могут дать НКО

Управление персоналом в 2025 году столкнется с рядом вызовов, которые HR-руководителям предстоит решить, чтобы соответствовать ожиданиям бизнеса. Исследование Gartner показало, что программы лидерства теряют эффективность, корпоративная культура остается непонятной для сотрудников, а стратегическое планирование кадровых ресурсов ограничено текущими потребностями. Усталость от постоянных изменений и несоответствие технологий задачам усугубляют ситуацию. Чтобы не отставать от трендов, компании должны переосмыслить подходы к развитию, вовлечению и поддержке сотрудников, делая HR-функцию движущей силой изменений.

Работники требуют больше внимания

— тенденция —

Эффективное управление персоналом в 2025 году потребует от HR-руководителей сконцентрироваться на пяти ключевых направлениях, следует из исследования Gartner по результатам опроса 1,4 тыс. HR-лидеров по всему миру. Эти приоритеты включают развитие руководителей и менеджеров, формирование организационной культуры, стратегическое планирование персонала, управление изменениями и внедрение передовых HR-технологий.

Первый вызов связан с тем, что программы развития лидерских качеств не показывают эффективность. Только 36% HR-руководителей уверены, что их подходы подготовят сотрудников к будущим вызовам. Около 75% HR-руководителей отмечают, что менеджеры сталкиваются с перегрузкой из-за увеличения обязанностей, а 70% считают, что лидеры недостаточно подготовлены для эффективного наставничества. Gartner рекомендует сместить акцент с семинаров на мероприятия, способствующие укреплению профессиональных связей. Это может обеспечить практическое применение знаний и способствовать созданию устойчивых отношений между коллегами.

Второй вызов — непонимание сотрудниками изменений корпоративной культуры. По данным опроса, 97% HR-руководителей стремятся изменить аспекты корпоративной культуры, но менее четверти сотрудников понимают, какие ценности и поведенческие модели ей соответствуют. Для успешной интеграции культуры в повседневную работу рекомендуется наделять лидеров ответственностью за продвижение ключевых ценностей и внедрение механизмов, поддерживающих эти изменения. Задача — сделать корпоративную культуру видимой, для этого мо-



гут использоваться приложения для оперативной обратной связи.

Третий вызов — отсутствие стратегического подхода при работе с персоналом. Так, 66% HR-руководителей все еще ограничиваются планированием численности, не учитывая долгосрочных потребностей

компании в компетенциях. Gartner подчеркивает необходимость перехода к стратегическому планированию — с горизонтом планирования более двух лет. Компании могут двигаться в этом направлении поэтапно, начиная с пилотных проектов, уделяя внимание прогнозированию на-

выков и разработке программ для их восполнения.

Четвертый вызов — управление изменениями. В условиях перемен 73% HR-руководителей фиксируют усталость сотрудников от постоянных нововведений. Традиционные модели управления изменениями больше не

работают. Gartner предлагает вовлекать сотрудников в процесс трансформации, делая их агентами изменений. Например, анализ сетей коммуникаций помогает выявлять неформальных лидеров, которые могут стать катализаторами для успешного внедрения инициатив.

с17

Мотивации прописывают индивидуальный подход

— управление —

Как следует из доклада Detech Group, хотя россияне в целом признают важность уже известных мотивационных факторов, в будущем HR-специалистам придется все чаще искать к работникам индивидуальный подход. В то же время сотрудников всех возрастных групп на российском рынке труда демотивируют общие факторы — Осведомленность, Разнообразие и Творчество.

Консалтинговая компания Detech Group представила результаты своего исследования «Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты».

В настоящем исследовании были использованы результаты оценки мотивации свыше 6 тыс. человек от 18 до 60 лет и старше. Все участники — сотрудники и кандидаты российских компаний. Исследование основано на анализе результатов мотивационного опросника DEEP Drivers, который предназначен для выявления факторов, побуждающих сотрудника при-

кладывать максимальные усилия для выполнения своих обязанностей. С помощью опросника можно выявить иерархию мотивов человека. DEEP Drivers позволяет оценить 15 ведущих рабочих мотиваторов и демотиваторов. Напомним, мотиваторы — факторы, стимулирование которых может повысить мотивацию сотрудника к работе. Демотиваторы — факторы, недостаточное стимулирование которых существенно снижает мотивацию сотрудника к работе.

Выраженность и значение каждого мотиватора оценивались по 100-балльной шкале. В оценке мотивации отдельного человека считалось, что показатели выше 70 баллов оказывают на работу значительное воздействие. Факторы с показателями от 40 до 70 баллов могут оказывать влияние, но с меньшим эффектом. Факторы с оценкой ниже 40 баллов практически не оказывают влияния.

Так, в текущей ситуации конкуренции за квалифицированные кадры особенно важно понимание индивидуальных мотивационных факторов. Оно помогает более точно сконструировать ценностные предложения компании, создать реальные условия, способствующие выстраиванию долгосрочных отношений работодателя с работниками.

Как подтверждают многочисленные исследования, мотивация сотрудников влияет на множество аспектов деятельности организации: она напрямую связана с удовлетворенностью и вовлеченностью сотрудников, формирует корпоративную среду, влияет на производительность и результативность и в итоге во многом обеспечивает успешность бизнеса и его развитие. Компании, в которых управление коллективом происходит без учета особенностей людей, становятся менее привлекательными для молодежи и квалифицированных специалистов, страдают от повышенной текучести, затрачивают больше ресурсов на поиск, привлечение и интеграцию новых работников.

Как показало исследование, в топ-5 мотивационных факторов в 2024 году вошли: Получение результата, Осведомленность, Сопричастность, Профессионализм и Деньги. Фактор

Получение результата оказался на первом месте. В 2024 году, как отмечают авторы доклада, сотрудникам важно видеть результат своей работы, важно знать критерии оценки своего труда и быть уверенными, что их труд будет оценен объективно и своевременно.

Второй по значимости фактор — Осведомленность: сотрудникам в целом важно понимать, как поставленная руководством задача встраивается в общий организационный контекст и как их деятельность влияет на общее дело.

На третьем месте — Сопричастность: людям важно чувствовать свою причастность общему делу. Для сотрудника важно, что он является частью организации или команды. Успехи и неудачи организации или команды он воспринимает как свои собственные.

На четвертом месте — Профессионализм: для сотрудника важно видеть перспективы своего профессионального развития. Он нацелен на приобретение новых знаний, навыков, опыта и воплощение этого в своей по-

вседневной работе. Именно эта возможность привлекает его и способна мотивировать его работать с большей отдачей.

Закрывает пятерку лидеров мотивационных факторов в 2024 году фактор Деньги. Сотрудники нацелены на получение максимально возможного денежного вознаграждения. Они приветствуют любую возможность, которая предоставляет дополнительный заработок (не только фиксированную зарплату, но и премии и другие выплаты, зависящие от результатов труда).

Как отмечают авторы исследования, абсолютные значения выраженности факторов в целом снизились. Так, лидирующие мотиваторы в основном сохранили свои места в рейтинге, при этом они меньше выделяются по сравнению с остальными факторами мотивации. Мотивационные факторы, которые оказывают наименьшее влияние на вовлеченность сотрудника и его желание больше вкладываться в продукт своей деятельности, остались неизменными.

с20

— взгляд —

В ПОИСКАХ ЛОВЦОВ ДУШ



Редактор приложения «Карьера&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о новых направлениях трансформации HR-специалистов

Многие российские работодатели, особенно те из них, кто готовился к сокращению числа соискателей в России заранее, уже привыкли к тому, что работников надо «выращивать»: общаться со школьниками, создавать профильные классы, впоследствии приходить в вузы и приводить своих представителей преподавать, а потом принимать на работу молодых соискателей и быть готовыми соответствовать их пожеланиям к работе, рабочим местам и начальству. Когда все это нужно было делать, чтобы найти людей для обеспечения основных функций компании, все было оправданно. Но сейчас, кажется, выясняется, что аналогичные действия работодателям придется предпринимать и по отношению к сотрудникам, которые занимают, как всем всегда казалось, далеко не такие важные места на предприятиях. Речь, конечно же, идет об HR-специалистах.

Многие годы HR-специалистов воспринимали как людей, которые переключают трудовые книжки, оформляют отпуска и рассчитывают зарплату — и больше не делают ничего. А теперь, когда на российском рынке труда без усилий соискателей больше не найти и не удержать, выяснилось, что от них ждут в разы большего. В числе новых требований — и универсальность, и владение цифровыми инструментами, и развитие «мягких навыков». При этом довольно быстро выяснилось, что учить всему этому HR-специалистов особенно нелегко — профильные образовательные программы, которые активно открывались в российских вузах с начала 2010-х годов, постепенно снижали численность доступных бюджетных мест, да и интерес со стороны абитуриентов к ним недостаточен.

В результате в дополнение к дефициту персонала и высокой текучке на рынке труда основных профессий в 2023–2024 годах работодатели получили еще и нехватку и текучку HR-специалистов и HRD. Это, так же, как и в случае остальных специалистов, привело к «гонке зарплат», и HRD, совершившие переход в другую компанию за последний год, могли рассчитывать в среднем на 30-процентное повышение своего дохода.

Чтобы процесс пошвышения зарплат для них не стал работодателем постоянным бременем, в перспективе компаниям придется внимательнее относиться к этой категории специалистов — как к тем, кто уже пришел на работу в компанию, так и к будущим. Искусственный интеллект, как уже выяснилось, вряд ли их заменит, а значит, тем, кто работает с сотрудниками, нужно будет создавать достойные условия труда и мотивировать их выполнять свою работу не меньше, чем всех остальных.

с16

«Работодатели стали требовать от HR-специалистов большей универсальности»

— мнение —

Сформировавшийся в РФ за последние пару лет «рынок соискателя» вынуждает работодателей внимательнее относиться к квалификации HR-специалистов и требовать от них большего. Профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ ВЕРОНИКА КАБАЛИНА рассказывает о том, какие образовательные программы сейчас доступны в этой сфере, чего от специалистов хотят компании и что им могут предложить сами выпускники.

— Годами российский рынок труда был для работодателей достаточно благоприятным: рабочая сила была дешевой, и ее было много. За последние два года ситуация кардинально изменилась: в то вре-

мя как спрос на труд значительно вырос, что видно по увеличению числа вакансий, его предложение по разным причинам сократилось. В этих условиях компании выдвинули новые требования к HR-специалистам, и оказалось, что найти подходящих кандидатов не так легко. А что мы в целом знаем про представителей этой профессии?

— Я сразу оговорюсь — точной картины происходящего на рынке HR-специалистов сейчас, наверное, нет ни у кого. Но, работая с данными из нескольких источников, мы можем составить приблизительное представление о том, какие люди готовы работать по этой специальности.

— О каких источниках данных вы говорите?

— Есть данные Росстата — они содержатся в регулярных выборочных обследованиях населения. Выбрав коды для профессий, связанных с управлением персоналом, можно оце-

нить масштабы этого рынка. Также Национальный совет по профессиональным квалификациям, орган, консолидировавший усилия работодателей, профсоюзных организаций и органов государственной власти для решения вопросов развития национальной системы квалификаций в лице СПК в области управления персоналом, несколько лет назад проводил свое исследование этого сегмента рынка. Наконец, свое исследование проводила Высшая школа бизнеса — оно было динамическим и осуществлялось в 2008–2009, 2014–2015 и 2021–2022 годах. Понятно, что никакое из этих исследований не может считаться репрезентативным для всего рынка в целом, но, комбинируя их результаты, мы можем делать определенные выводы.

— Что же следует из данных этих исследований?

— На мой взгляд, с учетом того, что наблюдение идет долго, с 2008 года, рынок HR-специалистов можно на-

звать стабильным и даже инерционным. Например, все говорят, что у этой профессии «женское лицо» — совершенно верно, женщин в этой профессии примерно 80% уже на протяжении последних десяти лет. И, скорее всего, этот показатель дальше будет только расти. При этом среди руководителей женщин уже меньше — на управляющих позициях на долю мужчин приходится 40–50% всех постов.

— Что можно сказать об уровне и профиле образования HR-специалистов?

— По данным исследования Высшей школы бизнеса 2021–2022 годов, большинство HR-директоров в России получили образование по направлениям «экономика» и «бизнес и менеджмент», еще 12% имели техническое образование, 6% — обладатели юридического диплома.

