



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Карьера & Кадры

Четверг 30 января 2025 №16 (7948 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

17 Почему россияне все чаще меняют отрасль при смене рабочего места

18 Как в 2025 году будет развиваться рынок труда в IT-сфере

19 Что представляет собой устойчивое управление персоналом

Замедление глобального экономического роста, увеличение неопределенности, демографические сдвиги, особенно в европейских странах, сохраняют дефицит рабочей силы, а снижающаяся производительность труда, несмотря на технологический прогресс, тормозит улучшение его условий, подводят в Международной организации труда (МОТ) итоги 2024 года. Структурные преобразования в мировой экономике идут слишком медленно, чтобы производительность труда могла обеспечить растущей мировой рабочей силе возможность получить достойную, продуктивную работу за пределами небольшого числа взаимосвязанных центров внутри отдельных стран и между ними.

Достойной работы больше не становится

— тенденция —

Россия против тренда

Отдел макроэкономической политики и рабочих мест департамента исследований МОТ опубликовал ежегодный всемирный обзор занятости и социальной сферы «Тенденции 2025 года». Рост занятости в мире остается стабильным — 5% в год в 2023–2024 годах, что отражает расширение предложения рабочей силы, фиксируют в МОТ. В России, по данным Минэкономразвития, напомним, рост занятости в январе—ноябре 2024 года составил 0,8% на фоне дефицита рабочей силы и исторически низкой безработицы в 2,5%.

В мире сохраняется дефицит «достойной работы» (одна из целей устойчивого развития (ЦУР) ООН до 2030 года). Особенно для молодежи, средняя безработица среди которой составляет 12,6% и заметных улучшений тут не обнаруживается. Согласно опубликованному в декабре 2024 года Росстатом национальному докладу о ЦУР, доля молодежи (15–24 года), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков, в 2023 году составляла 8,6% и устойчиво снижалась с 2022 года (10,6%; 12% — в 2015 году).

Уровни неформальной занятости и рабочей бедности в мире вернулись к показателям до пандемии COVID-19, что тормозит улучшение соответствующих показателей, убеждены авторы исследования. В России, в том числе на фоне сезонного подскока в сельском хозяйстве, неформальная занятость выросла до 23,1% в третьем квартале 2024 года, что является максимумом за этот квартал с 2016 года. По данным же нацдоклада о ЦУР, вне сельского хозяйства показатель за 2023 год почти не изменился, составив 15,6% (16,2% — в 2015 году), хотя может повыситься в 2024 году за счет ро-



ста занятости в МСП, среди самозанятых и теневой занятости из-за высокой инфляции.

Текущие крайне высокие уровни социальной и экономической неопределенности (геополитические конфликты, растущие издержки изменения климата и неурегулированные суверенные долги) являются испытаниями рынка труда на устойчивость, особенно в странах с низким уровнем доходов, где прогресс в реализации целей ЦУР, отмечают в МОТ. Мировая экономика при этом продолжает расти умеренными темпами (порядка 3,2% в 2024–2025 годах), которые будут замедляться, препятствуя более сильному и продолжительному восстановлению рынка труда.

На фоне ослабления роста инфляции в 2024 году в мире снизились, приблизившись к целевым показателям большинства Центробанков, а их ключевые ставки достигли уровня, который в последний раз наблюдался в 1980-х годах, хотя в России инфляция остается далеко от цели ЦБ в 4% (10% в годовом выражении в начале 2025 года), а ключевая ставка достигла 21%, в том числе из-за жесткой конкуренции зарплат на рынке труда. При этом в МОТ отмечают, что многим центральным банкам в развитых и развивающихся странах удалось замедлить инфляцию, не вызвав серьезного спада на рынке труда.

В России консенсус-прогноз аналитиков из пула Банка России, сде-

ланный в декабре 2024 года, показывал, что общий уровень безработицы станет повышаться с 2025 года по мере снижения инфляции и достигнет 3% в 2027 году, когда инфляция достигнет цели ЦБ в 4%. А по консенсус-прогнозу FocusEconomics, опубликованному в январе 2025 года, инфляция в РФ в 2028 году останется выше цели ЦБ в 4% (4,6%), а безработица будет снижаться с 4% (активного населения) в 2024 году до 3,4% — в 2028 году.

Хотя темпы инфляции в мире снизились, в большинстве стран увеличение реальной заработной платы, в том числе в силу слабого роста занятости, не ликвидировало потерь, понесенных в годы пандемии и роста инфляции. Уровень безработицы в мире остается стабильным, но

рост реальной зарплаты ускорился лишь в нескольких странах с развитой экономикой, в том числе в России, где спрос на рабочую силу особенно высок. В МОТ убеждены, что отчасти слабый рост реальной зарплаты объясняется тем, что в последнее десятилетие власть на рынке труда перешла к работодателям. В странах, по которым есть данные, рост концентрации рынка труда коррелирует с переходом власти на рынок труда от работников к работодателям, что особенно негативно сказывается на уязвимых группах населения и молодежи. Это, по-видимому, способствовало ускоренной автоматизации без повышения производительности труда.

На фоне стабильного уровня безработицы глобальный дефицит рабочих мест в 2024 году МОТ оценила в 402,4 млн (включает 186 млн безработных, 137 млн человек, которые являются частью потенциальной рабочей силы, в основном не желающих работать, и около 79 млн человек, которые хотели бы работать, но у них есть обязательства, например по уходу за ребенком, которые мешают им найти работу). Постепенное сокращение рабочей силы послужило тому, что глобальный дефицит рабочих мест сохранил тенденцию к снижению, наблюдавшуюся до пандемии, но ожидается, что в ближайшие два года он стабилизируется.

В поиске производительности

Ухудшение динамики производительности труда остается одним из главных препятствий к расширению возможностей для достойной работы. После короткого всплеска во время пандемии показатель продолжал ухудшаться: глобальный рост производительности труда снизился на 1,5% по сравнению с долгосрочным средним показателем до пандемии.

с20

HR на разрыв

— тенденция —

К 2025 году большинство топ-менеджеров пересмотрели стратегии развития бизнеса, сделав акцент на быстрых изменениях и внедрении инноваций. Новый стратегический подход потребует от HR активного участия и подготовки сотрудников к трансформации компаний. Однако исследования Gartner показывают, что кадровые подразделения пока не справляются с этим вызовом. Большинству HR-лидеров не хватает ресурсов для удовлетворения растущих требований руководства.

Опрос Gartner среди 1,3 тыс. руководителей HR-служб и HR-лидеров показал, что HR-повестку в 2025 году

будут формировать три тренда. Это активный пересмотр стратегий развития бизнеса, сложности внедрения искусственного интеллекта и нехватка персонала из-за жестких требований сотрудников к работодателям.

Эти три тенденции взаимосвязаны. Рост через трансформацию невозможен без внедрения новых технологий, таких как ИИ, которые, в свою очередь, требуют пересмотра подходов к обучению и удержанию талантов. Однако сложности с внедрением ИИ и изменения на рынке труда усиливают нагрузку на HR-руководителей, которые должны обеспечить баланс между технологическими решениями и потребностями сотрудников. Gartner подчеркивает, что для успешной реализации стратегий компаниям необходимо

не только учитывать эти тенденции, но и работать над устранением внутренних барьеров, таких как недостаточная интеграция HR в бизнес-процессы и слабая подготовка лидеров изменений.

Так, по данным исследования, 79% генеральных директоров планировали завершить пересмотр стратегий роста к концу 2024 года, что требует активного вовлечения HR-подразделений в бизнес-процессы. Впрочем, пока менее 1% гендиректоров напрямую рассчитывают на HR в вопросах внедрения ключевых технологий. Это отражает ограниченную интеграцию HR в стратегические задачи компании. Чтобы устранить этот разрыв, Gartner рекомендует HR-департаментам сосредоточиться на формировании новой опе-

рационной модели, способной учитывать не только численность персонала, но и его компетенции, потенциал и адаптивность. «Особое внимание следует уделить поддержке лидеров и сотрудников в условиях изменений, обеспечивая их инструментами для работы с новыми технологиями и процессами», — пишут эксперты.

Вызывает вопросы и действующая система подготовки руководителей. Средний уровень управления, по данным Gartner, наиболее уязвим: лишь 23% менеджеров среднего звена обладают гибкостью для управления изменениями. Решение видится в формировании устойчивого лидерства — отказе от краткосрочных программ развития в пользу внедрения практик, которые стиму-

лируют формирование привычек. Gartner указывает на необходимость устранения устаревших процессов, замедляющих изменения, и наделение HR правом активного участия в подготовке будущих лидеров.

Искусственный интеллект по-прежнему рассматривается как ключевой инструмент повышения эффективности, но его внедрение сопровождается рядом трудностей. Gartner выделяет несколько факторов, препятствующих эффективной интеграции ИИ: нехватка качественных данных для обучения алгоритмов, отсутствие стандартов и лучших практик для внедрения технологий, низкий уровень подготовки сотрудников для работы с ИИ, усталость сотрудников от постоянных изменений.

с16

«Многим компаниям надо начинать заниматься стратегическим кадровым прогнозированием»

— мнение —

По поручению президента теперь правительство будет ежегодно готовить кадровый прогноз для российского рынка труда. Многие коммерческие компании в РФ также начали заниматься такими исследованиями, пытаются решить проблемы будущего дефицита сотрудников. „Ъ“ поговорил с директором Института исследований экономики компании «Яков и партнеры» ЕЛЕНОЙ КУЗНЕЦОВОЙ о том, насколько точно могут быть такие прогнозы, что мешает предсказывать спрос и предложение рабочей силы и какие отрасли РФ сейчас больше всего страдают от дефицита кадров.

— Мне хотелось бы начать с вопроса о том, какие сейчас сущест-

вуют типы кадровых прогнозов, и узнать, насколько им можно доверять, на ваш взгляд.

— Конечно, прогнозированием рынка труда пытаются заниматься и занимаются, наверное, практически во всех странах, потому что это очень важный аспект развития экономики. Рынок труда — это и благосостояние людей, и развитие экономики, социальные вопросы, то есть очень много всего на рынке труда складится. Конечно, многие пытаются делать прогнозы. Вопрос действительно в том, насколько точно. Поэтому давайте я расскажу коротко в принципе, какие типы бывают подходов к прогнозированию рынка труда.

Во-первых, есть подход, которым пользуются, наверное, все экономические институты, да и многие государственные ведомства тоже. Это разнообразные общеэкономиче-

ские модели, модели экономического равновесия, например, которые пытаются как бы сбалансировать все ресурсы в экономике и найти точку равновесия. Потом в соответствии с этой точкой равновесия считается возможный рост ВВП, и, допустим, в среднем сценарии будет такой-то, а количество занятых такое-то, количество инвестиций такое-то. То есть в этих моделях труд — это один из ресурсов. Этим пользуются, это все в какой-то степени работает. Проблема этих моделей в чем? Они хорошо работают в стабильной экономике. Вот когда у вас есть экономическая модель и у вас следующий год — это продолжение развития этой модели. А у нас в России? У нас структурная перестройка экономики, у нас переориентация экспорта и экспортных направлений, у нас развиваются отрасли промышленности, которые последние десять лет стагнировали.

В таких условиях все эти эконометрические модели работают так себе. — **А второй подход?**

— Второй подход предполагает, что вы опрашиваете рынок. Предложение труда вы можете посчитать, понимая, сколько у вас в экономике рабочей силы, а спрос — это то, что компаниям нужно. Опять же в разных странах это все тоже пробуют делать. У нас такие опросы проводят регулярно Роструд, ВНИИ труда, иногда разные коммерческие организации для своих целей. Самые масштабные делает Роструд с ВНИИ труда совместно. Они задают организациям вопрос: кто у вас сейчас работает, расскажите нам, какие у вас позиции, штатное расписание, кто вам будет нужен через год, два, три и так далее.

Проблема в чем? Бизнес ужасно плохо прогнозируется. Это проблема общая. Может быть, в России

она сильнее выражена, чем, скажем, в странах, где чуть более стабильная ситуация в экономике, но тем не менее. Бизнес даже на год вперед прогнозирует очень приблизительно. Они еще могут спрогнозировать, что в следующем году введет дополнительный завод и на него нужно столько-то человек. Но все остальное... просто потому, что бизнес в основном живет все-таки в годовом цикле, у него есть планы на год, есть бонусы менеджменту, завязанные на эти планы, есть заявки для HR, сколько ему надо нанять водителей, продавцов, инженеров и так далее — вот он в рамках этого года и живет. Все что дальше, они могут прогнозировать очень неточно. — **При этом есть, например, кейс «Росатома», который планирует атомные стройки на 15 лет вперед и свои кадровые прогнозы тоже планирует на этот срок...**

— взгляд —

РАБОТА НА БУДУЩЕЕ



Редактор приложения «Карьера&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУИЛОВА — о перспективах рынка труда РФ в 2025 году

Этот год — первый, когда в России официально появился правительственный прогноз по рынку труда. Его по поручению президента подготовил Минтруд и в среду презентовал часть цифр в Совете Федерации.

Содержание этого прогноза, особенно в той части, которая описывает перспективы после 2026 года, не так важно — документ будут обновлять ежегодно, следовательно, его реальный прогностический потенциал в пределах года. А на такую перспективу сложно представить себе принципиально новое развитие событий. Компании ждут продолжающиеся сложности с наймом и удержанием соискателей, а также дальнейший рост текучки. Соискатели, напротив, еще какое-то время смогут использовать свое положение на рынке труда, чтобы добиваться увеличения зарплат, расширения соцпакета и более гибкого рабочего расписания. Однако сам факт появления такого прогноза на национальном уровне показателен.

С большой вероятностью многие компании воспримут публикацию прогноза как сигнал, свидетельствующий о том, что им нужно делать то же самое на корпоративном уровне. Так уже было со многими другими инициативами — именно государство выступает первопроходцем в том или ином направлении, а компании следуют за ним. Однако в данном случае рост спроса на кадровое прогнозирование может обернуться проблемой.