«Сопровождать человека на протяжении всей его карьеры»: как проходит редизайн hh.ru

hh.ru зарекомендовал себя на российском рынке как один из самых удобных и функциональных джоббордов. Сейчас бренд переосмысливает свои ценности и меняет подходы к коммуникации. Одна из ключевых составляющих этой трансформации — редизайн платформы hh.ru. О том, как происходит этот процесс, «Карьере&Кадрам» рассказали директор по клиентским продуктам hh.ru **Анастасия Зотова** и дизайн-директор **Михаил Пономаренко**.

— реформа —

Для чего сервису понадобился редизайн?

В первую очередь чтобы изменить имидж компании на более дружелюбный и отзывчивый. «Главная цель редизайна — донести новую идею бренда, — отмечает Михаил. — Мы стремимся уйти от образа „строгого дяди в пиджаке“ и стать более дружелюбной платформой». Но кроме этого, сервис ставил перед собой еще одну важную задачу: изменить внешний вид интерфейса, впечатления и ощущения от него.

hh.ru используют миллионы людей каждый день: и соискатели, и работодатели — у каждого сегмента аудитории свое видение современного дизайна и разные требования к нему. Команда сервиса стремится к тому, чтобы учесть потребности пользователей и донести до них ключевую мысль: на hh.ru можно найти те самые работу или сотрудника мечты — просто и удобно.

«В процессе редизайна мы относились к пользовательскому опыту очень бережно, — подчеркивает Анастасия. — Именно поэтому редизайн стал для нас довольно длительным процессом, который продолжится уже больше года».

Почему пришлось отказаться от быстрых изменений?

Прежде всего чтобы не вызвать негативные реакции. Команда использовала практику постепенной раскатки и откатки, если что-то шло не так.

«Возможны три подхода к редизайну, — объясняет Анастасия, — радикальный, обратимый, нежный.

Суть радикального редизайна в следующем: разрабатывается версия сервиса в новом дизайне. Однажды утром пользователи заходят на сервис и видят, что там все поменялось. Пути назад нет. Такой подход выглядит очень рискованным, но можно снизить риски, если сначала протестировать новую концепцию на ограниченном круге пользователей бета-версии. Еще такой подход могут применять сервисы, которые используются очень редко — все равно никто не помнит, как сервис выглядел при предыдущем использовании. Но это не наш случай. Как выглядит резюме на hh.ru, помнят все.

Обратимый редизайн очень похож на радикальный, но пользователи в течение какого-то времени могут переключиться на старую версию.

У радикального и обратимого редизайна есть одно общее преимущество: в каждый момент сервис пол-



ностью консистентен, он весь построен в одной логике.

Радикальный редизайн проще в реализации, потому что разработчикам не надо поддерживать две версии сервиса. Зато при обратимом ре-

но у обоих этих подходов есть и недостаток. Предположим для простоты, что при редизайне меняются расположение карточек, цвета, форма кнопок и логика работы пары элементов интерфейса. Если внедрить все эти изме-

Любые изменения в интерфейсе сопровождаются дополнительными подсказками. «Если что-то переехало из привычного места, мы стараемся про такие переезды рассказывать, чтобы переключение было более плавным»

дизайне у пользователей остается возможность „проголосовать ногами“ за предпочтительный вариант и переходить на новый дизайн не сразу, а только когда он будет полностью доработан.

нения сразу, будет непонятно, что из этого работает хорошо, а что — нет.

Чтобы не ломать пользовательский опыт, а заодно получить возможность измерять эффекты от наших изменений, мы пошли третьим



путем — через нежный редизайн. Мы не меняли весь сервис сразу, а постепенно перестраивали отдельные сценарии. Проводили A/B-тесты, собирали обратную связь от пользователей и после этого принимали решение о раскатке изменений».

Еще одним фактором успеха Анастасия называет онбординг: «В теории важно через разные каналы донести до пользователей, какие изменения их ждут в продукте и какие уже произошли. Но мы понимаем, что не все читают новостные рассылки hh.ru — пользователям просто нужно зайти в сервис и легко найти все привычные функции».

Поэтому любые изменения в интерфейсе, по словам Анастасии, сопровождаются дополнительными подсказками: «Если что-то переехало из привычного места, мы стараемся про такие переезды рассказывать, чтобы переключение было более плавным».

Как пользовательский фидбэк помог в процессе редизайна?

Сделать сервис максимально удобным — главная цель. И помощь пользователей играет важную роль.

«У нас были ситуации, когда на основе пользовательского фидбэка мы корректировали изменения, — объясняет Анастасия. — Например, придумывали какой-то новый концепт, проводили A/B-тест и видели, что метрики не упали, но при этом появилось больше обращений в поддержку или пользователи как-то еще выразили свое недовольство. В этих случаях мы возвращались к предыдущему дизайну, проводили интервью с пользователями, уточняли, какие именно задачи они хотят решить, и дальше корректировали свою концепцию.

Например, мы обратили внимание на то, что работодатели негативно отнеслись к увеличению воспри-

ЧТО УЖЕ ПОМЕНЯЛОСЬ НА HH.RU

Раздел «Мои вакансии»

- Упростили доступ к основным действиям с вакансиями — добавили «три точки» для быстрого доступа к полезным действиям.
- Добавили больше фильтров для удобного поиска вакансий.
- Обновили кнопки массовых действий: например, теперь можно поднимать сразу несколько вакансий в поиске.

Карточка резюме для работодателей

Теперь карточка выглядит как таблица, а самая важная информация содержится рядом с заголовком. Вот что ещё изменилось:

- Увеличили поле для фотографии, чтобы её было лучше видно.
- Добавили функцию развёртывания контента — стало легче открывать и закрывать отдельные блоки.
- Ярче выделили ссылки, чтобы с ними было проще взаимодействовать.

Страница вакансий

Самые важные обновления в этом разделе — новая вкладка с историей изменений вакансии и вкладка со статистикой просмотров и откликов за последние две недели.

Профиль

Вынесли в профиль:

- Контактную информацию
 - Фотографию и видео
 - Знание иностранных языков
 - Категорию прав, готовность к переездам
- Профиль будет дополняться информацией о навыках соискателя.

Навигация

- Обновили меню, сократили путь до часто используемых страниц.

нимаемой высоты карточек кандидата. Работодатели сообщали, что это замедлило их работу: на экране одновременно отображалось меньшее количество карточек, и им приходилось больше скроллить страницу.

В новом дизайне мы учли этот фидбэк: уменьшили фотографию, немного по-другому расположили акцентные кнопки, чтобы вернуть ту высоту карточек, которая была более комфортной для работодателей и не снижала их производительность».

Как принципы сервиса отразились в редизайне?

«Человекоцентричность и желание сопровождать человека на протяжении всей его карьеры — это часть нашей стратегии, и ее же мы отражаем в новом дизайне, — отмечает Анастасия. — Мы понимаем, что поиск работы — это важный этап на



Карьера & Кадры

hh



Дизайн-команда hh.ru

карьерном пути любого профессионала, но он занимает лишь небольшую часть этого пути».

Как в процессе редизайна взаимодействовали команды дизайна и продукта?

Гармоничное взаимодействие команды менеджеров продукта и дизайнеров очень важно. Первые мыслят категориями метрик, для вторых имеют значение высказывание, концептуальный подход. Важно, чтобы продукты не ограничивали дизайнеров, а дизайнеры учитывали бизнес-цели и прикладные задачи пользователей.

«Дизайн, конечно же, помогает решать рациональные задачи продуктовой воронки, улучшая путь пользователей и понятность взаимодействия с нашей платформой», — рассказывает Анастасия. — Но для нас также важно, что чувствует человек, пользуясь нашим сервисом».

«Дизайн наслаивается на смыслы, которые компания хочет донести до пользователей, и добавляет эмоций. Поэтому все изменения помогают пользователям посмотреть на hh.ru немного с другого угла: как на сер-

чу, — поясняет Анастасия. — При этом важно, чтобы менеджер продукта не получал это решение как данность, а имел возможность на него повлиять».

Новые идеи, предлагаемые дизайнерами, зачастую вызывают стресс

еще защитить наши идеи перед другими отделами, — подтверждает Михаил. — Но у нас это получилось».

Что нового появилось в сервисе уже сейчас?

Сервис hh.ru меняется не только с точки зрения дизайна. Чтобы сделать пользовательский опыт более удобным, команда создает новые фи-чи и сценарии.

Для некоторых соискателей составление резюме является серьезной преградой — не все понимают, что это и зачем. Чтобы облегчить процесс, в сервисе реализовали формат, похожий на создание профиля в соцсетях. Так пользователи будут чувствовать себя свободнее и смогут представлять информацию о себе как о профессионале привычным способом.

Недавний анализ показал, что многие пользователи не знают о доступных возможностях, например о вакансиях без опыта и подработке. Теперь подборки таких вакан-

сий появились на главном экране, а улучшенная навигация помогает быстрее их находить.

Кроме того, меняются и способы взаимодействия кандидатов и работодателей. Например, работодатели могут настроить автоматические приглашения подходящим кандидатам через чат hh.ru. Информация о вакансиях автоматически отправляется только тем кандидатам, которых считает подходящими рекомендательный алгоритм hh. Если вакансия действительно интересна кандидату, он в один клик сообщает об этом в чате, а в ответ получает приглашение на собеседование.

Еще одна фишка для работодателей — новые аналитические отчеты. «Информация о показах вакансий и конверсии в отклик стала более наглядной, — объясняет Анастасия. — Это особенно полезно, так как работа HR-специалиста становится все больше похожей на работу маркетолога. Работодатели, даже без опыта в

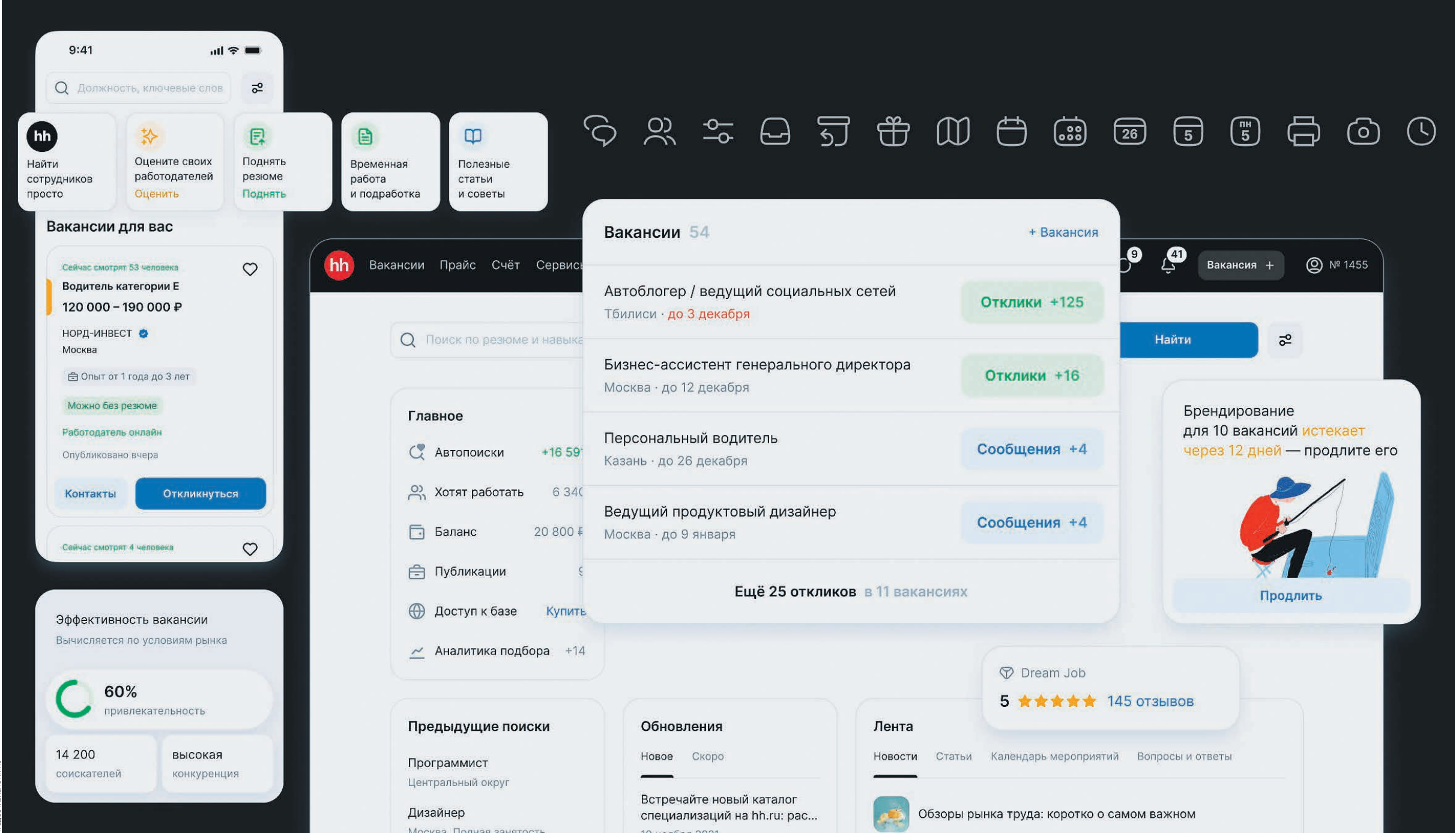
рекрутменте, могут легко ориентироваться в концепциях воронки продаж и ожидать аналогичной аналитики в подборе персонала.

При этом мы даем работодателям не только статистические данные о прошлом, но и индивидуальные рекомендации на основе предиктивной аналитики, которые помогают сделать вакансию более привлекательной».

Будет ли hh.ru меняться еще?

«Конечно. Мы в hh.ru постоянно работаем над улучшением наших продуктов, создаем полезные фишки для пользователей, — рассказывает Анастасия, — и будем последовательно продолжать редизайн. Для нас важно, чтобы человек чувствовал в нас экспертную поддержку, дружелюбного помощника, который всегда рядом на нелегком пути поиска работы и развития карьеры».

Анастасия Мануйлова



Карьера & Кадры

HR сменили фильтры

Business Roundtable, объединяющая более 200 генеральных директоров ведущих компаний США, представила руководства по внедрению найма, основанного на навыках. Эти материалы — ответ на возрастающий интерес к стратегии, позволяющей привлекать сотрудников по реальным профессиональным компетенциям, а не формальным требованиям. Однако реализация подхода требует значительных изменений в корпоративной культуре, процессе оценки и локальной координации.

— тенденция —

Business Roundtable, объединяющая более 200 гендиректоров ведущих компаний США, представила руководства по внедрению skill-based найма, то есть на основе навыков вместо формальных требований. Такой подход позволяет существенно расширить кадровый резерв, улучшить вовлеченность сотрудников и снизить текучесть. Организация выпустила три подробных руководства по внедрению навыкового подхода с практическими рекомендациями и успешными кейсами крупных компаний.

Первый документ, «Измерение эффекта навыковых инициатив», акцентирует внимание на том, как компании могут анализировать эффективность подхода. Многие работодатели часто не знают, как выбрать правильные метрики или выстроить систему аналитики, которая позволит отследить реальный эффект изменений. Отчет предлагает такие метрики, как доля сотрудников без высшего образования, но успешно выполняющих ключевые роли, или число успешных карьерных переходов внутри компании. Например, Bank of America модернизировал свои требования к вакансиям и инвестировал в обучение менеджеров, чтобы сместить акценты с формального образования на профессиональные навыки сотрудников.

Второй документ, «Создание культуры, ориентированной на навыки», фокусируется на том, как создать корпоративную культуру, которая поддерживает skill-based наем и продвижение работников без высшего образования. Этот отчет частично фокусируется на том, чтобы помочь работодателям понять, зачем переходить на наем на основе навыков и как донести это до различных заинтересованных сторон, включая работников. Авторы отмечают, что одной корректировки модели найма недостаточно — необходимо менять корпоративную культуру. Проблема в том, что многие сотрудники, включая менеджеров, могут воспринимать оценку навыков как угрозу для традиционной системы найма.

Компании должны разъяснять бизнес-цели навыковой стратегии, обучать сотрудников и менеджеров, а также унифицировать процессы найма. В отчете упоминается опыт Accenture и Steelcase: компании выстраивают системный навыковый подход, начиная с пересмотра описания вакансий и заканчивая образовательными программами для сотрудников. Особое внимание уделяется тому, чтобы донести выгоды навыкового подхода до всех уровней компании и повысить лояльность команд к новым процессам.

Третий отчет — «Региональная стратегия и интеграция в сообщество» — затрагивает аспекты работы с локальными рынками труда. Авторы руководства рекомендуют выстраивать партнерства с образовательными учреждениями и агентствами по развитию навыков, что уже успешно делают такие компании, как SAP и General Motors. Это помогает компаниям понимать региональные экономические реалии и эффективно распределять ресурсы для обучения.

Эксперты Business Roundtable подчеркивают, что успешное внедрение навыкового подхода требует комплексной работы. Работодателям рекомендуется определить измеримые цели и метрики для оценки успеха программы, внедрить стандарты и обучать сотрудников, интегрироваться в региональные сообщества, включая участие в локальных инициативах и образовательных проектах. Эти подходы, считают в организации, помогут не только оптимизировать наем, но и создать более устойчивую модель корпоративной социальной ответственности.

В России тренд найма на основе навыков также распространен, хотя его реализация носит фрагментарный характер. В частности, HeadHunter использует алгоритмы, которые анализируют навыки кандидатов в разделе «Ключевые навыки» и формируют модели компетенций. Это помогает автоматизировать подбор и улучшать соответствие кандидатов должностным требованиям.

В сервисе по поиску работы SuperJob рассказывают, что работо-



GETTY IMAGES

датели, столкнувшись с дефицитом кадров и адаптируясь под новую реальность, отказываются от спорных методик интервьюирования, гендерных предпочтений и предпочтений к социальному статусу кандидатов. «Работодатели чаще нанимают выпускников вузов без опыта работы, кандидатов пенсионного возраста, особенно это касается квалифицированных рабочих и инженеров в производстве и строительстве, рекрутеры стали более лояльно относиться к соискателям, часто меняющим работу. Работники — главная ценность в любой организации», — отмечают в сервисе. Там добавляют, что на SuperJob всегда была возможность поиска резюме по навыкам. «Работодатели чаще всего ищут по названию должностей. Мы фиксируем рост числа отдельных поисковых запросов вслед за всплесками интереса к отдельным отраслям и специальностям», — добавляют в компании.

Так, за два года работодатели стали почти в семь раз чаще искать резюме кандидатов, владеющих навыками работы с искусственным интеллектом. Также за последний год количество вакансий для специалистов, обладающих опытом работы с нейронными сетями и/

или навыками машинного обучения, увеличилось втрое.

Исполнительный директор Ассоциации менеджеров Вячеслав Евсеев считает главным преимуществом skill-based найма способность увеличить разнообразие и инклюзивность в команде, получить отклики от кандидатов с уникальным набором компетенций, которые ранее могли бы быть упущены из-за образования, не совсем соответствующего вакантной должности. Однако, предупреждает он, есть и ряд сложностей, связанных с разработкой надежных методов оценки навыков новых специалистов: их разработка требует времени и дополнительных ресурсов от организации. Неформальные методы подбора могут привести и к субъективности в процессе выбора.

HR-директор ООО «Электрорешения» Марина Петухова полагает, что подход найма сотрудников на основе навыков позволяет компаниям более точно соответствовать требованиям конкретных позиций и находить кандидатов, которые действительно могут внести вклад в развитие бизнеса. Преимущества skill-based найма заключаются в том, что он расширяет пул потенциальных сотрудников, включая тех, кто может не иметь профильного образо-

вания, но обладает необходимыми практическими навыками. «Это особенно актуально в условиях быстро меняющегося рынка труда, где программы подготовки специалистов могут не успевать за новыми требованиями», — отмечает эксперт.

Для успешного перехода к найму на основе навыков важно создавать в организации культуру непрерывного обучения и развития, которая поощряет сотрудников развивать свои навыки и адаптироваться к изменениям. «Требуется более углубленное взаимодействие отдела HR с другими отделами компаний, чтобы убедиться, что требуемые навыки актуальны и согласованы со стратегическими целями и задачами организации. Это подразумевает необходимость создания программ по обучению и развитию сотрудников, а также внедрения системы менторства и коучинга», — рекомендует Вячеслав Евсеев.

По словам Марины Петуховой, для успешного внедрения skill-based найма компании, во-первых, должны развивать культуру открытости и готовности к экспериментам, где ценится не только профильное образование, но и практические навыки. Это требует от руководства готовности пересмотреть свои представ-

ления о том, какой именно кандидат подходит под конкретную вакансию. «Во-вторых, необходимо внедрить системы оценки навыков, которые будут объективными и прозрачными. Можно использовать тесты, практические задания и ситуационные задачи, которые помогут выявить реальные способности кандидатов», — добавляет она. Также важно создать среду, в которой сотрудники могут развивать свои навыки и получать обратную связь. «Например, с помощью программ внутреннего обучения и менторства, которые поддерживают постоянное развитие и адаптацию сотрудников к новым требованиям», — перечисляет Марина Петухова. Наконец, компании должны активно работать над формированием культуры, где разнообразие мнений и опыта будет восприниматься как ценность. Это поможет не только в процессе найма, но и в создании более сплоченной и продуктивной команды. С ней согласен и Вячеслав Евсеев: «Важно формировать открытое и доверительное отношение между персоналом и руководством, где каждый будет чувствовать себя вовлеченным в процесс формирования команды», — констатирует он.

Диана Галиева

«Работодатели стали требовать от HR-специалистов большей универсальности»

— мнение —

Это отражает тенденции профильного обучения последних лет. Так, первые программы по управлению персоналом стали появляться в России в 2011 году. Однако в большинстве случаев они были частью укрупненной группы специальностей под названием «экономика и менеджмент», и в дипломах их выпускников, даже если это были HR-специалисты, указаны именно эти направления. В то же время, ряд вузов открывал программы, как бакалавриат, так и магистратуру, именно по управлению персоналом, однако их число оказалось незначительным.

— Как на этом рынке спрос соотносился с предложением?

— В начале 2010 года они были сопоставимы, потом число вакансий стало расти — видимо, в связи с выходом на рынок труда выпускников с профильным образованием. В итоге мы пришли к соотношению в три резюме на одну вакансию, при этом соискатели стали просить для себя более высокую зарплату. При этом структура спроса на HR-специалистов стабильна — большинство будет искать специалистов по управлению персоналом, рекрутеров и специалистов по обучению. Еще 8–10% вакансий — это специалисты именно по оплате труда и мотивации работников. Но есть и новые тренды...

— Например, какие?

— Например, работодатели стали требовать от HR-специалистов большей универсальности, поэтому стали появляться позиции HR бизнес-партнеров. HR бизнес-партнер — это, по сути, универсальный специалист, который подчиняется как функциональному руководителю, к примеру руководителю дивизиона, так и собственному руководителю внутри структуры управления персоналом. На своей позиции такой специалист занимается поиском сотрудников, планирует бюджет на обучение и оплату труда, общается с линейными руководителями, разрабатывает планы мотивации и так далее.



ПРЕДОСТАВЛЕНО НИУ ВШЭ

Профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Вероника Кабалина

Второй тренд — владение цифровыми инструментами. Часть компаний, с которыми мы общались, заявляли, что не при-

мают человека без таких навыков на работу. Здесь, впрочем, возникает вопрос о том, насколько сами компании готовы предоставлять ему такие данные — все ли необходимые процессы у них оцифрованы? Вся ли необходимая информация собирается по всем подразделением?

Опять же чем больше распространяются цифровые инструменты, тем больше растет требование к HR-специалистам понимать бизнес-процессы. Это необходимо, чтобы он мог написать техническое задание для специалистов, которые будут создавать ему цифровые системы и инструменты.

— Знаем ли мы сейчас общее количество образовательных программ для HR-специалистов в России?

— В 2016 году в России было примерно 400 программ по управлению персоналом в бакалавриате и магистратуре. Большая часть из них работала в крупных вузах в Москве, Санкт-Петербурге. Еще одна точка притяжения HR-специалистов — университеты в Екатеринбурге и других городах за Уралом, потому что там сконцентрировано много крупных промышленных производств и спрос на специалистов по управлению персоналом есть всегда.

Однако за последние годы часть из этих программ были закрыты, а для части был сокращен прием на бесплатные бюджетные места.

— Почему?

— Причин несколько, и одна из них: они не пользовались большим спросом у абитуриентов. Если на специальность «менеджмент» вуз мог в среднем набрать две-три группы в год, то число желающих обучаться на управление персоналом обычно не превышало 20–30 человек, то есть одну группу. Это позволяло делать программы безубыточными, но не давало их расширять.