Создание сценария развития рынка труда неизбежно требует выполнения нескольких условий. Во-первых, это достояние нужной компаниям информации: по трудовым мигрантам, по выпускникам вузов, по демографическим показателям рабочей силы в конкретных регионах страны. Значительная часть этой информации сейчас или собирается, но не публикуется, или не собирается вовсе. Следовательно, создание качественных прогнозов для многих окажется малореалистичной задачей.

Второе условие — наличие специалистов, способных такой прогноз написать. Здесь ситуация может оказаться едва ли не хуже, чем с информацией. Потому что многие из экономистов, занимавшихся российским рынком труда в академических структурах, после 2022 года продолжили свою научную деятельность уже за границей. Необходимой экспертной обладали в консалтинговых компаниях, но их ряды, также после 2022 года, сильно поредели. В результате может оказаться, что запрос бизнеса на прогнозирование будет очень сложно удовлетворить или за это дело будут зачастую браться непрофессионалы. Это, в свою очередь, может привести многие компании к неверным действиям, вложениям в неэффективные проекты и в конечном итоге к невозможности решить те проблемы с нехваткой кадров, которые они изначально пытались решить. А они, судя по всему, пока будут только нарастать.

с18

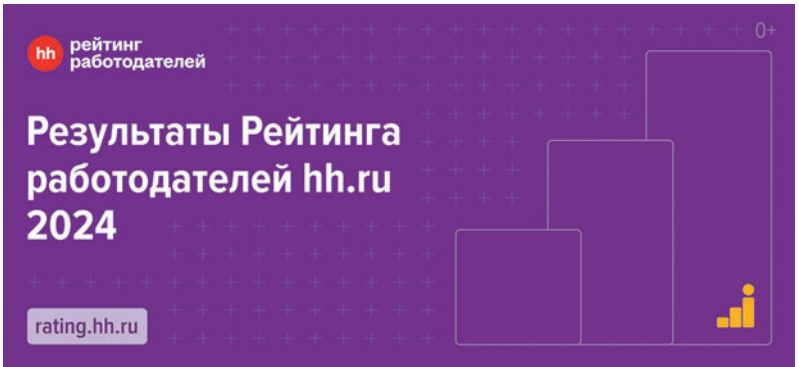
Рейтинг работодателей hh.ru-2024: итоги

2024 год стал очередным годом изменений на рынке труда: уровень безработицы достиг исторических минимумов, дефицит кадров распространился на все сферы экономики и бизнеса, конкурентная борьба компаний за таланты вышла на новый уровень. И дело не только в зарплатах, а прежде всего в создании и поддержке своего уникального бренда работодателя. Какие же компании в 2024 году можно справедливо назвать самыми привлекательными работодателями страны — в Рейтинге работодателей hh.ru.

— отрасль —

Что нового в 2024 году
Для составления ежегодного Рейтинга работодателей аналитики hh.ru анализируют ключевые факторы, которые делают компании привлекательными для работы: оценка развитости HR-функций в компании, опрос eNPS (индекс лояльности сотрудников), опрос соискателей и мнение бывших сотрудников. Последний этап — новый для рейтинга и проводится совместно с платформой Dream Job. Для оценки бренда работодателя важны отзывы не только текущих сотрудников, но и тех, кто работал в компании ранее. Это важная часть восприятия бренда на рынке труда, так как 95% кандидатов знакомятся с обратной связью о работодателе перед откликом или принятием оффера, а 70% готовы искать реальные отзывы, показало исследование hh.ru.

С каждым годом Рейтинг становится объективнее и поэтому полезнее. В 2024 году аналитики hh.ru также внесли ряд изменений. Во-первых, стало больше отраслей. Компании теперь классифицируются по 41 отрасли (вместо 24 в прошлом году). Например, в ИТ-сфере появилось пять подкатегорий, а в промышленности — девять. Это сделано для более релевантной оценки компаний и честной конкуренции в Рейтинге. Во-вторых, добавился уже упомянутый выше этап — отзывы бывших сотрудников. Впервые были собраны данные с платформы Dream Job, чтобы учитывать опыт людей, которые больше не работают в компании. Как результат — обновилась методология оценки (подробнее о ней читайте на следующей странице). Вес каждого этапа в итоговом балле теперь выглядит иначе: HR-анкетирование и отзывы бывших сотрудников дают по 20%, оценка действующих ра-



ботников и опрос соискателей — по 30%. Еще одно важное изменение, работающее на повышение надежности сведений, — ужесточение требований к данным eNPS: теперь они принимаются только от авторизованных платформ и провайдеров, чтобы исключить возможность манипуляций с голосами.

«Еще два-три года назад часть отраслей считалась довольно закрытой: там даже HR-специалисты говорили, что рейтинг им не важен. И вот сейчас мы видим, что и в таких отраслях понимают необходимость быть полноценными игроками на рынке труда, в том числе с точки зрения открытости коммуникации и необходимости рассказывать о себе именно как о работодателе, а не просто о своих продуктах и услугах. Основная проблема многих российских компаний в том, что люди ничего о них не знают как о работодателях, а между тем сотрудники там могут быть довольны своей работой и готовы рекомендовать компанию другим людям. И сейчас многие такие компании приходят к пониманию, что нужно заявлять о себе, участвовать в рейтинге. Отдельно хочется отметить, что большой процент компаний старается каждый год обязательно участвовать в рейтинге: для них это некая внутренняя метрика успешности работы,

своей позиции относительно конкурентов», — рассказывает директор Бренд-центра hh.ru, идеолог и методолог Рейтинга работодателей России Нина Осовицкая.

Кто вошел в число финалистов
«Участников рейтинга стало больше — свыше 1,7 тыс., больше на 15%, чем в 2023 году, и на 60% больше, чем в 2022-м, и это первая очень важная и позитивная тенденция. Их стало больше в каждой категории компаний (крупнейшие, крупные, средние, небольшие) и с точки зрения отраслей, и с точки зрения географии. Появились новые региональные компании, появились отрасли, которые ранее практически не были представлены. Так, впервые в рейтинге в этом году появились компании с Алтая, из Ямало-Ненецкого и Чукотского АО, Бурятии и Хакасии. Более чем на треть по сравнению с прошлым годом расширился состав участников из Санкт-Петербурга, Татарстана, Башкортостана», — говорит Нина Осовицкая.

«15 лет назад, когда hh.ru впервые проводил Рейтинг работодателей России, в финал вышли около 100 компаний. Год назад — почти 1,5 тыс., а в 2024-м — уже 1729! В Рейтинге представлены компании со всей России, хотя, конечно, на ра-

ботодателей из Москвы и Петербурга приходится половина участников. Но и в регионах идет напряженная борьба за звание лучшего. Уже в 72 регионах страны есть хотя бы несколько компаний, готовых на равных бороться с крупным и столичным бизнесом за свое место в Рейтинге. Традиционно участвовать в Рейтинге может любая компания с численностью от 100 человек. Результаты Рейтинга представлены по четырем категориям в зависимости от размера штата, чтобы равные конкурировали с равными», — говорит Мария Игнатова, руководитель Рейтинга работодателей hh.ru, директор по исследованиям hh.ru.

Банки, розничная торговля, ИТ и производство — сферы с самым массовым наймом, и это во многом объясняет, почему первую двадцатку лучших работодателей заняли самые яркие представители этих отраслей. Первое место в категории крупнейших компаний (от 5001 человека) сохранил за собой Альфа-банк, улучшил свои позиции банк ВТБ, поднявшись за год с третьего на второе место, на три позиции вверх переместился Газпромбанк (четвертое место). Взлетела на третье место X5 Group, год назад занимавшая предпоследнее место в топ-10. Один из мировых лидеров отрасли FMCG — Магс, чья широкая линейка продуктов массового спроса всегда на слуху, замыкает топ-5. Промышленный сектор представлен в первой двадцатке «Северсталь» (11-е место), НЛМК (13-е место), СИБУРом (15-е место), «Свезой» (19-е место). Сразу четыре ИТ-компании вошли в топ-20: «Яндекс» (6-е место), «Авито» (17-е место), ВК (18-е место) и «Контур» (20-е место). Т2 (9-е место) и Правительство Москвы (14-е место) — единственные представители телекома и госструктур в первой двадцатке Рейтинга в категории крупнейших компаний.

Следующая по численности категория — крупные компании (от 1001 до 5000 человек в штате). «Лаборатория Касперского» впервые возглавила Рейтинг в своей номинации по численности, за ней следует новичок рейтинга игорная зона «Красная Поляна». Рейтинг крупных компаний имеет еще более широкий охват по отраслям компаний, чем рейтинг крупнейших, борьба за каждое место здесь еще острее. Только в первую десятку вошли представители девелопмента (Level Group — третье место), рекламы («СберМаркетинг» — четвертое место), ИТ (2ГИС — пятое место, банк «Точка» — десятое место).

В первой десятке в категории средних компаний почти полностью обновился состав, хотя лидер стабилен: «Иви» третий год подряд возглавляет Рейтинг, почти все остальные компании — новички в нем. Второе и третье места с минимальным отрывом друг от друга делят digital-агентства Agima и RealWeb, от них не отстает, пожалуй, самая известная креативная команда страны — Студия Артемия Лебедева, замыкает первую пятерку «ИЦ Региональные Системы» из Волгограда. Медиаплатформы «Звук» и Okko занимают шестое и девятое места соответственно. Школа управления СКОЛКОВО закрывает первую десятку лучших работодателей в категории средних компаний.

Самые быстрорастущие и многочисленные категории Рейтинга — средние и небольшие компании (от 100 до 250 человек в штате): число участников в них выросло на треть по сравнению с 2023 годом, достигнув в обеих категориях по 591 финалиста. Для небольших компаний невероятно важно зафиксировать свою позицию в числе лучших. Примечательно, что наиболее широко первая десятка представлена компаниями в сфере кибербезопасности — CROSS TECHNOLOGIES (первое место), TS Solution (второе), КСБ-СОФТ (седьмое место) — и digital-агентствами Rabbit Group (четвертое место), RTA (восьмое) и Rocket10 (десятое). Еще четыре представителя этой отрасли вошли в топ-20: Artox Media

Digital Group, Digital Info, «Ашманов и партнеры», Magnetto.pro.

В дополнение к основным категориям по размеру компаний Рейтинг работодателей hh.ru формирует субрейтинги — это инструмент, который позволяет соискателям оценивать и сравнивать компании по различным критериям. Компании же могут использовать субрейтинги для самодиагностики и выявления конкретных областей для улучшения.

Так, самыми популярными у соискателей стали: Альфа-банк, ВТБ, «Яндекс», Газпромбанк и «Самokat». Субрейтинг компаний с самыми высокоразвитыми HR-процессам возглавили Группа НЛМК, СИБУР, X5 Group, AB InBev Efes и «Северсталь». Самые лояльные сотрудники работают в АН «АстраДом Realty», «101 Интернет», TOUCH, «Стандарт» и Tasty Coffee. Самую высокую оценку бывших сотрудников получили АН «Мореон Инвест», «4 Колеса», AWG, Leon и Loyalty Labs.

Рейтинг работодателей как отражение института репутации

Расширение масштаба и охвата Рейтинга работодателей-2024 напрямую связано с формированием института репутации на российском рынке труда. Компании не могут игнорировать этот тренд — работа с репутацией и имиджем стала неотъемлемой частью HR-стратегий в создании привлекательного образа работодателя мечты. И соискатели, и рекрутеры уделяют значительное внимание отзывам, когда ищут работу либо человека в команду, выяснили в совместном опросе социальная сеть для нетворкинга «Сетка» и платформа онлайн-рекрутинга hh.ru. Зачастую отзывы оказываются важнее высокой зарплаты или щедрого соцпакета. Свыше двух третей соискателей хотя бы раз откатывались от потенциально привлекательного предложения о работе из-за плохой репутации работодателя, а каждый седьмой рекрутер по этой причине отказывался брать на работу квалифицированного специалиста.

В ходе опроса соискателям (свыше 2,3 тыс. че-



МЕТОДОЛОГИЯ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ

ЧЕТЫРЕ НЕЗАВИСИМЫЕ ОЦЕНКИ СУММИРУЮТСЯ И ОПРЕДЕЛЯЮТ МЕСТО КОМПАНИИ

1 ЭТАП

HR-АНКЕТА/УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ HR-ПРОЦЕССОВ

20% в итоговом балле

На этом этапе HR-специалисты проходят профессиональное анкетирование, по результатам которого оценивается эффективность работы всей HR-команды компании, уровень ее развития и сравнение с конкурентами в отрасли. Полученные данные ложатся в основу первого критерия оценки компании — участницы Рейтинга. Значение равно от 0 до 100

2 ЭТАП

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ/ЛОЯЛЬНОСТЬ ВНУТРИ КОМПАНИИ

30% в итоговом балле

Компании проводят онлайн-опрос своих сотрудников. Он позволяет собрать объективное мнение команды о действующем работодателе, определить уровень лояльности к нему и готовность рекомендовать его как будущее место работы для своих близких. Каждый вопрос предполагает ответ-оценку по шкале от 0 до 10. По итогам исследования система классифицирует каждого участника опроса — по наиболее популярным видам оценок: промоутеры, нейтралы или критики