— То есть интерес к профессии HR-специалиста в РФ последние годы был ограниченным. Как можно было бы стимулировать абитуриентов поступать на эти программы? Насколько эта профессия им сейчас интересна?

— При выборе профессии важную роль играют, конечно же, родители. И для них этой профессии не существует, они не понимают, чем занимаются HR-специалисты. Ну какие-то кадровики занимаются документами, оформляют, рассчитывают отпуск, зарплату, что-то типа бухгалтеров.

Внутри вузов опять же есть конкуренция за абитуриентов, и отдельные программы именно для HR-специалистов, конечно, находятся в худшем положении. Им не хватает ресурсов, чтобы себя продвигать среди тех, кто колеблется, выбирая между сопоставимыми программами.

Поэтому, конечно, профессию HR-специалиста нужно как-то продвигать, рассказывать о ней — в СМИ, на каких-то публичных мероприятиях. Многие работодатели сейчас таким образом развивают популярность спе-

циальностей, которые нужны им для осуществления основных функций бизнеса, но в таком же внимании нуждаются и вспомогательные, такие как управление персоналом.

Кроме того, многие из выпускников таких программ, на самом деле, сталкиваются с теми же проблемами с работодателем, на которые жалуются и выпускники других специальностей. Так, многие молодые специалисты хотели бы работать по гибкому графику — и к этому подталкивает цифровизация. А для работодателей он зачастую не подходит. Но ведь у молодежи за этим желанием стоит и чувство собственного достоинства, чувство ответственности: они считают, что способны справиться с рабочими заданиями в срок и самостоятельно контролировать свою занятость.

То есть качество рабочих мест в компаниях, в том числе в департаментах по управлению персоналом, очень часто не соответствует требованиям соискателей. Это демонстрирует ситуация с наставничеством. Актуальность наставничества сильно выросла в последние годы. Появился национальный стандарт по наставничеству, есть федеральный закон, который признает наставничество работой. Молодые выпускники хотели бы работать в паре с опытным специалистом не только короткий период адаптации или испытательного срока, однако далеко не все компании знают об этом и готовы это организовывать.

— Есть ли у вас предположения, как образовательные программы для HR-специалистов будут развиваться дальше? — Последние два года — ситуация неопределенности для системы образования в целом. Правительство заявило о необходимости его реформировать, и пока мы все ждем контуры этой реформы. Она может предполагать изменения в Болонской системе, может быть, речь пойдет об изменениях в образовательные стандарты. Пока ясности нет.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

БИОГРАФИЯ

Вероника Ивановна Кабалина является профессором Департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

Окончила с отличием экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова и очную аспирантуру Института международного рабочего движения АН СССР (Института сравнительной политологии РАН). Работала в академических научных институтах (Институте сравнительной политологии, Институте проблем занятости, Институте мировой экономики и международных отношений). Являлась одним из создателей АНО «Институт сравнительных исследований трудовых отношений». С начала 1990-х годов осуществляла руководство исследовательскими и прикладными проектами,

в том числе международными. Возглавляла работы по социальной оценке проектов, инициированных Всемирным банком в России. В 2002–2010 годах работала в компании «Норильский никель» и руководила Управлением развития и обучения персонала, Управлением социальных программ, Управлением социальной политики. С 2010 года работает в НИУ ВШЭ. Руководила кафедрой УЧР, являлась академическим руководителем магистерских программ «УЧР» и HR-аналитика» на факультете бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ (в настоящее время Высшая школа бизнеса).

Член Экспертного совета РСПП по нефинансовой отчетности, ESG-индексам и рейтингам устойчивого развития, член Комитета РСПП по КСО и устойчивому развитию.

Карьера & Кадры

Работники требуют больше внимания

— тенденция —

С13 Пятый вызов — несоответствие HR-технологий задачам. Хотя цифровизация остается трендом, более половины HR-руководителей недовольны функционалом текущих решений. Основная проблема — ограничение технологий задачами автоматизации вместо использования их потенциала для стратегических изменений. Gartner рекомендует сосредоточиться на внедрении перспективных решений, таких как искусственный интеллект, для анализа данных и поддержки сотрудников. Это помогает снизить административные нагрузки и повысить вовлеченность. В итоге HR-лидерам рекомендуется пересмотреть подходы к работе с персоналом, чтобы не только соответствовать вызовам времени, но и стать движущей силой изменений в своих организациях.

Глобальные HR-тренды, выделенные в исследовании Gartner, находят отклик и в российских реалиях. Ведущий HR-менеджер ГК Selecty Ирина Филимоненко отмечает, что события последних лет, включая пандемию и экономическую нестабильность, усилили спрос на лидерские компетенции. «Управление изменениями и стратегическое кадровое планирование — это основа выживания в высококонкурентных отраслях, таких как IT, где знания и навыки устаревают с высокой скоростью», — говорит она. Директор по персоналу компании «Юнирест» Екатерина Туркевич добавляет, что развитие лидеров становится ключевым драйвером всех процессов. В компании уже внедрены лидерские программы, направленные на развитие эмоциональной компетенции и осознанности.

Директор департамента организационного развития Роскачества Евгения Ганькина соглашается с реалистичностью обозначенных приоритетов: «Как правило, те, кто сейчас является лидерами, приходили на эту позицию в то время, когда обстановка и система не требовали гибкости. Сейчас ситуация неопределенности настолько высока, что надо быть очень гибкими — многие к этому не готовы. Надо переломить себя, надо изменить себя и свои процессы». По ее словам, востребованность тренингов и мастер-классов сегодня высока, но остается вопрос об их эффективности. Директор кадрового агентства «Карьерные решения» Гарри Мурадян обращает внимание на необходимость адаптации программ подготовки лидеров к реальным потребностям бизнеса. «Традиционные теоретические курсы не дают достаточного эффекта без практических элементов, таких как менторство и کوچینگ», — подчеркивает он.

HR-директор компании «Электрорешения» Марина Петухова приводит в пример опыт компании: «Для достижения успеха биз-



неса мы посмотрели на годы вперед и представили, какие ключевые компетенции будут у нашего бизнеса, какие ключевые компетенции нужны будут команде управленцев. Мы сначала провели сессию с топ-ами и разработали видение нашей компании, посмотрели, какой она будет через восемь лет. Постарались представить тот период и выделили ключевые компетенции бизнеса и каж-

дого функционального направления: управление цепочкой поставок, управление персоналом, управление финансами и т. д. И, исходя из этого, мы разработали „компетенции будущего“, которые мы включили в свою комплексную модель компетенций, в которую также входят общекорпоративные и управленческие направления». Дефицит кадров в России делает стратегическое кадровое пла-

нирование особенно важным. Ирина Филимоненко отмечает, что создание кадрового резерва требует долгосрочного подхода и финансовых вложений. «В первую очередь у организации должна быть стратегия. Причем не просто написанная кем-то и отложенная до следующего пересмотра. Она должна создаваться совместно с командой, хотя бы с топ-менеджментом и их заместителями. Исходя

из плана стратегии, уже можно переходить к кадровому планированию», — говорит Евгения Ганькина.

Современные вызовы HR связаны также с изменением подходов к взаимодействию с сотрудниками и вовлечения их в процесс формирования корпоративных ценностей. «Мы внедряли ценности нашей организации лет семь назад. Делали это коллективно: встречались с каждым членом команды, проводили мозговые штурмы, а затем вместе с дизайнерами оформили наиболее важные ценности в методичку. Если не привлекать сотрудников к этой активности, ценности могут не соответствовать их внутренним убеждениям и будут восприниматься как спущенное сверху указание», — рассказывает Евгения Ганькина. По словам Екатерины Туркевич, в «Юниресте» ценности визуализируются через символы, карточки признания и сторителлинг, что помогает сотрудникам лучше понять, как применять их в своей работе.

Автоматизация HR-процессов становится еще одним важным направлением. В Selecty активно используется CRM-система Humart для учета кандидатов, что позволяет возвращаться к специалистам при открытии новых вакансий.

Российские компании постепенно адаптируют глобальные HR-тренды к своим реалиям. Стратегическое кадровое планирование, развитие лидерских компетенций, автоматизация процессов и работа с корпоративной культурой становятся основными инструментами для повышения конкурентоспособности. Однако для успешной реализации этих инициатив требуется комплексный подход, который сочетает в себе гибкость, технологичность и вовлеченность персонала.

Диана Галиева

МНЕНИЕ

Консультант консалтинговой компании Ward Howell МАРИЯ ТЕМЛЯКОВА — об изменениях в работе HR-специалистов.

Современные работодатели стремятся сделать HR-функцию продуктивной и прозрачной, чтобы ясно понять, какую пользу она приносит бизнесу. Для этого существует несколько ключевых шагов, которые помогают оптимизировать работу HR.

Первый шаг — аудит процессов и задач HR. Многие компании обращаются к внешним экспертам, чтобы проанализировать текущие процессы, настроить систему KPI и определить четкие и измеримые цели. Это позволяет навести порядок в работе HR и оценивать ее результаты с помощью цифр и показателей.

Второй шаг — автоматизация. Чтобы упростить управление персоналом, компании используют базы данных, HR-CRM системы или готовые решения, такие как платформы на базе «Битрикс». Важно перевести все процессы HR в цифровой формат: от постановки

задач до оценки их выполнения. Это один из ключевых трендов — автоматизация HR-функции.

Третий шаг — внедрение системы анализа и отчетности. Если в компании еще не внедрена CRM-система, HR-специалисты составляют регулярные отчеты для бизнеса, в которых отображаются выполненные задачи и достигнутые результаты.

Эти шаги не только делают работу HR более понятной и измеримой, но и позволяют оптимизировать затраты и ускорить процессы.

Не менее важным аспектом является обучение сотрудников. Например, один из клиентов столкнулся с высокой текучестью кадров и низкой эффективностью закрытия вакансий. Для решения этой проблемы компания привлекла внешних консультантов, которые обучили HR-специалистов современным методам поиска кандидатов и использованию новых инструментов для ускорения рекрутинга.

Какие же компетенции помогают HR?

Для эффективной работы HR-специалистам важно владеть методикой СВ (интервью по компетенциям), которая позволяет более точно и объективно оценивать кандидатов. Также, помимо интервью по компетенциям, важно владеть альтернативными методиками оценки кандидатов или привлекать внешних партнеров для оценки (как пример — SHL, Hogan, DISC и пр.). А еще современные HR должны уверенно работать с цифровыми платформами, такими как базы данных и CRM-системы, которые значительно ускоряют и упрощают процесс рекрутинга.

Важно не забывать и том, как меняется взаимодействие HR и соискателей. Возрастной состав кандидатов становится более разнообразным, поэтому меняются и способы коммуникации.

Сегодня все больше сотрудников представляют поколение Z, которое предпочитает общение через мессенджеры и текстовые форматы. Появляется все больше специалистов поколения Z с неочевидной мотивацией.

Поэтому HR нужно адаптироваться к этим изменениям, чтобы выстраивать комфортное общение. Если раньше основными инструментами коммуникации были телефонные звонки и личные встречи, то теперь приоритет отдается видеоконференциям в Zoom и Teams, а также общению через мессенджеры.

Также необходимо уметь управлять изменениями в бизнесе и помогать работодателям выстраивать кадровые стратегии, чтобы соответствовать актуальным требованиям. Важными аспектами работы HR остаются этичность и соблюдение конфиденциальности.

Кандидаты стали более открытыми для общения, даже если в данный момент активно не ищут работу. Для HR это хорошая возможность выстраивать проактивный контакт, который может привести к сотрудничеству в будущем. В условиях нестабильности многие соискатели ищут поддержку, которую HR могут предоставить, выступая не только рекрутерами, но и доверенными консультантами.

ПЯТЬ ПРИОРИТЕТОВ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ В 2025 ГОДУ

1 РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ

75%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ В ИХ КОМПАНИИ НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ СО СВОИМИ ОБЯЗАННОСТЯМИ

70%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ В ИХ КОМПАНИИ НЕ ГОТОВЫ АДЕКВАТНО РАЗВИВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СВОЕМ ПОДЧИНЕНИИ

2 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

57%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ В ИХ КОМПАНИИ НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ПРОДВИЖЕНИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

53%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ В ИХ КОМПАНИИ НЕ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ КОМФОРТНО, ПРОДВИГАЯ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКАМИ

66%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО ИХ КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НЕЭФФЕКТИВНО

61%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ПЛАНИРУЮТ КАДРОВОЕ ПОТРЕБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОЛЬКО НА 1 ГОД



МЕТОДОЛОГИЯ:

- ОПРОС БОЛЕЕ ЧЕМ 1,6 ТЫС. HR-СПЕЦИАЛИСТОВ,
- 60 СТРАН МИРА,
- ВСЕ КРУПНЫЕ ИНДУСТРИИ

4 ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

74%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ ИХ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕ ГОТОВЫ АДЕКВАТНО РАЗВИВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СВОЕМ ПОДЧИНЕНИИ

73%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ ИХ КОМПАНИИ НЕ ГОТОВЫ АДЕКВАТНО РАЗВИВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СВОЕМ ПОДЧИНЕНИИ

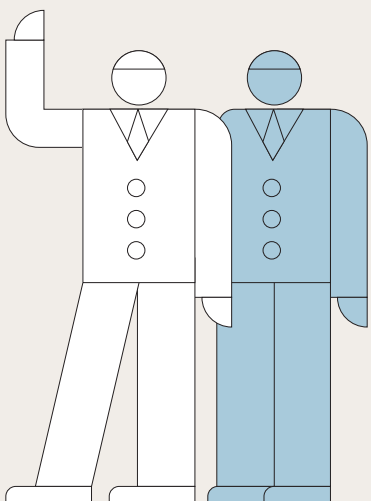
5 НОВЫЕ HR-ТЕХНОЛОГИИ

55%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ НЕ ПОМОГАЮТ ИМ РЕШАТЬ ИХ ПРОФИЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

51%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО НЕ МОГУТ ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ БИЗНЕСА



ТОП-3 ТРЕНДА, КОТОРЫЕ ПОДСТЕГИВАЮТ РАЗВИТИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

1 РУКОВОДИТЕЛИ ТРЕБУЮТ ОТ КОМПАНИЙ РАЗВИТИЯ

28%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО ЦЕЛИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ СООТВЕТСТВУЮТ ЦЕЛЯМ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ

87%

HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СЧИТАЮТ, ЧТО ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА ДОЛЖНА СОПРОВОЖДАТЬСЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

2 ВНЕДРЕНИЕ ИИ

47%

РАБОТНИКОВ, ИСПОЛЗУЮЩИХ ИИ, СЧИТАЮТ, ЧТО НЕ ПОНИМАЮТ, КАК ЕГО ПРИМЕНЯТЬ

77%

РАБОТНИКОВ, ИСПОЛЗУЮЩИХ ИИ, СЧИТАЮТ, ЧТО ОН СНИЖАЕТ ИХ ПРОДУКТИВНОСТЬ

3 ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

23%

СУЩЕСТВУЮЩИХ РАБОЧИХ МЕСТ ИЗМЕНЯТСЯ В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ

62%

КАНДИДАТОВ ПРЕТЕНДУЮТ НА ВАКАНСИИ, ТОЛЬКО ЕСЛИ ОНИ СООТВЕТСТВУЮТ ВСЕМ ИХ КРИТЕРИЯМ

Карьера & Кадры

Придать сотрудникам «антихрупкость»

Понятие «антихрупкость» в отношении организаций и личности ввел экономист и бывший трейдер Нассим Талеб. В своей книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» он описывает «антихрупкость» как свойство любой системы выживать и становиться сильнее под воздействием стресса и неопределенности. При этом он разграничивает понятия «устойчивость» и «антихрупкость»: в первом случае речь идет о способности выдерживать кризис, во втором — расти благодаря ему. Директор по развитию HRlink **Дмитрий Махлин** рассказывает о том, как применить это понятие к управлению персоналом.

— практика —

Книга Талеба вышла еще в 2012 году, но в России об «антихрупкости» бизнеса активно заговорили в пандемию — именно тогда компаниям пригодились идеи профессора. Сегодня пришло время говорить об «антихрупкости» людей: последние четыре года мы живем в состоянии постоянного стресса, неопределенности и вызовов. Это сказывается и на рабочих процессах: по подсчетам ВОЗ, из-за депрессий и тревожных расстройств сотрудников компании по всему миру теряют \$1 трлн в год. Одна из крупнейших онлайн-платформ для специалистов по управле-

нию персоналом, AIHR, назвала создание «антихрупких» рабочих мест одним из ключевых HR-трендов на 2025 год.

Технологии развиваются и трансформируют бизнес-процессы в компаниях. Меняются требования к сотрудникам и их функциям. Люди начинают испытывать страх за свои рабочие места и свое будущее, в том числе финансовое благополучие — это усугубляет тревожность, приводит к выгоранию сотрудников и неприятию перемен. Концепция «антихрупкости», внедряемая со стороны HR, способна помочь справиться с проблемами, вызванными быстро меняющимися условиями жизни и труда.



ФОТО: АЛЕКСАНДР ТАЛЕБ

Стратегия по формированию «антихрупких» рабочих мест включает в себя несколько направлений.

Так, необходимо помогать сотрудникам вовремя адаптироваться к переменам. Во-первых, показывать, как будут меняться их работа, требо-

вания к их навыкам, ожидания работодателей. Во-вторых, давать возможность соответствовать новым запросам — повышать квалификацию и учиться новому. При этом программы развития должны касаться не только профессиональных ком-

петенций (hard skills), но и гибких навыков (soft skills), таких как ненасильственное общение, эмоциональный интеллект, решение проблем. Например, полезно развивать сценарное мышление — это позволяет прогнозировать события и их последствия, предвидеть возможные проблемы и риски, заранее спланировать варианты действий. Стоит прокачивать и третью категорию навыков — self skills, ориентированных на свое внутреннее состояние и развитие. К ним относятся саморегулирование, самоменеджмент, планирование, контроль и мотивация. Такое обучение дает людям уверенность не только на текущем месте работы, но и в целом на протяжении всей карьеры, снижая их уязвимость и, следовательно, тревожность.

Также необходимо переосмысление подходов к оценке эффективности. Важно поощрять не только традиционные результаты (выполнение КПЭ), но и стремление к обучению, получение новых навыков, участие в системе наставничества, применение инноваций.

Не последнюю роль играет создание безопасной среды. Не совершает ошибки тот, кто ничего не делает. Важно создать в компании среду, толерантную к ошибкам, и учить сотрудников использовать неудачи как способ стать лучше. Например, можно использовать идеи из книги Метью Сайеда «Принцип черного ящика» (аналогия с черным ящиком в авиации, благодаря которому мож-

но узнать причины катастроф). Сайед учит, как реагировать на ошибки не повторять их в будущем. Так, он предлагает представить провал проекта до его старта, чтобы предположить, что может пойти не так, и постараться заранее предотвратить ошибки. Либо тестировать любую идею на небольшой аудитории, чтобы понять, насколько она полезна и жизнеспособна. Все эксперименты, предполагающие риск, стоит проводить в безопасной среде — в рамках инновационных лабораторий или пилотных проектов.

Наконец, еще есть программы well-being. Они нацелены на физическое, эмоциональное и социальное благополучие сотрудников. Их цель — снизить уровень стресса и тревожности, создать поддерживающую и комфортную атмосферу. Важно, чтобы программы базировались на реальных потребностях людей, а не на шаблонах и фантазиях эйчаров и руководителей. Поэтому перед запуском любой инициативы стоит оценить текущий уровень благополучия (точка А), узнать, что важно для сотрудников и чего им не хватает, и поставить цели (точка Б). Для создания «антихрупких» рабочих мест стоит уделить больше внимания балансу между работой и личной жизнью — это особенно важно при удаленном формате работы. Здесь полезны инструменты контроля рабочего времени — они помогают выявлять и тех, кто халтурит, и тех, кто перерабатывает.

«Люди хотят видеть смыслы в том, что делают»

— мнение —

Последние два года российский рынок труда — сложный для работодателей. Поэтому компании активно конкурируют за соискателей и постоянно ищут новые способы привлечь их внимание. Программный директор благотворительного фонда «Страна — детям» **ЕКАТЕРИНА СНИТКИНА** — о том, почему даже на «рынке соискателя» HR-бренд представитель третьего сектора может привлекать кандидатов.

Кадровый голод — фраза, которую я сейчас слышу практически на



ФОТО: АЛЕКСАНДР ТАЛЕБ

каждой бизнес-конференции, форуме или круглом столе. Иногда этому посвящают целые сессии. По окончании разговор зачастую переносится в кулуары зоны кофе-брейка. То есть проблема масштабная и касается практически каждой сферы. Некоммерческий сектор не исключение, и нам во много раз сложнее, чем бизнесу. Мы также хотим в свою команду профессионалов, но бюджеты достаточно ограничены. Еще и специфика НКО: нам нужны люди с набором определенных личных качеств. В идеале было бы сочетание 50/50 — эмпатичный человек/профессионал своего дела. Найти такого сложно.

Однако со временем стала заметна тенденция среди соискателей — люди хотят видеть смыслы в том, где работают, что делают и какую приносят пользу в масштабе общества, да и мира в целом. Здесь НКО сразу выходят в достаточно выигрышную позицию. Потому что именно мы можем предложить вместе с избитыми плюшками (уютный офис в центре Москвы, хороший, дружный коллектив, неограниченный кофе, печенье, кухня) те самые смыслы. Это и есть реальные мотиваторы.

В НКО, будь это дизайнер, эсэмэщик или проектный менеджер, иначе говоря, человек, который напря-

мую не взаимодействует с подопечными и их родителями, понимают, насколько значима и важна именно его работа. То есть правильно и профессионально сделанный проект, пост или картинка — это то, что поможет собрать средства для ребенка. И фактически любой специалист фонда — это часть большого механизма, спасающего в нашем случае детей с тяжелыми заболеваниями. По сути, каждый день рутинной работы таким образом превращается в поступок.

В последние годы становится очевидно, что ожидания работодателя и соискателя перестали совпадать. То,

что раньше мы называли плюшками — теперь просто must have. Перед выходом личные качества человека, его потребности и возможность реализоваться на работе не только профессионально, но и быть частью чего-то значимого.

В сухом остатке — в некоммерческом секторе такой же кадровый голод, как и везде. Найти настоящего профессионала, замотивированного смыслами, сложно. Как говорится, задача со звездочкой. Тем не менее мы справляемся. Из года в год штат расширяется и качественно растет. А значит, смыслы действительно становятся тенденцией.

УСЛОВИЯ ТРУДА И КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

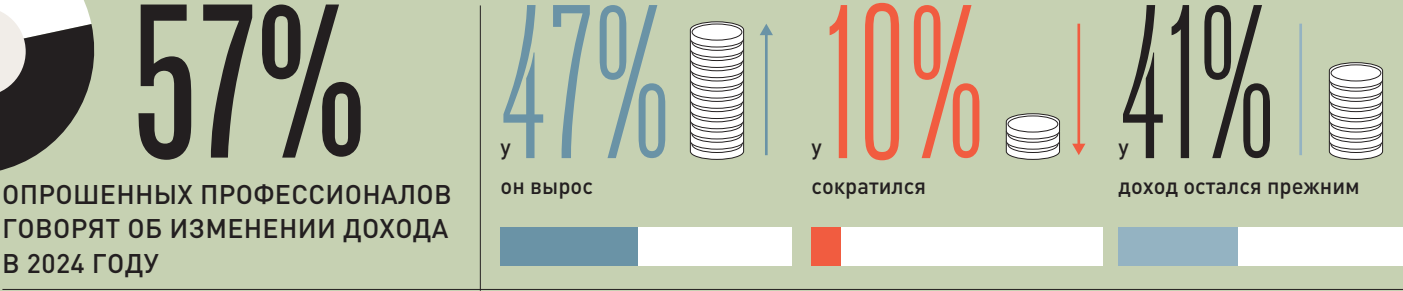
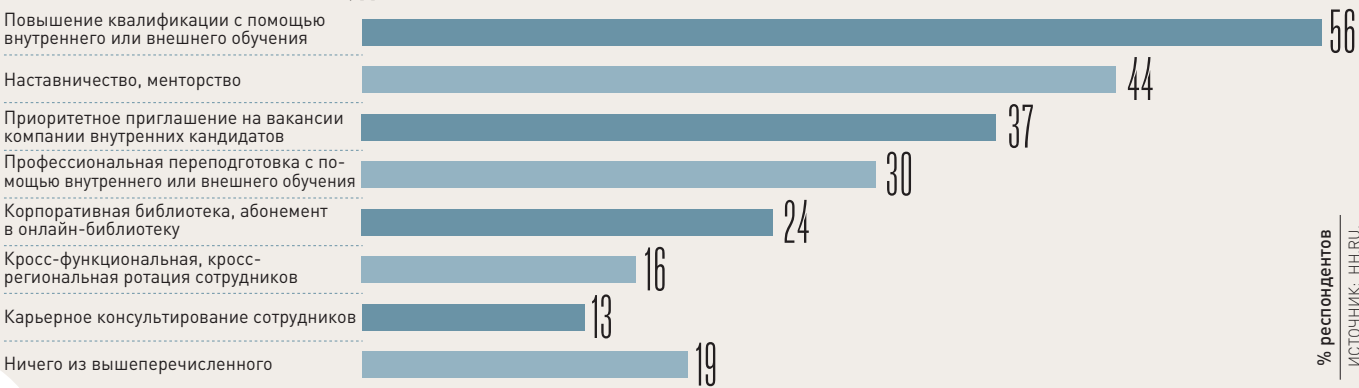
КАКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОГРАММЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА ДОСТУПНЫ РАБОТНИКАМ В КОМПАНИИ