3 ЭТАП

ОТЗЫВЫ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ/ ОЦЕНКА КОМПАНИИ КАК ПРОШЛОГО МЕСТА РАБОТЫ

20% в итоговом балле

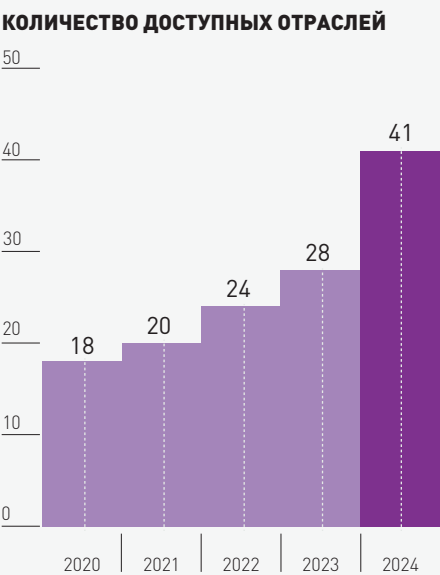
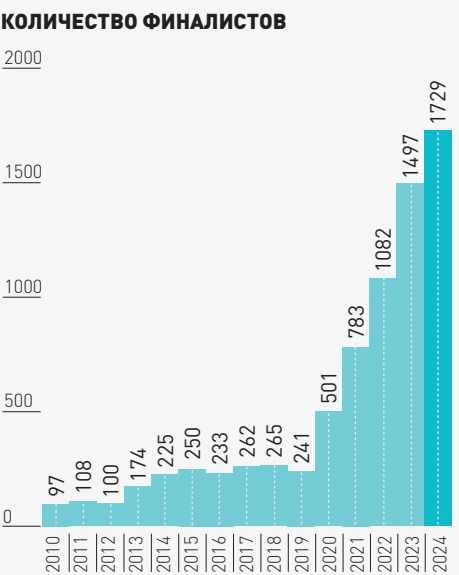
Для оценки бренда работодателя важны отзывы не только текущих сотрудников, но и тех, кто работал в компании ранее. Это важная часть восприятия бренда на рынке труда, так как 95% кандидатов знакомятся с обратной связью о работодателе перед откликом или принятием оффера, а 70% готовы искать реальные отзывы, если их нет на hh.ru

4 ЭТАП

ВОСПРИЯТИЕ СОИСКАТЕЛЕЙ/ ПОПУЛЯРНОСТЬ СРЕДИ ТЕХ, КТО ИЩЕТ РАБОТУ

30% в итоговом балле

В оценке бренда работодателя компании — участницы Рейтинга задействованы и внешние респонденты — соискатели с hh.ru. Каждый из них может пройти опрос и проголосовать только за три компании в каждой отрасли, которых считают привлекательными работодателями. Опция доступна для одного пользователя hh.ru всего один раз, чтобы обеспечить чистоту результатов

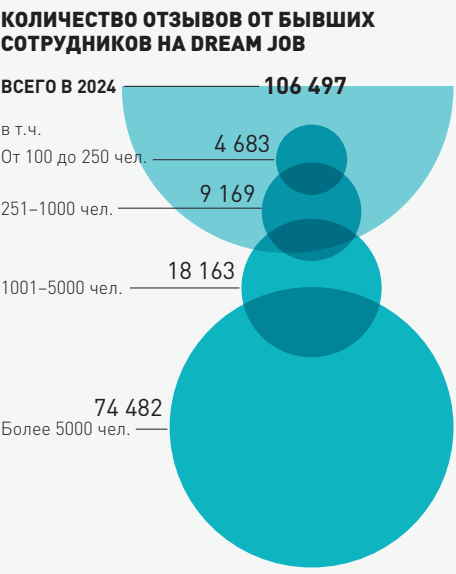
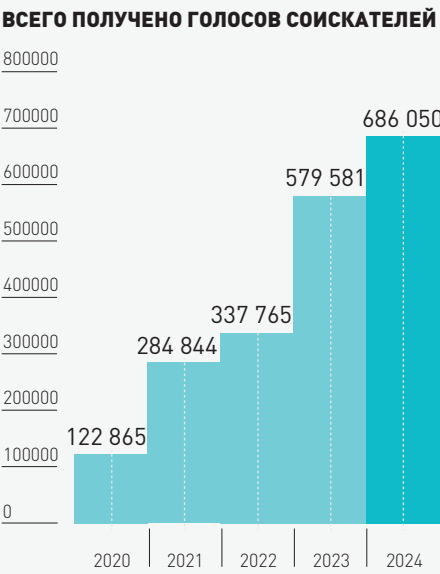
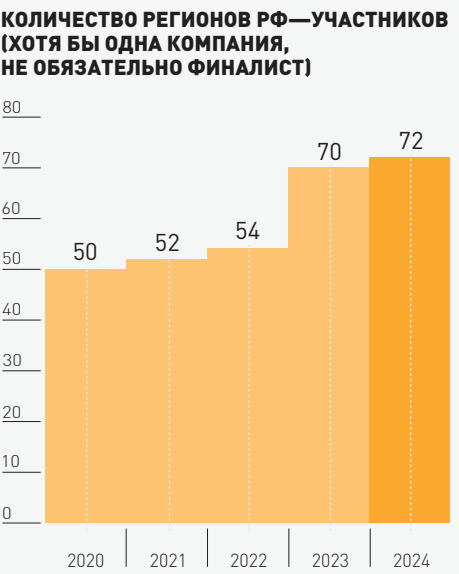
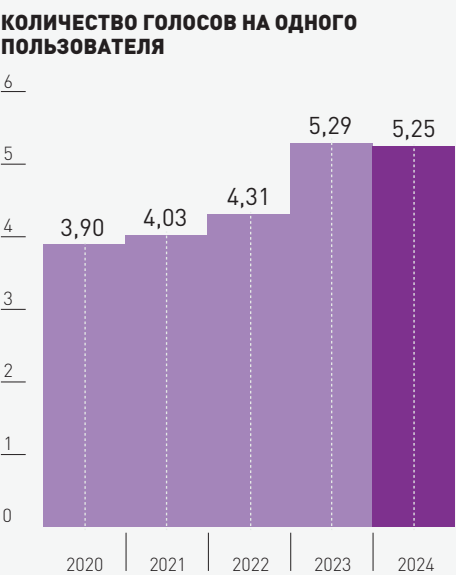
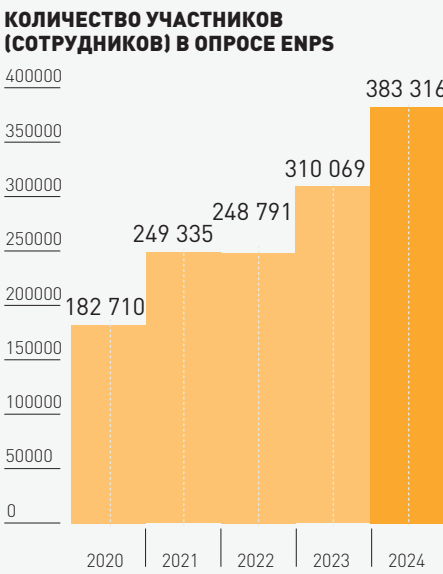
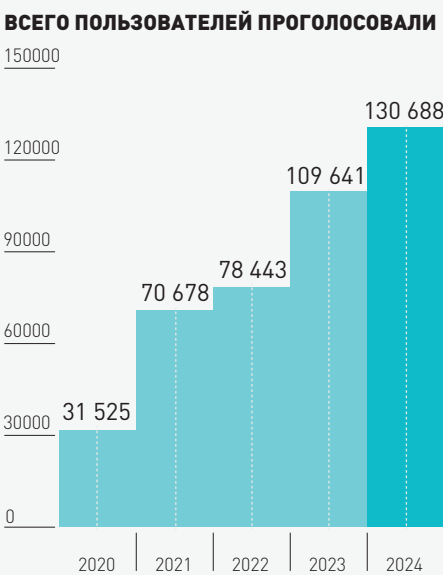


Нина Осовицкая
директор Бренд-центра hh.ru, идеолог и методолог Рейтинга

«Рейтинг работодателей hh.ru имеет существенные отличия от мировых аналогов, которые, как правило, фокусируются на одном аспекте в оценке. Например, изучают внешнюю аудиторию: что думают о компании соискатели. Плюс такой методологии в том, что такой рейтинг можно делать без согласия самих компаний. Или есть обратный подход, когда глубоко изучают ситуацию внутри компании: проводится опрос сотрудников, аудит HR-процессов. Здесь согласие компании уже необходимо. Мы же сделали некий синтез. С одной стороны, мы спрашиваем сотрудников, готовы ли они рекомендовать своего текущего работодателя. С другой стороны, мы опрашиваем соискательскую аудиторию, насколько для них компания привлекательна. Мы также оцениваем внутренние HR-процессы на основе анкеты, которую заполняют в компании: это корпоративная культура, обучение, социальный пакет, коммуникации. С этого года мы добавили оценку компаний со стороны бывших сотрудников, получаемую на основе данных платформы Dream Job, где уже накоплен достаточный объем отзывов. Глобально результаты рейтинга эта новая метрика не меняет, но благодаря ей какие-то компании чуть повысили свои позиции, а какие-то немного потеряли. Например, очень важно, как компании расстанутся с людьми: стараются ли закрыть все спорные вопросы, мирно разрешить конфликтные ситуации, чтобы человек уходил все-таки с позитивными воспоминаниями».

Борис Курбатов
генеральный директор Dream Job

«Последние два года работы с отзывами сотрудников — новый тренд рынка труда в России, который во многом определяет привлекательность и репутацию работодателя. Интеграция Dream Job в Рейтинг Работодателей hh.ru — следующий логичный шаг в развитии проекта, направленный на повышение точности и релевантности методологии. Сегодня Dream Job — крупнейшая российская платформа с отзывами сотрудников, насчитывающая более 1,6 млн отзывов и 2 млн пользователей в месяц. Отзывы не только помогают получать ценные инсайты для соискателей, но и являются ключевым инструментом развития HR-бренда и репутации работодателя».



Карьера & Кадры

Крупнейшие компании от 5001 чел.				
Место	Название компании	Регион	Отрасль	Итоговый балл
1	Альфа-банк	Москва	Банки	123,7
2	ВТБ	Москва	Банки	120,4
3	X5 Group	Москва	Продуктовые розничные сети	112,68
4	Газпромбанк	Москва	Банки	111,44
5	Mars (бренды Snickers, M&M's, Orbit, Royal Canin, Pedigree, Whiskas и другие)	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	111,16
6	«Яндекс»	Москва	ИТ-компании	110,74
7	«ВсеИнструменты.ру»	Москва	E-commerce (электронная торговля)	110,48
8	«Самokat»	Москва	E-commerce (электронная торговля)	110,42
9	T2 (Tele2)	Москва	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	110,04
10	Lamoda	Москва	E-commerce (электронная торговля)	109,9
11	«Северсталь»	Вологодская область	Металлургия, металлообработка	109,9
12	Совкомбанк	Москва	Банки	109,65
13	Группа НЛМК	Липецкая область	Металлургия, металлообработка	109,64
14	Правительство Москвы	Москва	Государственная служба и организации	109,61
15	СИБУР	Москва	Химическое производство, нефтехимия	109,26
16	АН «Этажи»	Тюменская область	Агентства по недвижимости	109,16
17	«Авито»	Москва	ИТ-компании	108,77
18	VK	Москва	ИТ-компании	108,34
19	«Свежа»	Санкт-Петербург	Лесная промышленность, деревообработка	107,2
20	«Контур»	Свердловская область	ИТ-компании	107,03
21	Автохолдинг КЛЮЧАВТО	Краснодарский край	Автодилеры, автозапчасти	106,87
22	Ozon	Москва	ИТ-компании	106,85
23	«Пятерочка»	Москва	Продуктовые розничные сети	106,52
24	«АльфаСтрахование»	Москва	Финансы, страхование, аудит	106,36
25	«Балтика», пивоваренная компания («Балтика», Zatecky Gus, Flash Up, Tony's Garret, Krone Blanche Biere, Green Beat)	Санкт-Петербург	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	106,03
26	Группа «Черкизово»	Москва	Сельское хозяйство и пищевая промышленность, торгово-производственные компании	105,92
27	«МегаФон»	Москва	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	105,86
28	«Аптеки Плюс»	Самарская область	Фармацевтика, аптеки	105,72
29	ИТ-холдинг T1 (бренды T1.Иннотех, HOTA, T1.Сервюника, T1. ИИ, T1.Облако, T1.Интеграция, T1.Цифровая Академия)	Москва	ИТ-компании	105,68
30	КамАЗ	Республика Татарстан	Автомобильная промышленность	105,04
Средние компании 251-1000 чел.				
Место	Название компании	Регион	Отрасль	Итоговый балл
1	«Иви»	Москва	Медиа	120,59
2	AGIMA	Москва	Digital-агентства	118,17
3	Realweb	Санкт-Петербург	Digital-агентства	117,98
4	Студия Артемия Лебедева	Москва	Маркетинг, реклама, издательский бизнес	117,75
5	ИЦ РЕГИОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ	Волгоградская область	Информационная безопасность	117,54
6	«Звук»	Москва	Медиа	114,8
7	ДАЛЕЕ	Москва	Digital-агентства	114,71
8	РЕХАУ	Москва	Производство строительных материалов	114,59
9	Okko	Санкт-Петербург	Медиа	114,39
10	Школа управления СКОЛКОВО	Московская область	Наука и образование	113,63
11	Angara Security	Москва	Информационная безопасность	113,43
12	Sports	Москва	Медиа	113,22
13	Фонд развития территорий	Москва	Государственная служба и организации	112,97
14	«Флаувау»	Москва	E-commerce (электронная торговля)	112,88
15	Российское общество «Знание»	Москва	Государственная служба и организации	112,17
16	REDMOND	Санкт-Петербург	Электроника, приборостроение, бытовая и медтехника, компьютеры и оргтехника	111,71
17	«Битрикс24»	Калининградская область	ИТ-компании	111,64
18	Polaris	Москва	Электроника, приборостроение, бытовая и медтехника, компьютеры и оргтехника	111,38
19	«СберСтрахование жизни»	Москва	Финансы, страхование, аудит	111,33
20	«AAA Motorс»	Ростовская область	Автодилеры, автозапчасти	111,27
21	Winline	Москва	Развлекательные сети	111,03
22	LOTTE	Москва	Ресторанные сети, гостиницы	110,56
23	Фабрика дверей «Браво»	Москва	Лесная промышленность, деревообработка	110,48
24	«АльфаСтрахование-Жизнь»	Москва	Финансы, страхование, аудит	110,21
25	Фабрика столенниц КЕДР	Воронежская область	Лесная промышленность, деревообработка	109,96
26	PARI	Москва	Развлекательные сети	109,78
27	Госинспекция по недвижимости	Москва	Государственная служба и организации	109,74
28	«Альянс-Авто»	Чувашская Республика	Автодилеры, автозапчасти	109,71
29	TEFAL	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	109,65
30	СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ	Ростовская область	Агентства по недвижимости	109,62
Самые высокоразвитые HR-процессы				
Место	Название компании	Отрасль	Численность	Регион
1	Группа НЛМК	Металлургия, металлообработка	45000	Липецкая область
2	СИБУР	Химическое производство, нефтехимия	38000	Москва
3	X5 Group	Продуктовые розничные сети	26000	Москва
4	AB InBev Efes (BUD, Spaten, Efes Pilsener, Stella Artois, Velkoporovicky Kozel, Hoegaarden, Abbe, Essa, «Старый Мельник из Бочонка», Volt и др.)	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	7500	Москва
5	«Северсталь»	Металлургия, металлообработка	50000	Вологодская область
6	«МегаФон»	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	25000	Москва
7	T2 (Tele2)	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	9000	Москва
8	Альфа-Банк	Банки	50000	Москва
9	«Ингосстрах»	Финансы, страхование, аудит	11000	Москва
10	BGS Group	Услуги для бизнеса	151	Челябинская область
Самая высокая оценка бывших сотрудников				
Место	Название компании	Отрасль	Численность	Регион
1	АН «Мореон Инвест»	Агентства по недвижимости	255	Краснодарский край
2	«4 Колеса»	Оптовые продажи, дилеры, дистрибьюторы	251	Кемеровская область
3	AWG	ИТ-компании	100	Москва
4	Leon	Услуги для населения	167	Ленинградская область
5	Loyalty Labs	ИТ-компании	100	Санкт-Петербург
6	ST LUCE	Оптовые продажи, дилеры, дистрибьюторы	200	Москва
7	НПЦ «ПромВодОчистка»	Сервисные и инжиниринговые компании	110	Нижегородская область
8	«СДЭК Татарстан»	Транспорт, логистика	100	Республика Татарстан
9	«СтандАрт»	Ресторанные сети, гостиницы	100	Москва
10	«Тиграл»	Транспорт, логистика	130	Санкт-Петербург