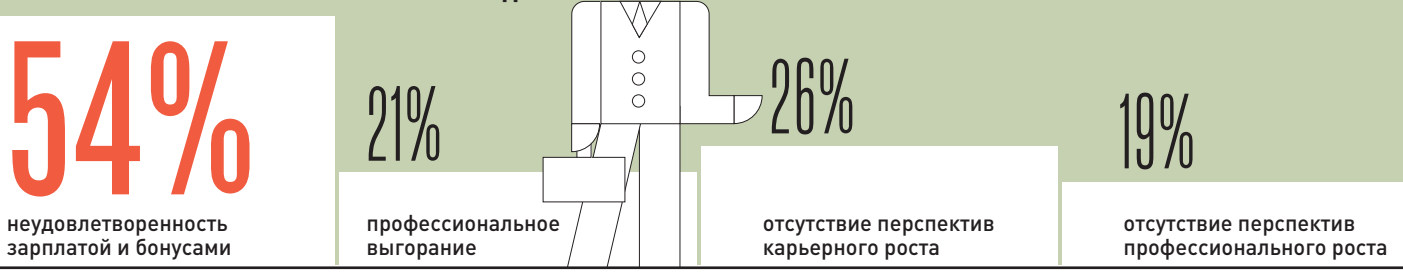
ДОСТУПНЫЕ ПРОГРАММЫ ЗАБОТЫ О ЗДОРОВЬЕ В КОМПАНИЯХ И ПЛАНЫ ПО ИХ ВНЕДРЕНИЮ



ПРОГРАММЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА, ДОСТУПНЫЕ РАБОТНИКАМ В КОМПАНИИ

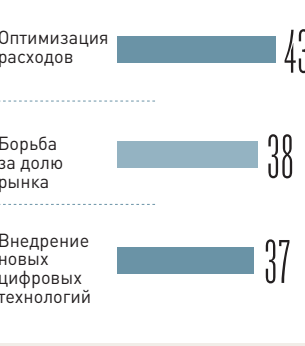


ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ СМЕНЫ РАБОТЫ В 2024 ГОДУ



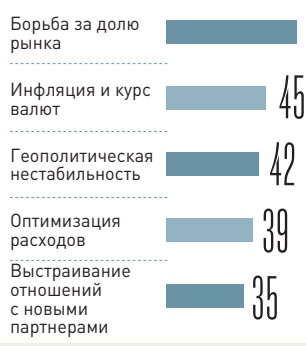
Три ключевых бизнес-вызова на 2025 год

ИСТОЧНИК: GET EXPERTS.



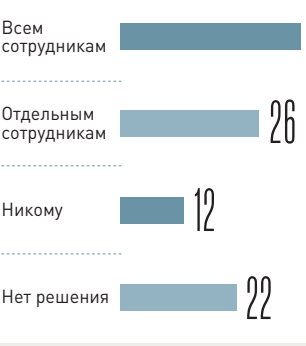
Главные внешние вызовы следующего года

ИСТОЧНИК: GET EXPERTS.



Как компании планируют платить бонусы по итогам 2024 года

ИСТОЧНИК: GET EXPERTS.

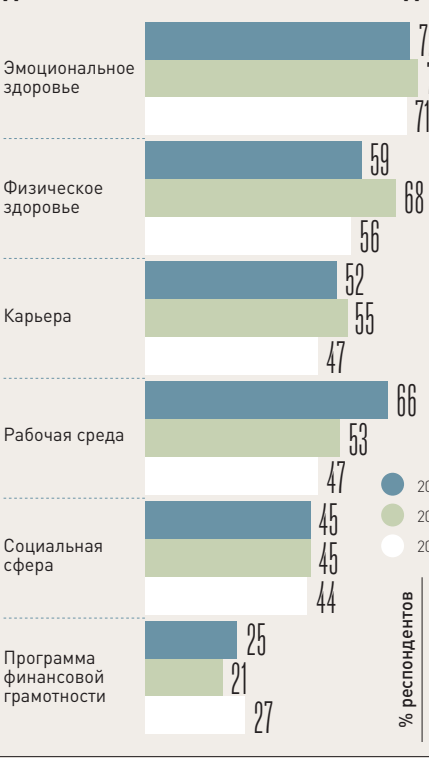


Планы компаний относительно повышения зарплат в 2025 году

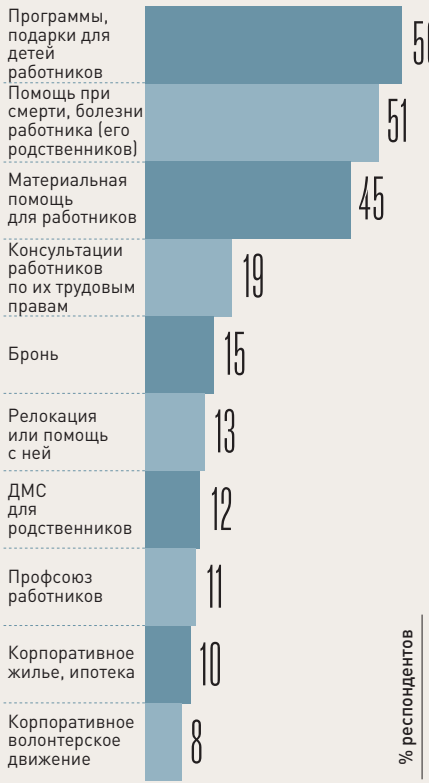
ИСТОЧНИК: GET EXPERTS.



КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ СЧИТАЮТ ВАЖНЫМИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В КОМПАНИИ В 2025 ГОДУ



СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ В РАЗЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ



Карьера & Кадры

Выгорание расширяет аудиторию

Из трех случайно выбранных россиян как минимум один будет находиться в состоянии сильного профессионального выгорания. Этот синдром уже давно признан официальным заболеванием, однако с каждым годом все больше людей выгорают, а не горят своей работой. Эксперты платформы Calltouch провели исследование и выяснили серьезность проблемы среди россиян: как они борются с выгоранием, насколько успешно у них это получается и кто должен нести ответственность за выгоревшего на работе сотрудника, кроме него самого.

— психология —

Около трети россиян могут страдать от профессионального выгорания. К такому выводу пришли эксперты платформы омниканального маркетинга Calltouch, проведя собственное исследование психологического состояния российских работников. В его основе — опрос на онлайн-панели в октябре 2024 года, в котором приняли участие около 1,7 тыс. человек из всей России в возрасте 18–60 лет.

Так, за последние пять лет подавляющее большинство россиян изменили свое отношение к проблеме выгорания: поверили в этот диагноз и даже обнаружили его у себя. Почти треть респондентов один раз или более выгорали за этот период. Еще 16,9% стали относиться к выгоранию в разы серьезнее, а 15,7% увидели много выгоревших людей среди своего окружения. Тех, кто недавно узнал об этой проблеме, оказалось ожидаемо мало — только 5,8%. Однако среди респондентов все еще остается немало и тех, кто продолжает называть этот диагноз «выдумкой молодежи» (16,3%) и «выдумкой ленивых» (10,5%). А тех, кто не изменил своего серьезного отношения к этой проблеме, но, к счастью, и не испытал выгорания на себе, оказалось около 28%.

Универсальных способов борьбы с выгоранием не существует. Россияне продолжают находиться в «активном поиске» своего рецепта от выгорания, и более 35% из них не нашли за пять лет действенного метода борьбы с этой проблемой. Среди самых популярных способов предотвращения выгорания остальные россияне называли выходные и отпуска (32,6%), смену рабочих проектов (15,7%), обращение к своим прошлым достижениям (13,4%) или разговоры об этом с коллегами (13,4%). При этом по-

чти каждый десятый респондент утверждает, что побороть выгорание ему помогает только прокрастинация, а 14,5% верят, что все пройдет само.

«За последние пять лет работа маркетологов превратилась в нескончаемый поток челленджей. Мы оказались в ситуации, где важные каналы трафика либо закрылись, либо стали безумно перегретыми, а клиент либо временно неплатежеспособен, либо вовсе пропал с радаров. При этом KPI, CR, ROI никуда не делись! Чтобы поддержать команду и всю индустрию, пришлось принимать радикальные меры. Сейчас мы активно боремся с токсичной тенденцией „не выгорал — не маркетолог“, проводим исследования, ищем решения и ведем блог о ментальном здоровье для команды и коллег по цеху», — комментирует директор по маркетингу Calltouch Виктория Одинцова.

Какие события и ситуации заставляют россиян чувствовать себя наиболее уязвимыми на работе и, как следствие, выгорать? Чаще всего это обесценивание их труда — так ответили 43,6% опрошенных. Второй по популярности причиной стало отсутствие стабильности (29,1%), третьей — сильная усталость на работе (28,5%). Также каждый пятый россиянин страдает от нарушения личных границ на рабочем месте, еще 19,2% россиян испытывают сложности из-за вынужденного общения с большим количеством людей, 17,4% — из-за критики их лично или их работы, еще столько же — из-за потери контроля над задачами и временем.

При этом важную роль в лечении или предотвращении профессионального выгорания россияне отводят работодателю или руководителю на работе. По их мнению, именно руководство должно контролировать моральное состояние коман-



ды (32,6%), не допускать переработок (24,4%) и обеспечивать мотивирующими задачами вместо рутинных (14,5%). Среди тех, кто не считает работодателя ответственным за выгорание сотрудников, чаще всего звучали аргументы о том, что это личное дело человека (14,5%), что работодатель не в состоянии помочь при выгорании (12,8%) и что у работодателя другие задачи (12,2%). Еще около 20% россиян считают, что включение психологической помощи в соцпакет поможет снизить выгорание на работе.

«Современная реальность такова, что ввиду различных факторов (высокий уровень неопределенности, постоянные изменения на работе и в личной жизни, систематические переработки, токсичные отношения и т. д.) налицо уже настоящая эпидемия, если не пандемия, выгорания. В проигрыше от этого все: люди не чувствуют себя счастливыми, а компании видят отрицательный эффект на своих бизнес-показателях, ведь в результате выгорания люди увольняются или существенно теряют в своей производительности.

Что же с этим делать? Всем людям, и особенно руководителям: по-

вышать свой уровень осознанности, продвигать культуру заботы о себе на собственном примере. Топ-менеджерам: не просто выделять бюджеты на программы по психологической поддержке сотрудников, но и являться их активными амбассадорами, что поможет снять стигму, будучи заботой о ментальном здоровье — это что-то ненормальное.

Наиболее эффективные меры по профилактике выгорания на рабочем месте по моему опыту на протяжении последних более чем десяти лет в данной теме — это программы по ментальной устойчивости для сотрудников и лидерские программы по аутентичности для руководителей на базе позитивной психологии. Ну а спрос на эти программы уже давно созрел: согласно данным нашего собственного исследования Happy Culture Report-2024, которое мы проводили в этом году среди HR совместно с Работа.ру, 91% опрошенных хотят, чтобы в компаниях, где они работают, на постоянной основе проводились мероприятия по поддержке благополучия», — говорит основатель компании «Культура счастья» Андрей Вебер.