Крупные компании 1001-5000 чел.					
Место	Название компании	Регион	Отрасль	Итоговый балл	
1	«Лаборатория Касперского»	Москва	ИТ-компании	118,74	
2	Игровая зона «Красная Поляна»	Краснодарский край	Развлекательные сети	117,09	
3	Level Group	Москва	Девелопмент	115,43	
4	«СберМаркетинг»	Москва	Маркетинг, реклама, издательский бизнес	115	
5	2ГИС	Новосибирская область	ИТ-компании	114,88	
6	Банк ДОМ.РФ	Москва	Банки	113,65	
7	Главгосэкспертиза России	Москва	Государственная служба и организации	112,74	
8	ИЗДАТЕЛЬСТВО ЭКСМО	Москва	Маркетинг, реклама, издательский бизнес	111,92	
9	Avilon Group	Москва	Автодилеры, автозапчасти	111,76	
10	Банк «Точка»	Свердловская область	ИТ-компании	111,48	
11	«Мегамаркет»	Москва	E-commerce (электронная торговля)	111,43	
12	Аптечная сеть «Здоровье»	Краснодарский край	Фармацевтика, аптеки	111,39	
13	МИЭЛЬ	Москва	Агентства по недвижимости	111,25	
14	«Филип Моррис Интернэшнл» в России	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	111,24	
15	ЈТІ (Japan Tobacco International)	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	111,22	
16	СИНЕМА ПАРК и «Формула Кино»	Москва	Развлекательные сети	111,22	
17	«Юнилевер Русь» («Дав», «Доместос», «Чистая Линия», «Рексона», «Бархатные ручки», «Кнорр», «Золотой Стандарт» и др.)	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	110,58	
18	КАН АВТО	Республика Татарстан	Автодилеры, автозапчасти	110,38	
19	Naumen	Свердловская область	ИТ-компании	110,29	
20	«Альфа-Лизинг»	Москва	Финансы, страхование, аудит	110,01	
21	КРОК	Москва	ИТ-компании	109,84	
22	ДОМ.РФ	Москва	Строительство, застройка	109,64	
23	«Русский Краб»	Приморский край	Энергетика и добыча сырья	109,54	
24	«Бриз - Климатические Системы»	Москва	Электроника, приборостроение, бытовая и медтехника, компьютеры и оргтехника	109,23	
25	«ТрансТехСервис»	Республика Татарстан	Автодилеры, автозапчасти	109,18	
26	Тематический парк «Сочи-Парк»	Краснодарский край	Развлекательные сети	109,05	
27	АВТОРУСЬ	Москва	Автодилеры, автозапчасти	108,9	
28	Мэрия города Казани	Республика Татарстан	Государственная служба и организации	108,85	
29	Особая экономическая зона «Алабуга»	Республика Татарстан	Государственная служба и организации	108,75	
30	Алкогольная Сибирская группа	Москва	FMCG, производство и торговля товарами повседневного спроса, включая упакованные пищевые продукты и напитки	108,63	
Небольшие компании 100-250 чел.					
Место	Название компании	Регион	Отрасль	Итоговый балл	
1	CROSS TECHNOLOGIES	Москва	Информационная безопасность	120,09	
2	TS Solution	Санкт-Петербург	Информационная безопасность	119,31	
3	«Дом-Строй»	Новосибирская область	Девелопмент	118,28	
4	Rabbit Group	Москва	Digital-агентства	118,05	
5	«Афиша»	Москва	Медиа	118,05	
6	«Оборонавто»	Москва	Автомобильная промышленность	117,55	
7	КСБ-СОФТ	Чувашская Республика	Информационная безопасность	116,86	
8	RTA агентство digital-маркетинга	Москва	Digital-агентства	115,54	
9	Издательство «МИФ»	Москва	Маркетинг, реклама, издательский бизнес	115,28	
10	Rocket10	Москва	Digital-агентства	114,22	
11	Artox Media Digital Group (AMDG)	Москва	Digital-агентства	113,78	
12	Digital Info	Краснодарский край	Digital-агентства	113,24	
13	«Жилой Квартал»	Республика Башкортостан	Девелопмент	113,19	
14	EstateLiga — международное агентство недвижимости	Москва	Агентства по недвижимости	112,35	
15	Агентство недвижимости «ИНФИНITI»	Москва	Агентства по недвижимости	112,29	
16	«Ашманов и партнеры»	Москва	Digital-агентства	111,68	
17	«Живем Дома»	Волгоградская область	Агентства по недвижимости	111,51	
18	«СберМобайл»	Москва	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	111,45	
19	«Ситилинк»	Республика Карелия	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	110,77	
20	Magnetto.pro	Республика Татарстан	Digital-агентства	110,69	
21	АН АстраДом Realty	Москва	Агентства по недвижимости	110,49	
22	BGS Group	Челябинская область	Услуги для бизнеса	110,41	
23	«СибТехПроект»	Томская область	Проектирование, архитектура	110,29	
24	АЗБУКА НОВОСТРОЕК	Ростовская область	Агентства по недвижимости	109,99	
25	«Химпром»	Пермский край	Химическое производство, нефтехимия	109,84	
26	СТРОИТЕЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ «КУБ»	Свердловская область	Проектирование, архитектура	109,75	
27	Архитектурно-проектное бюро «Основа»	Республика Крым	Проектирование, архитектура	109,35	
28	ГК «Автоград»	Владимирская область	Автодилеры, автозапчасти	109,33	
29	Уральский Медицинский колледж	Челябинская область	Наука и образование	109,14	
30	Отель Novotel	Свердловская область	Ресторанные сети, гостиницы	108,92	
Самые лояльные сотрудники					
Место	Название компании	Отрасль	Численность	Регион	
1	АН «АстрадаДом Realty»	Агентства по недвижимости	193	Москва	
2	«101 Интернет»	ИТ-компании	103	Рязанская область	
3	TOUCH	Строительство, застройка	120	Москва	
4	«СтандАрт»	Ресторанные сети, гостиницы	100	Москва	
5	Tasty Coffee	Сельское хозяйство и пищевая промышленность, торгово-производственные компании	160	Удмуртская Республика	
6	Игровая зона «Красная Поляна»	Развлекательные сети	1400	Краснодарский край	
7	КАН АВТО	Автодилеры, автозапчасти	1952	Республика Татарстан	
8	TravelLine	ИТ-компании	695	Республика Марий Эл	
9	ГК «Юэтех»	ИТ-компании	700	Москва	
10	«Фридом»	Телекоммуникации, связь, ИТ-провайдеры	155	Челябинская область	
Самые популярные у соискателей					
Место	Название компании	Отрасль	Численность	Регион	Количество голосов соискателей
1	Альфа-Банк	Банки	50000	Москва	4805
2	ВТБ	Банки	74869	Москва	4538
3	«Яндекс»	ИТ-компании	26000	Москва	3954
4	Газпромбанк	Банки	28000	Москва	3771
5	«Самokat»	E-commerce (электронная торговля)	12500	Москва	3653
6	Правительство Москвы	Государственная служба и организации	525000	Москва	3459
7	Lamoda	E-commerce (электронная торговля)	10000	Москва	3308
8	КамАЗ	Автомобильная промышленность	27332	Республика Татарстан	2784
9	X5 Group	Продуктовые розничные сети	26000	Москва	2728
10	«Пятерочка»	Продуктовые розничные сети	230000	Москва	2410

С14 ловек) и рекрутерам компаний (459) предлагалось оценить влияние фактора репутации на процесс поиска работы и сотрудников. Абсолютное большинство соискателей (75%) в процессе поиска работы активно изучают отзывы бывших сотрудников о потенциальном работодателе — как о компании в целом, так и о руководителе команды, в которой предстоит работать. Среди работодателей отзывы на кандидатов изучают 85% опрошенных. Чаще всего отзывы на потенциальных работодателей собирают работники сферы искусства (81%), продаж (81%), ИТ и диджитал (79%), строительного сектора (78%) и финансовой отрасли (75%). Реже других — работники образовательной сферы (61%). Чаще всего информацию ищут на сайтах для поиска работы (85%). Около двух третей респондентов спрашивают коллег по отрасли (60%), 41% смотрят посты действующих и бывших сотрудников в соцсетях. Почти столько же (39%) изучают сайты с черными списками работодателей. Каж-

дый третий ищет информацию на форумах и в специализированных сообществах (группы в соцсетях, чаты в Telegram и др.), 26% ищут контакты нынешних или бывших сотрудников и спрашивают у них напрямую. Свыше двух третей опрошенных соискателей один-два раза (46%) либо больше трех раз (22%) отказывались от потенциально привлекательного предложения о работе именно из-за негативных отзывов бывших сотрудников. Чаще всего такой подход свойственен работникам сферы искусства (28% опрошенных из этой сферы отказывались от офферов из-за негативных отзывов на работодателя более двух раз), услуг для физлиц и бизнеса (27%), маркетинга/PR (26%), а также среди административного персонала (24%), юристов (22%) и ИТ/digital-сектора (20%). Из числа опрошенных рекрутеров же это каждый седьмой (13%) рекрутеров и руководителей с правом принятия решения о найме — каждый седьмой — указали, что одна-

жды либо несколько раз отказались от сотрудника с хорошими хард-скиллами из-за плохих отзывов о нем от его бывших коллег). Еще 52% опрошенных рекрутеров указали, что могут отклонить кандидата, если негативных отзывов на них оказывалось слишком много. Это свойственно прежде всего компаниям малого бизнеса, нежели крупным компаниям со штатом свыше 1 тыс. человек. «Результаты опроса показывают, как важно и работодателям, и соискателям быть открытыми по отношению друг к другу. Активное присутствие в профессиональных сетях, прозрачность и доступность помогают не только наладить связь между соискателем и работодателем, но и укрепить репутацию обеих сторон. Для соискателя это возможно продемонстрировать свои достижения и компетенции, а для работодателя — показать открытость, доброжелательность и признание ценности, что способствует привлечению талантов и формированию положительного

имиджа на рынке», — комментирует директор по маркетингу «Сетки» Татьяна Канонерова. Респондентам также предлагалось оценить репутацию своего работодателя. Оказалось, что всего 31% респондентов положительно оценивают репутацию своего работодателя, тогда как отрицательную оценку дали 18%, то есть почти каждый пятый. Чаще других позитивно оценивали репутацию работодателя работники строительной отрасли (48%), сферы ИТ и диджитал (34%), консалтинга (33%), продаж (31%) и управления персоналом (30%). Последние, а также работники строительной отрасли в то же время чаще других давали своим работодателям негативные оценки (25% и 23% соответственно). Своих работодателей негативно оценивают также 22% специалистов финансовой отрасли, 19% работников производственной отрасли, 19% работников сферы продаж, 17% сотрудников юридической отрасли и 14% — образовательной сферы. В сфере искусства репута-

цию работодателя оценивают негативно всего 9% сотрудников. В контексте регионов чаще других негативно оценивали работодателя жители Подмосковья (20%) и Новосибирской области (20%), а также Челябинской области (19%), Воронежской и Нижегородской областей, Москвы и Татарстана (по 18%). Среди респондентов, оценивших репутацию своего работодателя положительно, больше всего жителей Красноярского края (44%), Татарстана (43%), Пермского края (38%), Самарской области (36%) и Краснодарского края (34%). Наиболее пагубное влияние на репутацию работодателя, с точки зрения большинства опрошенных, оказывают плохие условия труда (80%) и несправедливое отношение руководства (80%), а также низкая зарплата (66%), высокая текучка (63%) и токсичная атмосфера в коллективе (61%). Свыше половины опрошенных соискателей часто (10%), периодически (32%) или хотя бы раз (13%) стал-

кивались с ситуацией, когда работодателю просил их выполнить работу, которая расходится с их общечеловеческими либо профессиональными принципами. И столько же на это соглашались (39% — один-два раза, 13% — часто, а 3% — всегда). Чаще других о подобных просьбах говорили сотрудники производственной отрасли (71%), юристы (69%) и административный персонал (68%), а также работники научно-образовательной сферы (65%), сферы массмедиа (57%) и продаж (55%). Таким образом, результаты этого опроса подтверждают растущую важность института репутации на рынке труда, и один из способов сделать в нее вклад — это принимать участие в различных рейтингах лучших работодателей. Старейший из них — Рейтинг работодателей hh.ru — помогает соискателям лучше сориентироваться в новых возможностях развития своей карьеры, а компаниям дает шанс объективно оценить себя глазами других. **Анастасия Мануйлова**

Карьера & Кадры

HR на разрыв

— тенденция —

C13 Для решения проблем и эффективного внедрения ИИ потребуются допобучение персонала, выстраивание доверия к новым технологиям и пересмотр корпоративной культуры, добавляют в Gartner.

Трансформация отраслей и внедрение ИИ могут привести к нехватке более 85 млн специалистов на глобальном рынке труда к 2030 году. В то же время компании сталкиваются с жесткими ожиданиями со стороны сотрудников: 62% кандидатов выбирают работодателей, соответствующих им по ценностям. «HR-службы должны переходить к стратегическому управлению персоналом, включая сегментацию ролей по их значимости для достижения бизнес-целей. Необходимо выявить ключевые риски нехватки талантов и разработать долгосрочные планы для заполнения критических пробелов в навыках», — указано в исследовании.

По данным Gartner, в 2025 году успех HR будет определяться способностью интегрироваться в стра-

тегию бизнеса, стать партнером в трансформации и обеспечивать баланс между технологическими решениями и человеческими ресурсами. Эти вызовы потребуют от HR-лидеров не только новых навыков, но и готовности менять привычные подходы.

Для российского рынка труда тренды в целом аналогичны, считают эксперты. HR-директор компании PRO32 Анастасия Леденева напоминает, что в России компании также сталкиваются с необходимостью адаптации к меняющимся условиям и инновациям. Решения могут включать цифровизацию процессов HR, внедрение гибких методов управления. По словам эксперта, компании активно внедряют HR-технологии, такие как системы управления персоналом (HRMS), облачные платформы для HR, аналитику данных для принятия решений. Реализуются новые подходы к управлению талантами — речь идет об усилении стратегий удержания талантов, развитии лидерства и компетенций сотрудников, а также применении адаптивных методов оценки и развития персонала.

Директор по персоналу и внутренним коммуникациям компании AstraZeneca в России и Евразии Алина Манцева называет одним из главных вызовов восприятие HR как вспомогательной функции. «Для стратегического планирования в компании HR должен быть правой рукой CEO: принимать участие, иметь право голоса во всех бизнес-встречах, бизнес-проектах, стратегических сессиях», — считает она. С ней согласна HR-директор компании PRO32 Анастасия Леденева: «В некоторых компаниях HR воспринимается как административная функция. Это затрудняет взаимодействие HR с топ-менеджментом и внедрение инновационных практик и человекоцентричности, которые необходимы для стратегической роли HR».

Президент Международной ассоциации экспертов по профориентации и карьерному консультированию (ИРЕА) Дина Муштанова говорит, что руководители воспринимали HR как операционную функцию, сосредоточенную на кадровом делопроизводстве, подборе и адаптации сотрудников. «Руководители часто не осознают, что HR может

быть важным партнером в достижении стратегических бизнес-целей, таких как развитие талантов, повышение вовлеченности или формирование корпоративной культуры», — говорит она.

Директор направления в HR-консалтинговой компании Formatta Наталья Копьева полагает, что в условиях дефицита кадров бизнес приходит к пониманию, что команда — главный актив компании. «В связи с этим HR-функция активнее участвует в стратегическом планировании, и мы замечаем этот тренд, помогая компаниям выстраивать системное управление талантами», — говорит она. Эксперт также отмечает барьеры на этом пути, в том числе отсутствие партнерской позиции HR и бизнеса, а также фокус HR на отдельных инструментах, а не на целостной системе управления персоналом. Например, выстраивание подбора или обучения без привязки к стратегическим целям компании. «Бизнес часто не осознает важность инвестиций в развитие сотрудников и их влияние на общую эффективность компании. Это связано с отсутствием аналитики, которая могла бы продемонстри-

ровать, как HR-практики способствуют достижению стратегических целей», — полагает эксперт. По словам Анастасии Леденевой, усиление роли HR в стратегическом управлении связано с повышением квалификации HR-специалистов, внедрением системы сбора и аналитики данных о персонале, построением культуры «HR как стратегический партнер» за счет доверительных отношений с топ-менеджментом.

Эксперты едины во мнении, что для успешной адаптации российским HR-службам необходимо активно внедрять инновации и преодолевать барьеры, связанные с восприятием их роли. От этого будет зависеть решение частных проблем — внедрения ИИ и управления талантами. Так, по словам Алины Манцевой, бизнес оценивает человеческие ресурсы и компетенции с позиции здесь и сейчас, не учитывая будущие вызовы и изменения. «Важно анализировать возможные вызовы и изменения на глобальном и локальном уровнях, чтобы прогнозировать кадровую трансформацию компании», — объясняет она. Короткий горизонт планирования мешает HR ре-

ализовывать инициативы, направленные на развитие талантов, соглашается Дина Муштанова. Проблему усугубляет и усталость сотрудников от постоянных изменений: изменения структуры собственности, замены поставщиков, перестройки логистических цепочек.

Внедрение ИИ также остается вызовом для российских компаний. «Многие сталкиваются с нехваткой данных, низким уровнем подготовки специалистов и скепсисом со стороны сотрудников, которые воспринимают ИИ как угрозу своим рабочим местам», — говорит Дина Муштанова. Директор направления в HR-консалтинговой компании Formatta Наталья Копьева отмечает, что раньше умение работать с ИИ, писать промпты, создавать виртуальных помощников ожидалось от сотрудников, связанных с цифровой трансформацией и обработкой данных, а теперь — от всех сотрудников. По ее мнению, «революцию AI» способны возглавить именно HR, поскольку именно у них интегрированы все данные о сотрудниках, требованиях к ним и их показателях.

Диана Галиева

«Автоматизация HR-процессов превращается в гигиеническую потребность»

— мнение —

В 2025 году HR продолжает жить под лозунгом «кадры решают все», и тренды последних двух лет по-прежнему будут актуальны. Низкий уровень безработицы, превалирование спроса над предложением в ряде ключевых профессиональных областей, демографическая яма — это долгоиграющие факторы, эффект от которых будет влиять на рынок труда много лет. О том, как в результате этого растет фокус бизнеса на автоматизацию, рассказывает директор по продукту разработчика платформы для автоматизации процессов управления персоналом Skillaz АНДРЕЙ СИНЯКИН.

1. Широкий охват и проникновение HR-tech. Автоматизация HR-процессов превращается в гигиеническую потребность каждого бизнеса. В ближайшие годы мы прогнозируем рост количества пользователей в сегменте малого и среднего бизнеса, особенно



PHOTO: NABUROS SKILLAZ

в регионах России. Государство активно развивает регионы, которые как раз подключаются к цифровизации и автоматизации процессов, и бизнес глобально становится более технологичным. Также в регионах расположены крупные производства, и бывают такие ситуации, когда одного и того же сотрудника нанимают в компанию три-четыре раза за один год. На развитие регионов влияет дефицит кадров, поэтому компании все чаще задумываются о повышении операционной эффективности исходя из работы с кадрами и вкладываются в удержание и развитие сотрудников.

2. Тренд на комплексные решения. При использовании большого количества разных внутренних систем снижается качество работы, а данные могут потеряться и скорость работы специалистов снижается. Поэтому мы считаем, что спрос на комплексные решения, где в одном месте собраны разные модули, будет расти. При этом пользователи не хотят искать компромиссы с качеством,

поэтому лидерство будет у тех компаний, которые могут предложить несколько сильных отраслевых модулей в одном месте.

3. Тренд на работу с талантами. Бизнесы уже не могут нанимать людей так же быстро и часто, как несколько лет назад. В 2025 году проще и дешевле удерживать таланты (например, по данным hh.ru, с начала 2024 года зарплатные предложения увеличились на 35%), развивать их, работать с текучестью кадров. Соответственно, мы ожидаем рост рынка LXP-платформ (программное обеспечение для создания и управления обучающим контентом), рынка автоматизации карьеры и удержания сотрудников.

4. Применение AI. Общие тенденции рынка IT, естественно, не могут обойти HR-tech, и многие вендоры уже внедряют AI-помощников. Эта динамика будет только нарастать.

5. Хороший UX. Никто не хочет работать со сложными, неудобными интерфейсами, учить пользователей, долго запускать

системы и внедрять их в бизнес. HR-системы — это про людей, и они должны нравиться пользователям, быть нативными и понятными.

6. Гибкость. Как обеспечить реактивность и качество, изменяемость и стабильность в этой системе? В этом поможет создание гибких и адаптивных инструментов, которые можно быстро адаптировать под запрос клиента без множества итераций и долгих согласований.

7. Связь HR-методологии и IT. Пользователю должно быть понятно, что и как нужно делать в системе, чтобы достичь наилучшего бизнес-результата. Только одних ATS на рынке больше 20 штук — как можно понять, какую выбрать для выполнения своих KPI? Победит продукт, который сможет приносить реальную бизнес-ценность: повышать укомплектованность, снижать текучесть, увеличивать вовлеченность и обученность людей, сокращать время подбора, улучшать процесс адаптации.



Карьера & Кадры

Круговорот работников в природе

На российском рынке труда растёт число межотраслевых переходов: за последние два года, по данным опроса UTEAM, почти две трети россиян (63%) сменили не только работодателя, но и сферу своей деятельности. Основная причина для этого — желание соискателей получать более высокую зарплату (57%). Также важную роль играют неудовлетворенность текущими условиями труда (37%) и перспективы карьерного роста (26%).

— статистика —

Почти две трети россиян (63%) за последние два года сменили не только работодателя, но и отрасль. Это следует из опроса кадровой компании UTEAM — он был организован в декабре 2024 года, участие в нём приняли 2 тыс. трудоустроенных россиян. 37% трудоустроенных россиян из тех, кто менял место работы в последние два года, перешли в другую компанию из того же сектора экономики, что и предыдущая.

Основным мотиватором для межотраслевого перехода респонденты называют возможность получить более высокую зарплату (57%). Также важную роль играют неудовлетворенность текущими условиями труда (37%) и перспективы карьерного роста (26%). Каждый пятый (21%) сменил индустрию в связи с увлечением новой областью знаний, чуть меньше (18%) — из-за желания работать в более стабильной отрасли. Каждый седьмой (14%) совершил межотраслевой переход, чтобы получить работу с большей социальной значимостью и близкими ценностями. Реже всего причиной становилась необходимость адаптироваться к изменениям на рынке труда (всего 7%).

«Более 80% кандидатов самых разных направлений рассматривают сразу несколько предложений, и, кроме того, велики риски контрфферов от текущих работодателей, если соискатель трудоустроен. В 90% случаев кандидаты делают выбор в пользу более высокой заработной платы. Да, они учитывают карьерные перспективы, бренд, компанию, продукт, проект, задачи, но первое, что называют, когда объясняют свое решение, — это деньги здесь и сейчас. Таковы реалии рынка труда. Работодателям необходимо делать свое предложение конкурентоспособным по всем параметрам, учитывая, что на первом месте среди приоритетов кандидатов остается базовый уровень доходов», — отмечает руководитель отдела по подбору персонала UTEAM Ирина Антоненко.

Чаще всего в качестве новой отрасли для трудоустройства соискатели выбирают розничную торговлю (10%), ИТ-сектор и меди-

цину (по 8%), образовательные учреждения и логистику (по 7%). Минимальной популярностью пользуются отрасли металлургии, сельского хозяйства, энергетики, добычи сырья и лесной промышленности: переход в эти индустрии совершили по 1% респондентов.

Интересно, что перечисленные отрасли во многом пересекаются с теми секторами экономики, где работодатели активно практикуют хантинг сотрудников. По данным опроса работодателей, который в 2024 году провели аналитики CRM-системы Talantix, хотя бы иногда к хантингу прибегают 77% компаний из отрасли розничной торговли, 53% ИТ-компаний, 89% медицинских учреждений, 63% компаний из сектора логистики и перевозок. Реже всего переманивают работников сельскохозяйственные и металлургические компании.

«Сегодня компании, которые склонны к хантингу, переманивают сотрудников не только у своих прямых конкурентов, но и в совершенно других отраслях. Не совсем релевантный опыт уже не пугает: рекрутеры делают акцент на оценку реальных навыков, а не предыдущих профессиональных ролей. Кроме того, на фоне дефицита кадров все больше работодателей готовы вкладываться в развитие перспективных кандидатов и при необходимости дообучать их, погружая в отраслевые тонкости», — отмечает Марина Хадина, директор по развитию CRM-системы Talantix.

Показательно, что 69% опрошенных характеризуют свой переход из одной индустрии в другую как положительный опыт, еще 30% — как нейтральный. Доля негативных ситуаций, по данным опроса, составила менее 1%. Более того, 42% россиян, сменивших отрасль, отметили, что это не вызвало ощутимых сложностей.

Остальные 58% испытывали определенный дискомфорт, который, как правило, удавалось довольно быстро преодолеть. Так, 26% столкнулись с недостатком опыта в специфических задачах, 25% — с нехваткой узких навыков. По 16% назвали в числе проблем конкуренцию с более опытными кол-



легами, а также незнание некоторых отраслевых нюансов. Проблемы с адаптацией в новом коллективе оказались существенными для 13% респондентов. Реже всего дискомфорт был связан с недостатком профессиональных контактов (9%).

«Коммуникационные проблемы, новый коллектив, неблизкая корпоративная культура были названы в числе препятствий для легкого и бесшовного перехода. Все это подчеркивает важность адаптации и внутреннего обучения как для сотрудников, меняющих отрасли, так и для компаний, которые их принимают на работу. Недостаточное внимание к новичку на этом этапе — самая частая причина потери новых сотрудников. Людям, пришедшим в компанию из других отраслей, нужна двойная поддержка», — добавляет Ирина Антоненко.