Отметим, что, согласно совместному исследованию компании Alter

и hh.ru, в 2023 году эмоциональное состояние российских сотрудников в целом ухудшилось. Об этом сообщили 43% опрошенных экспертов — 37% работодателей также подтвердили, что их команда стала чувствовать себя хуже. Сильнее всего снизилось настроение работников в Татарстане и Иркутской области — это отметили 56% и 51% респондентов соответственно. По профессиям тяжелее всех пришлось медикам — более половины (51%) из них говорят об ухудшении эмоционального состояния, а лучше всего себя чувствуют специалисты по маркетингу, рекламе и PR: 41% даже заметили позитивные изменения.

56% соискателей отметили, что в 2023 году испытывали более сильный стресс, чем в 2022-м, хотя годом ранее этот показатель был заметно выше — 71%. В свою очередь, доля тех, у кого стресс уменьшился, выросла вдвое: 16% против 8% в предыдущем опросе.

Если в 2022 году стресс на работе у соискателей чаще всего был связан с неуверенностью в завтрашнем дне и новостной повесткой, то за 2023 год картина вернулась к 2021-му. При этом сотрудники и работодатели по-прежнему расходятся во

мнениях о том, что является основным источником стресса.

«Практически половина респондентов-сотрудников назвали главными причинами стресса на рабочем месте руководство и атмосферу в коллективе — 49% и 41% соответственно. Важно понимать, что эти факторы управляемы и на них можно влиять, но это требует системного подхода, в том числе внимания работодателей к психологической атмосфере в компании и коллективе, — комментирует клинический директор платформы Alter Анастасия Черткова. — Как следствие, компании несут большие издержки. Здесь я вижу основную проблему и внутренний конфликт руководителя: запрос и потребность в поддержке команды есть, а вариантов, как это сделать, пока нет. На этом фоне радует позитивный тренд в осведомленности компаний о том, как они могут помочь своим сотрудникам получать психологическую помощь: по нашим данным, доля работодателей, которые оказывают психологическую поддержку сотрудникам, за год увеличилась на треть: сейчас это делают 20% компаний, годом ранее — 15%, еще 19% планируют заняться этим вопросом».

Елена Иванова

«Сегодня роль HR-руководителей меняется»

— мнение —

Российский рынок труда — «рынок соискателя» уже почти два года. Старший партнер Regroup ГАЛИНА РОГОЗИНА рассказывает о том, почему в этих условиях функция HR переживает одну из самых сильных трансформаций за последнее время.

На российском рынке труда уже стало неприлично говорить о кадровом дефиците. Как опытные, так и начинающие предприниматели сталкиваются с проблемой формирования и удержания своих команд. В условиях ограниченных финансовых ресурсов бизнесу необходимо искать новые подходы к созданию команд и разработке стратегий развития. Чтобы понять, как новые обстоятельства повлияли на предпринимателей и их подход к ведению бизнеса, мы провели исследование «Собственники нового времени. Профиль успеха и правила жизни».



Результаты показали, что современные предприниматели обладают «большой четверкой суперсил»: способностью собирать команду

и вести за собой, стратегическим мышлением в больших масштабах, стойкостью и целеустремленностью, развитыми когнитивными способностями. Примечательно, что для 80% опрошенных главной ценностью является команда. Современные предприниматели не ждут «идеального момента» для запуска бизнеса или продукта и создают крепкие команды, опираясь на общие ценности. Это двойной вызов для функции HR — ее руководителям приходится не только работать на дефицитном рынке труда в условиях оттока профессионалов и фактического отсутствия безработицы, но и быть проводниками ценностей, которые транслируют собственники бизнеса.

Наше исследование выявило два ключевых тренда, которые оказывают влияние на отношения собственников и руководителей HR. Первый тренд касается бизнеса, владельцы которого в текущих экономических условиях ищут новые смыслы и ориентиры. Они предчувствуют на-

двигающиеся перемены и осознают необходимость трансформации, но пока не сформулировали для себя новую стратегию, не нашли новую идею.

Перед HR-руководителями в таких командах стоит непростая задача: собственники бизнеса ожидают, что они помогут им найти новые смыслы и будут участвовать в формировании стратегии компании. На первый план выходят, по сути, партнерские компетенции и предпринимательский подход: нужно постоянно искать новые возможности, брать на себя больше ответственности, самостоятельно принимать решения, участвовать в формировании долгосрочных целей компании, предлагать новые решения по поиску и удержанию квалифицированных сотрудников. Это большой вызов для HR-руководителей, выросших внутри системы.

Второй тренд касается нового поколения предпринимателей, чья отличительная черта в том, что у них

стремление реализовать свои идеи превалирует над финансовой мотивацией, хотя она по-прежнему сильна. Они не мечтают о материальном успехе, для них более важны собственный вклад в развитие общества и удовлетворенность от результата своего труда. Они высоко ценят команду и общность ценностей и интересов. Это уверенные в себе лидеры, которыми движут оптимизм и искренний интерес к людям. Формируя команду, они во многом ориентированы на собственные ценности и установки.

В таких коллективах HR-руководители берут на себя роль проводников ценностей собственника бизнеса: они помогают собрать коллектив близких по духу профессионалов, чья мотивация, кроме достойной зарплаты, будет совпадать с ценностями и возможностями самореализации, которые им предлагает компания. От HRD в таких компаниях будут ожидать глубокого понимания и интеграции ценностей бизне-

са в корпоративную культуру, функций «хранителя ценностей» на всех этапах работы, разработки эффективных стратегий поиска и оценки кандидатов. Ценностный подход отвечает на запрос будущего поколения, которое не разделяет известную формулу о том, что «успех — это боль плюс рефлексия». Также этот подход во многом дает ответ на вопрос, чем привлечь и удерживать команду, помимо финансового ресурса.

Сегодня роль HR-руководителей меняется: от них ожидают выполнения новых, более стратегических задач. Лидеры бизнеса ожидают, что специалисты по управлению персоналом станут их союзниками и помощниками в поиске новых ценностей и корпоративных смыслов, их интеграции в бизнес. При этом основная задача — поиск и удержание квалифицированных сотрудников, разделяющих корпоративные ценности, — по-прежнему крайне важна и остро востребована в условиях нехватки кадров на рынке труда.

Трансформация внутриком: от HR к CEO

— опыт —

Поскольку на российском рынке труда сейчас отмечается рекордная текучка персонала, многие компании активно работают над удержанием сотрудников и ради этого трансформируют свои внутренние коммуникации. Руководитель направления внутренних и внешних коммуникаций VASILCHUKI RESTAURANT GROUP ЕЛЕНА ПОПОВА рассказывает о том, как повысить их эффективность, переподчив эту функцию непосредственно высшему руководству.

Ни для кого не секрет, что рынок труда в России изменился и сейчас главный фокус внимания любого работодателя направлен на привлечение и удержание сотрудников. Сей-



час время кандидатов — именно они выбирают компанию, а наша задача стать для них наиболее привлекательным местом работы. И то, как мы говорим о компании вовне, и то, как мы выстраиваем коммуникацию с сотрудниками внутри, — это серьезные компоненты успеха. Одну из ключевых функций в этом играет менеджер по внутриком и эффективная настройка корпоративных коммуникаций.

Внутрикорпоративные коммуникации — это не только организация праздников, поздравлений, курсов, рассылка дайджестов и порталы. Это связь с бизнесом и стратегией, это трансляция решений руководства, работа со стейкхолдерами, снятие верхнеуровневых потребностей с лидеров функций, формирование и защита бюджетов по внутри-

корпоративным коммуникациям в целях реализации стратегии компании, а также управление репутационными рисками во внутреннем информационном поле, формирование коммуникационной стратегии антикризисных мер, управление вовлеченностью в интересах внутренних заказчиков. События последних лет показали нам, что те компании, которые активно поддерживали и развивали это направление, сумели достойно выйти из кризисных ситуаций, сохранить лучшие кадры и привлечь новых сотрудников.

Во многих компаниях данное направление находится в структуре HR, где-то — в PR-направлении, где-то — в маркетинге. Так, согласно исследованию, проведенному в 2024 году сообществом внутренних коммуникаторов «Роль и место внутрен-

них коммуникаций в современном российском бизнесе», по-прежнему чаще всего служба внутриком находится в структуре HR-подразделения (59%) и только 4% находится в прямом подчинении CEO. И это, несомненно, накладывает свой отпечаток на состав и содержание коммуникационных кампаний.

Мы вывели эту функцию под руководство компании еще в 2018 году, так как все перечисленные задачи находятся в тесной связи именно с ним. Что нам это дало: участие в разработке стратегии бизнеса, собраниях ключевых лиц, быстрой трансляции принятых решений. Это увеличило степень доверия и признания этого направления в лице всех сотрудников. С другими же департаментами мы работаем в партнерстве на смежных проектах. HR не ставит

нам задачи, мы напрямую получаем и обсуждаем их с CEO. Сотрудники обращаются к нам напрямую, понимая, что все боли и пожелания будут услышаны и они получат обратную связь и действия на их просьбы, так как мы находимся в тесном взаимодействии с руководством. Какой совет я могу дать специалистам по внутренним коммуникациям, которые хотят выйти в непосредственное подчинение CEO компании. Выходить на прямую коммуникацию, давать измеримые показатели, связанные с влиянием на бизнес, показывать возврат инвестиций в эту функцию, а также вовлекать руководство в разработку стратегии по внутриком. Ведь когда CEO тратит свое время на какой-либо проект, он, как никто, становится заинтересованным в его реализации.

Карьера & Кадры

Человеческий доход

За период с 2022 по 2024 год более чем в 50 из первых 200 крупнейших компаний списка РБК произошли назначения новых HR-директоров. Консалтинговая компания Ward Howell провела исследование роли HRD и ее значения в современном бизнесе и выяснила, что за последний год их доходы выросли на 10–30%.

— аналитика —

В этом году зарплаты HRD выросли на 10–30% в зависимости от того, доросли они до этой позиции изнутри компании или были наняты как внешний кандидат. К такому выводу пришли аналитики консалтинговой компании Ward Howell, проведя исследование под названием «Кто управляет человеческим капиталом. Портрет HRD». Для анализа были взяты более 100 профилей HRD в компаниях из списка РБК, лидеров своих секторов с точки зрения масштабов и практик, которые также, по опыту работы Ward Howell, чаще всего являются целевыми для поиска качественных кандидатов. Анализ охватил несколько секторов: промышленность, финансовые институты, логистика и транспорт, медицина и фармацевтика, FMCG и агро, розничная торговля, строительство и недвижимость, а также TMT (телекоммуникации, медиа и технологии).

Были проанализированы следующие ключевые характеристики: карьерный рост внутри компании, переходы из других индустрий, наличие опыта в мультинациональных структурах, различные подходы к подготовке лидеров в HR.

Так, как следует из доклада, в этом году зарплаты HRD снова выросли, однако динамика роста колеблется в зависимости от нескольких факторов. Один из наиболее заметных заключается в том, к какой группе относится HRD. Так, у HRD, выросших внутри компании, совокупный доход повысился примерно на процент регулярного пересмотра, который в среднем составил 12%. Уровень совокупного вознаграждения руководителей, продвинутых изнутри, может быть на 25–30% ниже, чем у их предшественников, нанятых с рынка. Для HRD, ранее привлеченных с рынка и продолжающих карьеру внутри той же компании, процент повышения в среднем составляет 19–22% — как правило, речь идет о стратегиях точечного удержания. То есть таких руководителей нанимали с рынка и сейчас удерживают рыночными условиями. В контексте новых наймов, как отмечают авторы доклада, они видят рост вознаграждений примерно на 30%.

Структура вознаграждения HRD остается привычной: в крупнейших компаниях российского рынка на HRD распространяются все те же льготы, что и на первую линейку руководителей (транспорт или компенсация транспорта, расширенная медицинская страховка, персональный ассистент, представительские расходы, членство в профассоциациях и др.). Во всех компаниях выборки на HRD распространяется краткосрочный бонус, привязанный как к общим бизнес-показателям, так и индивидуальным KPI. В случае если в компаниях есть структурированная программа LTI и HRD является руководителем уровня CEO-1, они включаются в периметр долгосрочной програм-

мы. На вознаграждение HRD может влиять множество факторов: уровень в организационной структуре, объем функционала, факт вхождения в исполнительные органы, взаимоотношения с собственником, историческая значимость функции для бизнеса, наличие специфической экспертизы, релевантной нанимателю в данный момент (например, IPO или цифровая трансформация).