Сам бизнес относится к новому тренду позарному. Так, как объясняет Ирина Антоненко, ежедневная практика подбора показывает, что на старте поиска 75% компаний рассчитывают нанять специалистов из своей отрасли и с аналогичной позиции. «Но мы по-

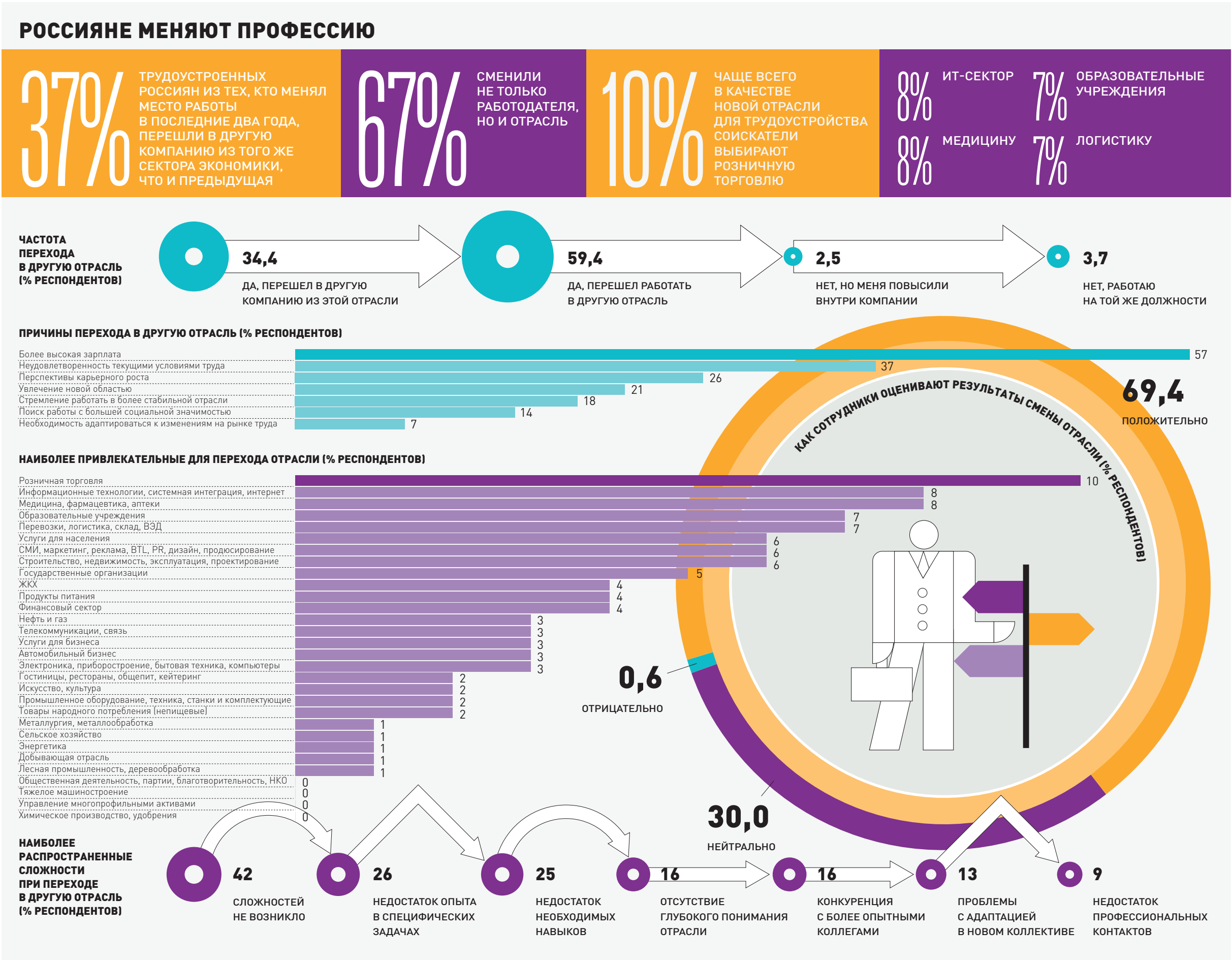
чти сразу предлагаем смотреть шире, предлагаем соискателей из смежных сфер, акцентируя внимание на преимуществах такого решения — как правило, успешно. Исключением являются только те позиции, для которых ключевой параметр — это прикладные технологические знания и умения. В остальных случаях плюсы очевидны. Так, руководители из другой индустрии могут привнести в компанию новый взгляд на привычные процессы, улучшения и топовые практики с других рынков. Таких кандидатов обычно отличают сильный фокус на команду и готовность воспринимать ее как источник экспертизы, что позитивно влияет на отношения внутри коллектива. Наконец, выходцы из других индустрий демонстрируют высокую мотивацию, активность и энергию. Эти кандидаты изначально открыты к новому и осознанно включаются в адаптацию», — комментирует она.

В то же время, отмечает партнер компании Cornerstone Владислав Быханов, многие рекрутеры, напротив, сталкиваются с просьбами искать кандидатов из других

отраслей все чаще. «Многие работодатели, приходя к нам, уже понимают, что они знают всех возможных специалистов внутри своей индустрии. В этом случае они больше верят в то, что им лучше подойдет кандидат из другой сферы», — отмечает он. Еще одна причина интереса компаний к соискателям из других отраслей, по его словам, — стремление компаний обогатить работу своей организации опытом людей с другим карьерным треком.

Отметим, что это также является свидетельством продолжающегося дефицита кадров на российском рынке труда — он подталкивает компании к нестандартным решениям при подборе сотрудников. Так, как отмечает эксперт «Яков и партнеры» Елена Кузнецова, такая ситуация сохранится в стране на ближайшие годы и потребует от бизнеса все большего вовлечения в решение проблемы выращивания и найма подходящих специалистов. Сейчас, напомним, уровень безработицы в РФ находится на историческом минимуме в 2,6%.

Анастасия Мануйлова



Карьера & Кадры

С небес на землю

На фоне высокой ключевой ставки бизнес приостанавливает инвестиции в ИТ. Это грозит снижением спроса на ИТ-специалистов и коррекцией их зарплат. Что ждать айтишникам от 2025 года, рассуждает генеральный директор CorpSoft24 **Константин Рензяев**.

— мнение —

Из-за высокой ключевой ставки сегодня даже крупные и прибыльные компании замораживают инвестиции. Наиболее вероятно, что в течение года ключевая ставка сохранится на уровне не ниже 21%. А значит, бизнес перейдет в режим выживания — стимула для инвестиций в технологии не будет. Все свободные деньги компании будут вкладывать в основные активы. В 2022 году бизнес тоже останавливал и откладывал запуск проектов из-за неопределенности, компании сокращали сотрудников, включая ИТ-специалистов. Но довольно быстро ситуация про-

яснилась: нужно было адаптироваться к новой реальности. И государство с помощью регуляторных мер и льгот отлично мотивировало создавать отечественные решения и их внедрять. Спрос на разработчиков и других ИТ-специалистов подскочил и стал расти, возник острый дефицит кадров с активным хантингом и гонкой зарплат. Сейчас ситуация хуже, чем в 2020 и 2022 годах — вряд ли стоит ожидать быструю нормализацию.

Что это значит для ИТ-рынка? Его ждет хорошая встряска, и не все компании ее переживут. Огромные бюджеты, богатые офисы, солидный фонд оплаты труда — все это будет оптимизироваться.



ПРЕДОСТАВЛЕНА КОМПАНИЕЙ

«Многим компаниям надо начинать заниматься стратегическим кадровым прогнозированием»

— мнение —

с13 — Все другие — это та или иная комбинация первых двух подходов. Например, так делает The Bureau of Labor Statistics в США. У них есть, во-первых, модели, во-вторых, они учитывают реальные данные по занятости и количеству рабочих мест, которые им рапортуют их органы региональные, потом дополняют их опросами бизнеса и сценарным моделированием по отдельным отраслям. Это нормальный подход — он дает довольно приличный прогноз в коротком горизонте.

— Насколько коротком?

— Ну, год, два. Опять же мы ограничены способностью бизнеса предсказывать свое собственное развитие. Наконец, есть еще один подход. Он предполагает, что вы очень тщательно разбираете все технологические изменения и их влияние на рынок труда и так понимаете, что на нем будет происходить. Но он в силу большой трудоемкости применяется обычно либо для отдельных отраслей, которые по каким-то причинам вам особо суперинтересны, либо для отдельных факторов. Типичный пример такого подхода — расчеты о влиянии автоматизации на рынок труда в горизонте пяти лет.

И тогда что вы делаете? Вы разговариваете со специалистами по данной теме, разбираете влияние данной темы на разные типы профессий, ту деятельность, которую в рамках этих профессий реально можно будет оттуда сократить, выгадать, изменить, раскладываете по косточкам все отрасли на эти типы профессий и вычитаете из них то, что можно будет сократить, и протягиваете это как-то вперед по трендам, смотрите на окупаемость всего этого, на то, насколько бизнес будет готов вкладывать в это деньги. Или, например, по отрасли такой же прогноз. Возьмем одну нефтегазовую отрасль и в ней опять же разложим все до профессий и спросим себя, насколько можно что-то изменить в профессии бурильщика, мастера буровой установки в связи с появлением автоматизации, ИИ и так далее, разберем по косточкам, сколько времени он тратит на какую деятельность, посмотрим. Очень ресурсоемко, требует привлечения большого количества экспертов. Такого рода отчетами время от времени любят заниматься разные консалтинговые компании.

— Это основное минус таких прогнозов?

— Нет, есть еще один. Насколько я видела эти отчеты и залезала в механику их изготовления, в том числе в то время, когда сама работала в международной компании, все-таки в силу самого подхода они имеют тенденцию переоценивать значение хайповых тем. Потому что все эксперты, с которыми вы будете разговаривать, и все оценки, которые есть, они, как правило, завышают эффект от того или иного технологического изменения. Они говорят: да, конечно, можно будет вот здесь внедрить, и вот здесь внедрить, и вот здесь, и вот здесь точно можно. Например, был прогноз McKinsey & Company про то, как изменится рынок труда уже в горизонте пяти-семи лет на уже существующих технологиях и что 30–40% офисных профессий можно будет сократить. Там различалась доля по разным отраслям, но пять-семь лет с 2015 года прошло давно — и 30–40% офисного персонала не сократилось. В реальности замена человека на какое-либо технологическое решение происходит существенно медленнее, чем в прогнозах, и всегда оказывается, что человек нужен существенно больше и чаще, чем казалось. — Если говорить, может быть, о несбывшихся прогнозах, здесь у ме-



Директор Института исследований экономики компании «Яков и партнеры» Елена Кузнецова

ня два сразу вопроса. Известно ли вам о каком-то механизме сверки прогноза с реальностью в компаниях, которые делают какое-то кадровое прогнозирование для себя по своим сотрудникам?

— Я бы сказала, что слишком мало компаний занимаются кадровым прогнозированием. Опять же не только у нас, но и на Западе, и в более развитых экономиках их мало. Но это буквально шуточные примеры.

Сейчас в России мы пришли к такой ситуации, когда многим компаниям надо начинать заниматься стратегическим кадровым прогнозированием для себя намного глубже и лучше. Как минимум на три года вперед, просто потому что, если вы строите дополнительный завод, особенно если компания в одной из тех отраслей, которые претерпевают структурные изменения, вы расширяетесь, вы строитесь, инвестируете, вам надо понимать, сколько вам надо будет людей по разным специальностям, особенно по критическим, а критических у нас сейчас много на рынке труда становится из-за того, что дефицит все-таки. Для кого-то это продавцы в салонах, для кого-то операторы станков, например, но в каждой компании важно это очень хорошо понимать.

— Мне кажется, сейчас таких компаний и так становится больше, вопрос скорее в качестве их прогнозов...

— Да, за последний год стало больше компаний, которые осознали, что проблема есть, но не все. Я бы сказала, что это самые передовые. Я надеюсь, что таких компаний станет больше, потому что ровно такое упражнение, стратегическое прогнозирование, оно может показать, где реальные дырки есть, и они могут оказаться не там, где они были

исторически. Если последние пять лет все гонялись за айтишниками, им накидывали зарплаты, то теперь может внезапно оказаться, что самые критические позиции переместились куда-то в сторону, допустим, инженеров-технологов по определенным видам установок, потому что существующие специалисты в горизонте пяти лет выйдут на пенсию, а заменять их нечем.

Поэтому опоздавшие могут оказаться в очень неприятной ситуации, когда им придется очень сильно перепланировать и, вероятно, откладывать запуск каких-то важных для себя проектов из-за каких-то критических кадровых дефицитов. Поэтому лучше это понять заранее, разложить на критические типы позиций для вашей компании, посмотреть, кто у вас сейчас есть, какого возраста эти люди, посмотреть на текучку по этим позициям, прикинуть, кто уйдет и сколько людей вам надо будет, посмотреть на те источники, откуда вы сейчас их берете, и, возможно, либо очень сильно раньше начать подготовку в вузы и колледжи с тем, чтобы начать объяснять, почему именно вы лучший в мире работодатель, именно к вам они должны пойти, и, наверное, не только объяснять, но и что-то делать. В каких-то случаях, может быть, поставить у себя курсы переквалификации, начать возвращать людей, которые от вас ушли. То есть набор решений будет разный в разных компаниях, в разных бизнесах, но то, что этим надо озаботиться, мне кажется, компаниям лучше понять быстрее.

— А о каком количестве профессий условно на компанию может идти речь, чтобы этот проект по прогнозированию был, с одной стороны, полезным, а с другой стороны, реалистичным и исполнимым?

— Думаю, что несколько десятков в любой мало-мальски крупной компании посмотреть придется. Просто потому что любая крупная организация — это десятки тысяч сотрудников, множество разных профессий и специальностей. Если посмотреть на них, скорее всего, окажется, что половина более или менее зашли в красную зону и надо начать предпринимать какие-то действия прямо немедленно, чтобы не прийти к рискам для бизнеса и для производства через несколько лет или даже месяцев.

— Но тут мы снова приходим в точку, в которой постулируем, что бизнес плохо это делает — такие прогнозы.

— Я считаю, что прогнозировать, так сказать, в крупную клетку на горизонт трех, пяти, семи лет вперед все равно нужно, даже при всем том, что я сказала. Мы понимаем более или менее, в каких направлениях перестраивается наша экономика, мы можем наложить необходимые корректировки на промышленность, на транспорт, на другие важные для нас отрасли. Можем поиграть с разными сценарными вариантами и прийти к каким-то прогнозам, и они дадут нам хотя бы границы будущей ситуации.

— Ну, может быть. Мне бы хотелось еще поговорить отдельно о предложении труда, потому что мы пока говорили только про спрос. Какие специфические проблемы возникают, когда мы пытаемся его спрогнозировать?

— Я не думаю, что прогнозирование предложения рабочей силы представлял собой неразрешимую задачу. Все те люди, которые выйдут на рынок труда в горизонте пяти-семи лет, уже давно родились, они уже в школе учились, в крайнем случае в старших классах учатся, они уже по большей

части поступили в колледжи и институты. Вы знаете, сколько этих людей, вы знаете, сколько из них мужчин, женщин, когда они выйдут на пенсию, сколько обычно людей после окончания школы сразу идут на работу, сколько — в колледжи, сколько в вузы. Эта демографическая часть в моделях занятости как раз прогнозируется относительно легко.

— Еще один вопрос, который всегда возникает, когда мы пытаемся что-то анализировать, — это вопрос о качестве данных, к которым мы можем обратиться.

— Я, может быть, просто скажу про типы данных, которые хотелось бы иметь в открытом доступе, чтобы делать качественный корпоративный прогноз. Часть из них в какой-то степени есть в разных ведомствах, есть даже хорошего качества, но они не в открытом доступе, часть, может быть, собирается, но не совсем полно и глубоко. Нужны, конечно, данные по существующей демографии полной рабочей силы в разрезе в том числе по регионам, и нужны данные по демографии занятости. Есть сильное подозрение, например, что в промышленности кадры в среднем более возрастные, чем, скажем, в IT или в том же самом туризме. А если они более возрастные, это означает, что у вас есть усугубляющий коэффициент, что у вас относительно большее количество этих кадров выйдет на пенсию в ближайшие пять-семь лет в горизонте прогнозирования и, значит, большее количество людей понадобится на замену этим кадрам. Даже помимо роста этой самой промышленности. Такого рода данные оценки вроде бы собираются Росстатом, но их нет в открытом доступе. Конечно, по-хорошему хорошо бы иметь такие данные в разрезе регионов. Поскольку Россия страна большая и, несмотря на то что ситуация дефицита уже на все регионы распространилась и везде чувствуется, даже на те, которые традиционно были трудоизбыточными, тем не менее перетоки есть, и про них важно понимать.

Конечно, нужны данные по образовательным учреждениям. Сколько выпускников, по каким профессиям, какие образовательные учреждения их готовят. Здесь все собирается весьма и весьма хорошо. Если вы зайдетесь в соответствующее ведомство, продемонстрируете серьезность намерений и объясните для чего, то они вам их дадут. Нужны данные по миграции — вот с этими данными, насколько я понимаю, проблема есть. Нам нужно знать не просто, сколько въехало, выехало в течение года, но где эти люди сейчас и на каких профессиях они работают.

— Хорошо, давайте представим, что мы собрали все данные, сделали прогноз на корпоративном или на государственном уровне — и что дальше? Как мы изменим под него реальность?

— Смотрите, в этот момент мы начинаем понимать, что нам нужно, и, значит, можем стараться больше профорентировать молодежь туда, где у них будет больше карьерных возможностей в ближайшие пять лет, десять лет. И это вполне можно делать в том числе на уровне государственной политики: рассказывать про такие профессии, объяснять, почему там будет спрос, показывать примеры, изменять количество бюджетных мест, в конце концов, по тем профессиям, которые, мы понимаем, будут более востребованы в ближайшие пять-десять лет. Ну хотя бы не увеличивать количество бюджетных мест по тем, которые, может быть, меньше нужны, по которым мы понимаем, что там, скорее, избыток кадров сформировался. Курсы дополнительного образования развивать и размножать

защиту, а количество специализированных компаний на рынке невелико.

Разработчики ПО выживут в случае, если будут активно работать на внешние рынки. Уже чувствуют снижение спроса на свои услуги ИТ-консалтеры и интеграторы, а также поставщики ИТ-оборудования. Даже технологическим гигантам придется пересматривать бюджеты и сокращать штаты — сообщения об увольнениях в VK появились еще в конце 2024 года, а в январе стало известно о сокращениях ИТ-специалистов в дочерних структурах Сбера.

В итоге сохранится спрос на дата-аналитиков, безопасников, отчасти на разработчиков ИИ. Всем остальным стоит готовиться к росту конкуренции за работу, снижению зарплат и рискам увольнений. Рынок кандидата снова превращается в рынок работодателя. Молодым специалистам будет тяжело найти себя в ИТ, вероятно, многим из них придется искать применение в других сферах — спрос на «сикие воротнички» останется высоким.

опять же поддефицитные профессии, чтобы они были доступны тем, кто решил сам, по своей инициативе переквалифицироваться — например, в айтишника, инженера, еще в другие востребованные профессии вернуться. Поэтому такие вот модели на пять лет вперед, они как раз нужны для того, чтобы понять хотя бы направление желаемых изменений и подумывать про возможные корректировки и внедрить их в том числе на уровне государственной политики, на уровне действий отдельных образовательных организаций, компаний.

— Смотрите, мы поговорили о методологии прогнозов, но, наверное, было бы правильно также спросить вас, поскольку вы делали и свой собственный прогноз, о том, каких кадров нам будет не хватать. Мы, например, ранее писали о том, что максимальное число незакрытых вакансий сейчас есть не в промышленности, а в сфере услуг.

— Если говорить в относительных выражениях, то да. Например, в секторе туризма больше относительная напряженность, относительный дефицит, чем в промышленности. Но просто сама по себе численная занятость в этой сфере меньше, поэтому в абсолютном это меньшее количество кадров, которые туда надо подогнать. А промышленность — это больший сектор, и в нем один из самых больших относительных дефицитов. Плюс к тому для промышленности во многих случаях сложнее и дольше готовить кадры, чем для сектора туризма. То есть там, где для туризма можно обойтись трехмесячными курсами горничных, официантов или других специальностей, для промышленности вы вынуждены будете потратить как минимум двухлетнее обучение на квалифицированного оператора ЧПУ или сварщика. А уж если мы говорим про инженера или другие специальности с высшим образованием, то это четырех-шесть лет. Так что с этой оценкой я не сошлусь.

Мне хотелось бы сделать еще одно замечание в сторону некоторых комментариев, которые дают академические экономисты. Когда уважаемые коллеги говорят, что вообще в рыночной экономике не может быть понятия дефицита труда, это немного смешно. Потому что они в этот момент имеют в виду не реальную, а идеальную рыночную экономику, в которой действует предположение о полной взаимозаменяемости данного товара, нулевые издержки на трение при смене одной единицы товара на другой товар, мгновенная расширяемость предложения в случае, если у вас повышается цена на товар. Но рынок труда — это рынок, на котором ни одно из этих предположений не выполняется. Вы не можете заменить вашу потребность в токаре, поставив вместо токаря врача, или учителя, или маркетолога, или кого-то еще, вам нужен именно обычный токарь. Также у вас есть издержки на трение, то есть время, необходимое на поиск кадров, на адаптацию. И, кстати, тот условный товар, человек, которого вы хотите купить, сманить со своего места, он тоже не мгновенно перейдет, он еще подумает. И здесь есть издержки как на стороне человека, который меняет место работы, так и на стороне работодателя. И, наконец, третье, самое важное: у вас предложение товара мгновенно не расширяется. Если вам для завода нужны 50 операторов ЧПУ, а их в этом регионе всего 10 и они уже работают на другом заводе, и в других регионах в окрестности их, кстати, тоже нет. Таким образом, мы имеем дело с неидеальным рынком, и говорить о дефиците кадров в этом случае совершенно оправданно.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

Карьера & Кадры

«Значительная часть мигрантов изначально поставлена в ситуацию, когда они вынуждены нарушать закон»

В этом году одной из главных задач для российского правительства в части стабилизации ситуации на российском рынке труда станет решение проблемы трудовой миграции. Как сделать ее полностью легальной, при этом не потеряв в привлекательности как страна—импортер рабочей силы? Руководитель Центра помощи мигрантам **Вадим Коженов** предлагает начать решение этой проблемы с реформы миграционного учета.

— мнение —

Одна из основных проблем законодательства в сфере миграции в РФ сейчас — наличие в нем требования об обязательной регистрации иностранных граждан по месту фактического проживания. Вообще, регистрация иностранных граждан на территории страны пребывания — это наследие Советского Союза. В то время все жители союзных стран перемещались по стране свободно, а вот иностранные граждане могли делать то же самое только по визе. Для ее оформления была необходима принимающая сторона — житель СССР. Чтобы иностранец мог приехать сюда не в составе группы туристов, это было обязательным услови-

ем. Принимающая сторона должна была подать заявление в ОВИР, а по приезде — зарегистрировать иностранца по адресу своей квартиры. СССР уже давно распался, а норма живет с нами до сих пор. При этом в других странах, даже тех, которые активно принимают мигрантов, такого механизма нет, и это им никак не мешает. Тем не менее сейчас иностранный гражданин, приезжая на законных основаниях в РФ, в безвизовом порядке или по визе, должен в течение определенного время быть поставлен на миграционный учет, или, как говорят в народе, «сделать регистрацию». Абсурд ситуации в том, что сам иностранный гражданин не может встать на миграционный учет —



это делает принимающая сторона: хозяин квартиры, где он живет, или администрация общежития. До 2017 года регистрация была также возможна по месту работы. Если он по каким-то причинам был нужен властям, его могли найти по этому адресу регистрации. Но перед чемпионатом мира по футболу на фоне усиления мер безопасности эту возможность для мигрантов отменили, и регистрация стала возможна только по месту фактического проживания.

В результате мигранты оказались в сложном положении, потому что регистрировать их в своем жилье собственники, которые его сдают, не спешат. Самые частые причины отказов — непонимание людьми юридических тонкостей этого процесса и страх перед властями. Многим кажется, что регистрация равна прописке, а прописывать в свое жилье чужого человека, естественно, никто не готов. Кроме того, многие сдают жилье мигрантам, не оформляя с ними договора аренды и не платя со своего дохода налогов, и опасаются того, что, если в такой ситуации они их зарегистрируют, информация о незаконной аренде станет автоматически известна властям и с них потребуют налоги, согласно закону. Поэтому значительная часть мигрантов изначально поставлена в ситуацию, когда они вынуждены нарушать закон и покупать регистрацию у посредников. Но, приобретая такие документы, мигрант все равно остается нарушителем, потому что закон строго требует от иностранного гражданина проживать по месту регистрации. При проверке такого мигранту оформляют протокол, и его ждут выдворение из страны и последующий запрет на въезд в Россию на пять лет.

Данная ситуация создает целый перечень серьезных проблем и угроз. Во-первых, посредники путем сложных коррупционных схем оформляют иностранным гражданам необходимые документы, зарабатывая на этом баснословные деньги, которые я лично считаю основной угрозой в текущей ситуации. Черный рынок этих услуг в среднем оценивается в 30–50 млрд руб., а теперь давайте вспомним, за какую сумму был совершен бесчеловечный теракт в «Крокусе»... Во-вторых, каждый год российский рынок труда теряет тысячи рабочих рук, которые ему сейчас особенно нужны. Ведь на российском рынке труда исторически низкий показатель безработицы — всего 2,6% — и работников не хватает практически на любом предприятии любого сектора экономики. В-третьих, приезжающие сюда мигранты часто рассчитывают, что в РФ работают адекватные реальности правовые нормы, что тут нет ненужной бюрократии. Однако, столкнувшись с действительностью, они понимают, что были неправы, и могут выбрать иную страну в качестве следующего места работы. В результате Россия теряет свои позиции как страна—им-

портер рабочей силы, а ведь конкуренция на глобальном рынке труда сейчас будет только расти. Жителей стран бывшего СССР сейчас готовы видеть и в Турции, и в Арабских Эмиратах, и в Дубае. Чтобы исправить эту ситуацию, можно использовать современные цифровые механизмы. Например, мигранты могли бы по приезде в РФ ставить себе в телефон специальное приложение, с помощью которого они могли бы добровольно передавать властям данные о месте своего нахождения. Если человек указал определенное место адресом своего проживания и за определенный срок так и не появился, то его можно признать нарушителем. Если же такой проблемы нет — он законопослушный иностранный работник. Более того, похожее предложение сформулировано в концепции, написанной по поручению президента РФ, от 6 марта 2020 года №Пр-469, однако соответствующий закон, который бы детально регламентировал эту процедуру, с тех пор так и не появился. А он нужен, потому что только в таком случае мы сможем эффективно решить проблему, которая уже давно мешает иностранным работникам приезжать в РФ и работать тут на законных основаниях.