«Нельзя сказать, что существуют универсальные правила определения уровня вознаграждений HR-профессионалов. Зависимость компенсаций от отрасли или размера компании (например, с выручкой более 100 млрд руб.) не показывает стабильных закономерностей. В каждой индустрии и размерном сегменте встречаются значительные исключения, которые не позволяют выработать единый подход. Также в последние годы практики вознаграждений заметно выравниваются между отраслями, так как компании все чаще допускают кросс-индустриальные переходы для ключевых корпоративных ролей. Чтобы привлечь высококвалифицированных руководителей, компании в рамках ежегодных бенчмаркингов теперь ориентируются не только на прямых конкурентов, но и на компании из других секторов, с которыми приходится конкурировать за таланты», — отмечает лидер центра функциональной экспертизы HRD консалтинговой компании Ward Howell Юлия Манькова.

Последние два года характеризовались высоким уровнем текучести директоров по персоналу — около 25% крупнейших компаний сменили HRD. Больше всего смен HR-директоров произошло в индустриях: FMCG, агропромышленность, медицина и фармацевтика — более чем в 50% анализируемых компаний. Это объясняется тем, что большая часть этих компаний были международными и после 2022 года они пережили ряд значимых изменений: смена CEO, акционеров, отъезд экспатов, работа в условиях ограничений и сложных отношений со штаб-квартирой. Все эти факторы приводили к смене топ-менеджеров. Наоборот, самыми стабильными были такие отрасли, как промышленность, строительство и недвижимость — только в 20% компаний этих индустрий поменялся директор по персоналу. Данные отрасли более консервативны и устойчивы ко всем внешним факторам, поэтому значимые потрясения в топ-команде происходили скорее точечно.

Как показали данные исследования, 58% портретов HRD — это аутсайдеры, то есть руководители, пришедшие из других организаций. Инсайдеры, поднявшиеся на эту роль по карьерной лестнице внутри компании, составляют 30%. Интересно, что, несмотря на развитие экосистем, лишь 8% HRD перешли из компании, находящейся в одной экосистеме, и только 4% составляют «вернувшиеся» в свою прошлую компанию после опыта в других структурах.



Почти половина (51%) HRD, назначенных извне, имели опыт в этой же индустрии (36%) или смежном секторе (15%). Подсмежным сектором имеются в виду случаи переходов между разными секторами тяжелой промышленности или, к примеру, переходы между FMCG и агро, между банками и страховыми компаниями. То есть в половине случаев предпочтение отдается более «безопасным» вариантам кандидатов, адаптация которых за счет опыта работы в похожем бизнесе пройдет быстрее.

Однако наличие индустриального опыта не является критичным. На передний план обычно выходят другие аспекты, такие как масштаб и специфика бизнеса, релевантность реализованных проектов, корпоративная культура. А также одним из главных критериев является опыт работы с нужной категорией персонала, будь то производство, IT или розница — основные профили, требующие специального подхода.

В отличие от HRD, другие роли требуют наличия релевантного индустриального опыта, как, например, роль CEO — 78% изученных нами CEO ранее работали в текущей или смежной индустрии. Более того, существуют индустрии, которые имеют обязательные требования к индустриальному опыту, как, например, банковский сектор, в котором 100% финансовых директоров ранее работали в банках.

Исторически, как отмечают авторы доклада, на роль HRD приходил кандидат, вся карьера которого строилась в HR. «Сейчас же мы все чаще видим переходы на роль директора по персоналу из таких нетипичных функ-

ций, как маркетинг, операционная деятельность, общее управление бизнесом. Около 15% HRD выросли не из HR-функций. В практике Ward Howell мы также сталкиваемся с запросами клиентов на поиск HRD среди кандидатов, которые не имеют опыта HR. Например, с такими запросами обращаются компании из розничного бизнеса, недвижимости, промышленно-инвестиционных холдингов (среди внутренних назначений одним из наиболее ярких подобных переходов стал переход Дарьи Золотухиной с позиции директора по маркетингу на роль HRD «Яндекса»), — говорит Юлия Манькова.

При этом чаще на роль HRD переходят кандидаты, большая часть карьерного пути которых строилась в функции HR. Интересно, что при всем разнообразии подразделений в управлении персоналом (рекрутмент, компенсации и льготы, кадровое администрирование и т. д.) нет очевидной функции — донора HR-директоров.

В свою очередь, международный опыт все меньше фигурирует как ключевое требование при поиске HR-директоров на российском рынке. Лишь шесть HRD (менее 5%) из проанализированной выборки работали за рубежом, и только 36% имеют опыт работы в международных компаниях внутри России. Чаще всего опыт в международных компаниях встречается в секторе FMCG (67% HRD), где исторически рынок был сформирован сильными иностранными корпорациями. Для многих HRD эти компании стали школой лучших международных практик, ранее высоко ценимых на рынке.

«Текущая специфика российского бизнеса и места экономики во внешнем контексте снижают актуальность международного опыта. Запросы клиентов Ward Howell все чаще указывают на ценность локального опыта, который позволяет развивать навыки гибкости и быстрой адаптации, оперативного реагирования и выстраивания стратегий без поддержки штаб-квартиры, что делает такой бэкграунд более востребованным. Международный опыт остается при этом важным для отдельных задач, например для выхода на зарубежные рынки, но ключевым активом сегодня является понимание локальных реалий и готовность адаптироваться к новым, уникальным трендам», — говорит Юлия Манькова.

Раньше школами для HR-специалистов в России служили международные компании, такие как Coca-Cola или Metro Cash & Carry (который дал путевку в карьеру многим ключевым фигурам российского HR-рынка: эти специалисты в дальнейшем возглавляли функции HR в таких компаниях, как «Магнит», «Северсталь», СИБУР и др.). Сегодня опыт работы в ведущих российских компаниях — особенно в промышленном секторе или финансах — стал отличительным признаком некоторых HRD. Так, у 20% из исследования фигурирует опыт в одном из гигантов промышленности — СИБУР, «Русал» или «Северсталь», а 12% имеют опыт в одном из крупнейших игроков финансового сектора — Сбере — и компаниях группы ВТБ.

Анастасия Мануйлова

Мотивации прописывают индивидуальный подход

— управление —

с13 Top-5 мотивационных факторов претерпел несущественные изменения. Фактор Управление в 2024 году стал менее значимым и с пятого места в 2020 году перешел на седьмое место. Возможность осуществлять контроль над ситуацией, брать на себя дополнительную ответственность, чтобы управлять процессами и людьми и оказывать влияние на людей, стала менее значимой в текущих реалиях. При этом, отмечают авторы доклада, впервые в истории исследования в пятерку ведущих мотивационных факторов попал фактор Деньги. С шестого места в 2020 году он перешел на пятое.

Мотивационные факторы, которые не оказывали влияния на общую выборку и стимулирование которых не создаст дополнительной ценности для сотрудников в текущих реалиях, — Комфорт, Статус, Командная работа и Разнообразие. Необходимо отметить, что перечисленные факторы в усредненном мотивационном профиле, en masse, не имеют большого значения, однако они могут быть ведущими у конкретного ключевого сотрудника. Поэтому крайне важно отслеживать не только общие тренды, но и делать регулярные замеры мотивации в своей организации.

В рейтинге 2024 года сложно выделить какой-либо фактор, который бы стабильно имел более высокий результат по всей выборке и отличался яркой выраженностью — значимость факторов распределилась более равномерно по всей выборке. Это означает, что в текущих реалиях не так важно выработать «универсальную» мотивационную стратегию компании, которая была бы в равной степени эффективна для всех сотрудников. «Поскольку мы имеем дело именно со средними значениями по всей выборке, можно предположить, что стали более заметны индивидуальные отличия каждого человека. Важно принимать во внимание индивидуальные особенности людей, находить под-



ход к ним. Видится особенно полезным формирование мотивационного профиля организации, что поможет выработать наиболее эффективную систему мотивации, способствующую достижению целей компании», — указано в докладе.

Что касается демотивации, то, как указано в докладе, сотрудники всех возрастных групп демотивируют общие факторы — Осведомленность, Разнообразие и Творчество. Информационный голод и взаимоисключающие послылы от работодателя. Однотипная и монотонная работа и невозможность привнести что-то свое в процессы и продукт труда также оказывают удручающее воздействие на сотрудников, существенно снижая их производительность труда.

При этом факторы демотивации могут отличаться у сотрудников разного возраста. Так, для младшей возрастной группы (18–27 лет) более характерна мотивация, связанная с перспективами (Деньги и Карьера).

При этом данную группу также характеризует большая распределенность мотивационных факторов, то есть их меньшая выраженность. Группу 28–43 года отличает большая выраженность ведущих мотивационных факторов (от 61,5 до 67,1 балла) и фактор Деньги. В группе 44–59 лет заметны отличия по еще большей выраженности мотивационных факторов (от 64,5 до 69,9 балла) и фактор Стабильность. Для старшей возрастной группы (60+ лет) значимые мотивационные факторы становятся еще более выраженными (от 69,0 до 72,2 балла), а в индивидуальных профилях факторы Осведомленность и Стабильность имеют большой вес.

У всех возрастных групп, кроме группы 18–27 лет, среди ведущих демотиваторов чаще всех остальных встречается фактор Осведомленность. Для возраста 18–27 лет на первом месте стоит фактор Деньги (является ведущим для 39% группы), однако Осведомленность по-прежнему остае-

ся одним из самых распространенных демотиваторов (является ведущим у 30% данной группы). Данный результат говорит о том, что у большей части сотрудников, особенно более старшего возраста, мотивация к работе существенно снижается в ситуации, где отсутствуют четко поставленные задачи, не определены или неясно определены роль сотрудника и план действий, не зафиксированы или нарушаются установленные правила и процедуры. Руководителям важно обеспечивать качественное информирование сотрудников о происходящих процессах, чтобы не допускать снижения производительности.

Среди факторов, на которые нужно обращать внимание, чтобы удержать людей, есть те, которые одновременно являются и мотиваторами, и демотиваторами.

В разрезе демотиваторов среди часто встречающихся ведущих факторов можно увидеть Творчество, которое было менее востребовано в качестве мотиватора. Творчество является ведущим демотиватором у 29% респондентов в группе 18–27 лет, у 30% в группе 28–43 и 44–59 лет, у 34% в группе 60+ лет. Аналогичную тенденцию можно заметить по фактору Разнообразие — возможность заниматься разнообразной интересной работой, решать новые задачи, периодически сменять области деятельности, затрагивая смежные области. Эти факторы в меньшей степени влияют на производительность труда, однако помогают создать благоприятную среду в коллективе и предотвратить выгорание сотрудников. Важно так организовывать процессы, чтобы работа сотрудников не ограничивалась жесткими регламентами, чтобы у них была свобода проявлять инициативу, предлагать идеи, возможность переключаться между задачами. Если специфика организации, сферы или должности не предполагает такой организации работы, то обеспечить эту возможность на минимальном участке, там, где это возможно, при этом важно про-

говаривать и обозначать эту возможность для сотрудников. Обеспечение даже необходимого минимума данных параметров будет существенно уменьшать вероятность снижения мотивации сотрудников.

С учетом такой картины факторов мотивации и демотивации авторы доклада дают ряд рекомендаций компаниям. Во-первых, они призывают предприятия определиться с собственной социально значимой миссией — людям важно определить ценностное пространство. Компании могут работать со своими ценностями и корпоративной культурой, чтобы стать для сотрудников той опорой, которой им не хватает в турбулентные времена. Во-вторых, важно разъяснить стратегию компании ее работникам, а также обеспечить вклад каждого сотрудника в общее дело. В целом повышение уровня осведомленности сотрудников, формирование и поддержание в актуальном состоянии информационного пространства в организации — важные задачи для сохранения мотивации персонала. В-третьих, необходимо заниматься развитием института наставничества в организации, формированием системы управления знаниями с современными и эргономичными технологиями обучения и вовлечения сотрудников.

В-четвертых, важно постоянное системное развитие менеджмента, обучение управленческим навыкам, навыкам проектного управления. Умение четко поставить задачу, описать границы ответственности сотрудника позволит снять стресс, создать ощущение безопасности и повысить отдачу от работы. Еще один пункт — предоставление сотрудникам возможности проявлять творческое начало, выбирая форматы и инструменты в зависимости от потребностей той или иной возрастной категории. Наконец, нельзя забывать об индивидуальном подходе к мотивированию отдельных сотрудников даже внутри одной возрастной группы.

Анастасия Петрова