Кадры на долгую жизнь

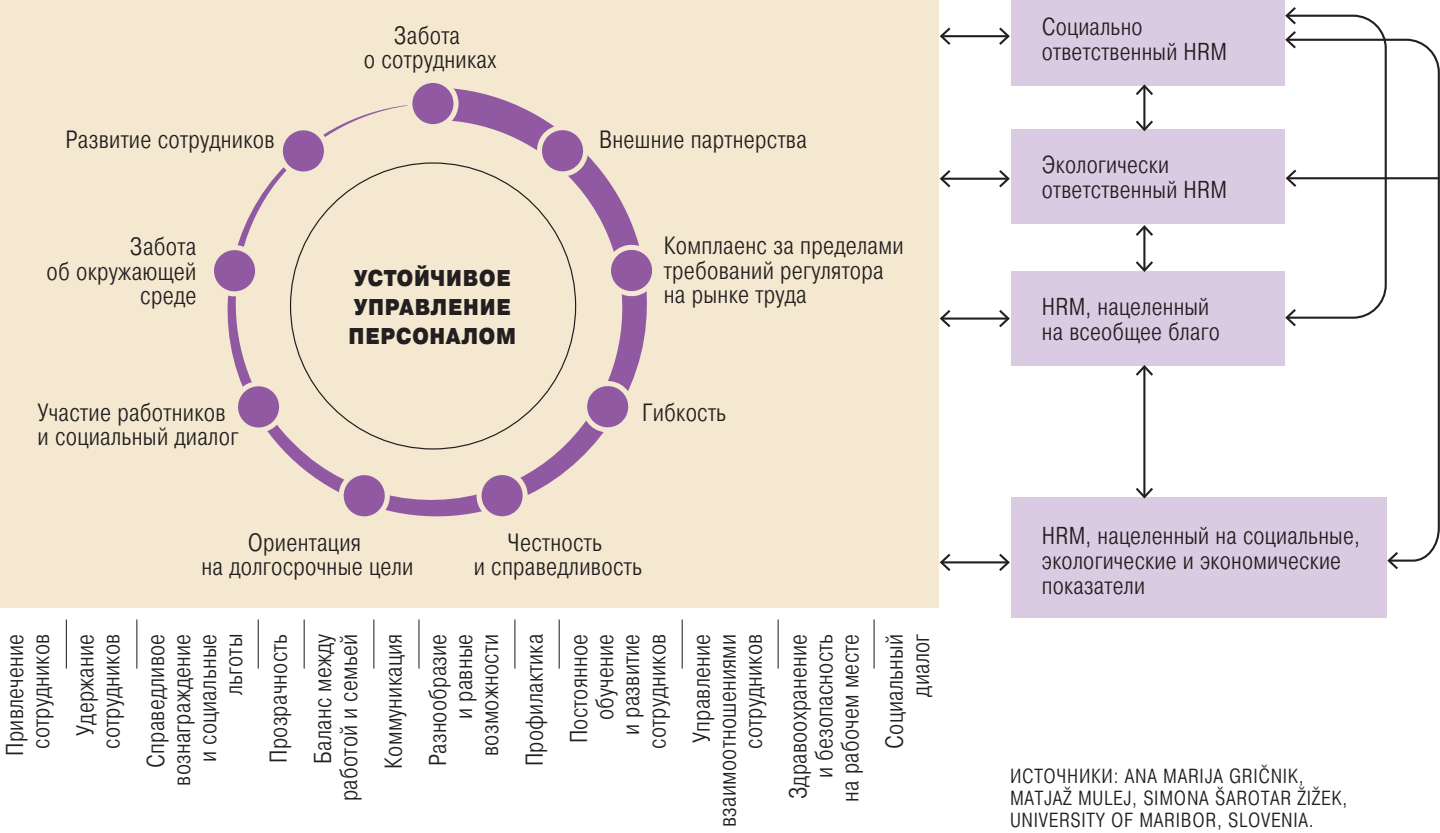
— наука —

Устойчивое управление персоналом (Sustainable human resource management, SHRM) — новый подход к управлению человеческими ресурсами, ориентированный на их долгосрочное благополучие, регенерацию и обновление сотрудников. Он помогает компаниям привлекать и удерживать высококвалифицированных людей: интегрируя практику SHRM в свое ценностное предложение для сотрудников, компании создают уникальные, привлекательные бренды работодателей. Применение целостной модели такого подхода управления персоналом помогает организациям удовлетворять требования заинтересованных сторон, достигать финансовых, социальных и экологических целей компании и общества. Для этого она должна соответствовать четким характеристикам и кадровой политике.

Управление благополучием В современном мире компании все чаще сталкиваются с требованиями государства и общества в отношении качества труда и жизни сотрудников, ограничениями со стороны рынка труда и внутренними проблемами в сфере трудовых отношений, что должно заставить бизнес повышать свою ответственность перед людьми и адаптировать бизнес-модели. Требования государства, нехватка квалифицированной рабочей силы, старение общества и проблемы с физическим и ментальным здоровьем сотрудников — примеры изменений, которые заставляют компании искать пути совершенствования HR, учитывающие долгосрочные тенденции. Свежие HR-исследования в России свидетельствуют, что люди устали от изнашивающей гонки за успехом и приоритетами стали здоровый баланс между работой и жизнью, гибридная форма занятости и нормированный рабочий день. Использование потенциала устойчивого развития для HRM включает гарантию комфортных условий труда, возможностей для развития, искреннее и внимательное отношение к сотрудникам, к их материальному, психологическому и физическому благополучию. Исследователи из Университета Марибора и Института развития социальной ответственности в Словении в декабре 2024 года опубликовали работу под названием «Устойчивое управление человеческими ресурсами». Углубленный качественный анализ SHRM на основе доступных вторичных научных источников, сделанный ими, позволяет выделить основные характеристики и типы соответствующего подхода, чтобы помочь менеджерам и компаниям представить целостную модель соответствующего управления и использовать ее на уровне компании. Стратегическое управление персоналом на основе принципов устойчивого развития является продолжением стратегического HRM — набора планируемых или разрабатываемых стратегий и практик, направленных на поддержку достижения экономических, социальных и экологических целей при сохранении кадровой базы во времени. SHRM — вклад в устойчивое развитие компании за рамками экологии и экономики, затрагивает вопросы справедливости, участия сотрудников, их здоровья и благополучия, возможностей трудоустройства и развития сотрудников.

Характеристики подхода Характеристики SHRM объясняют, как должно выглядеть управление персоналом, что может быть устойчивым, и как устойчивость может быть использована в управлении персоналом. Среди таких характеристик выделяют несколько основных. Первая: долгосрочная ориентация ставит во главу угла последствия и влияние решений и действий, которые проявятся в отдаленном

КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ИСТОЧНИКИ: ANA MARIJA GRIČNIK, MATJAŽ MULEJ, SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, UNIVERSITY OF MARIBOR, SLOVENIA.

будущем. Это касается чувства ответственности за будущее, понимания непрерывности — связи между прошлым и будущим — и устойчивости, которая отражает понимание влияния текущего выбора на будущее. К сожалению, при принятии многих важных решений оптимальный долгосрочный план действий не самый желанный в краткосрочной перспективе, замечают авторы исследования. Вторая характеристика — забота о сотрудниках, нагрузке на них, их доходах, балансе между работой и личной жизнью и других факторах, включая сохранение здоровья и продуктивности рабочей силы в долгосрочной перспективе. Третья — забота об окружающей среде. Это важнейший аспект «зеленого» (экологически ответственного) HRM, обеспечивающий экологический результат SHRM. Современное управление персоналом должно уделять большое внимание экологической ответственности, фокусируясь на привлечении экологически сознательных высококвалифицированных сотрудников, особенно молодого поколения. Стратегии экологически ответственного рекрутинга включают использование технологий, ответственный брендинг, выбор кандидатов с экологической осведомленностью и включение экологических соображений в сообщения о найме. Экологически ответственное поведение в повседневной работе может включать рациональное использование электроэнергии, ограничение печати, перевод бумажных задач на цифровые платформы, сортировку мусора и экологичный транспорт. Четвертая — прибыльность, которая в течение долгого времени доминировала в деятельности организаций. Но финансовые показатели перестали быть единственным фактором оценки успеха — устойчивость не отменяет экономического успеха. Долгосрочная жизнеспособность организации зависит как от ее финансовой стабильности, так и от экологической и социальной конкурентоспособности. Пятая характеристика SHRM — участие сотрудников и социальный диалог как способ повысить приверженность и лояльность сотрудников к организации, а также удовлетворить социальные потребности и обеспечить увеличение благополучия личности. Это также одна из основных целей SHRM, которая позволяет воспринимать сотрудников как субъектов.

Развитие сотрудников, как шестая характеристика, связано с долгосрочной ориентацией бизнеса, который рассматривает персонал как ключевые активы и агентов изменений, а навыки, ориентированные на будущее, выходят за рамки совершенствования текущих способностей людей. Инвестиции в будущие навыки решают задачу корпоративной устойчивости в целом, поскольку бизнес-среда постоянно меняется и требует незамедлительного реагирования. Седьмая характеристика — гибкость. Функциональная и численная гибкость — два ее типа в HRM. Функциональная гибкость — способность приспосабливаться к изменяющимся потребностям компании в доступности к универсальным, внутренние мобильным сотрудникам и зависит от долгосрочных взаимных инвестиций в трудовые отношения. Численная гибкость предполагает корректировку количества персонала в соответствии с требованиями бизнеса и минимизацию затрат. Хотя численная гибкость часто ассоциируется с краткосрочным сокращением расходов, она может быть устойчивой, если предполагает временное трудоустройство людей, которым нужна помощь в интеграции на рынке труда. Гибкость в SHRM в основном относится к требованиям сотрудников, таким как рабочее время, отпуск, выход на пенсию, вознаграждение и удаленная работа. Комплаенс, следующая характеристика подхода, выходит за рамки трудового законодательства: чтобы работать, нужно соответствовать закону, но этого недостаточно для эффективной работы SHRM. Для того чтобы SHRM приносило прибыль, необходима более комплексная стратегия, поскольку одно лишь следование институциональным требованиям и стандартам не гарантирует устойчивости. Другая характеристика — сотрудничество между работниками. Оно создается и улучшается благодаря обмену информацией, укреплению доверия и уважения в организации, а также открытому, проактивному общению. Это также способствует повышению качества и производительности труда, снижению количества прогулов и вероятности трудовых конфликтов, повышению общей удовлетворенности работой. Важная черта SHRM — справедливость и равенство. Правила, права и обязанности должны быть одинаковыми для всех в ор-

ганизации. Чтобы обеспечить SHRM, необходимо поощрять разнообразие, а справедливость и равенство должны отражаться во всех аспектах HRM, включая прием на работу, оценку эффективности, награждение сотрудников и так далее. Одиннадцатая характеристика устойчивого управления персоналом — внешние партнерства. Отношения с рынком труда, образовательными учреждениями, неправительственными организациями и семьями сотрудников считаются ценными. Практикуя SHRM, компания должна нанимать и удерживать сотрудников, а также поддерживать доступ к так называемому источнику ресурсов. Чтобы добиться эффективной разработки и внедрения SHRM, крайне важно определить различные типы такого подхода и их цели. Исследователи выделяют четыре основных из них. Социально ответственное HRM (SRHRM) включает в себя методы управления персоналом, направленные на реализацию политики сотрудников и содействие реализации политики корпоративной социальной ответственности (КСО), влияя на поведение и отношение сотрудников. Чтобы помочь организации достичь целей КСО, SRHRM ищет и удерживает сотрудников с сильным чувством такой ответственности, которые поддерживают организационную мораль и стремятся участвовать в этических мероприятиях, таких как защита окружающей среды, волонтерство и благотворительность. Этот подход поощряет моральное поведение сотрудников в большей степени, чем другие стратегии HRM. SRHRM вдохновляет сотрудников на защиту интересов других заинтересованных сторон и побуждает их к инициативному поведению. Осведомленность сотрудников о КСО вдохновляет их действовать морально, защищая интересы организации и внешних заинтересованных сторон, когда они становятся свидетелями неэтичной активности на рабочем месте. С другой стороны, SRHRM учитывает социальные показатели при оценке и продвижении, внедряя этику в организационную структуру. «Зеленое» HRM (GHRM) касается создания экологической осознанности в организации. Оно помогает сотрудникам стать дружелюбнее к окружающей среде для достижения

экологических целей организации и вносит вклад в общую экологическую устойчивость общества. Роль экологически ответственного управления персоналом обычно рассматривается либо как поддержка экологического менеджмента (ЭМ), непосредственно воздействуя на окружающую среду или фокусируя организационную культуру на достижении целей ЭМ, либо практика сокращения углеродного следа, печати, экологизации поездок или принятия других экологически сознательных моделей поведения. HRM, основанное на концепции «тройного критерия» (triple bottom line: согласно этой концепции, в расчет необходимо принимать финансовые, социальные и экологические показатели бизнеса), концентрируется на экономических, экологических и социальных целях управления персоналом одновременно. Этот метод показывает, что более полное понимание устойчивого управления человеческими ресурсами возможно, если концентрироваться на практиках, ориентированных на сотрудников, и одновременно учитывать влияние HRM на достижение общего социального и экологического благополучия. Наконец, HRM, нацеленное на создание общего благополучия (CGHRM), — это фундаментальный сдвиг в восприятии целей бизнеса и вклада в их достижение управления человеческими ресурсами. Все вышеупомянутые типы HRM частично преобразовали традиционную цель бизнеса — финансовую выгоду, чтобы адаптироваться к внешнему давлению, требующему большей социальной и экологической ответственности. HRM, ориентированное на общее благо, утверждает, что бизнес обязан вносить значимый вклад в решение вопросов устойчивого развития общества и его собственные долгосрочные интересы заключаются в сохранении и поддержке благоприятной социальной и природной среды. **Проблемы перехода** Между тем эксперты заключают, что SHRM — это, возможно, самая сложная задача, когда-либо стоявшая перед управлением персоналом. Ее методы и практики позволяют достигать финансовых, социальных и экологических целей, оказывая влияние на бизнес, общество и планету в течение длительного времени, предотвращая нежелательные экстерналии и обратную связь. Будучи сложной концепцией, устойчивое управление персоналом включает множество типов в соответствии с разными целями. Наряду с экономическими аспектами SRHRM фокусируется на влиянии компании на общество. GHRM — на ее воздействии на окружающую среду, а Triple Bottom HRM объединяет все три аспекта. Все их объединяет то, каким образом практика устойчивого развития может помочь компании достичь большего финансового успеха. С другой стороны, Common Good HRM определяет устойчивость как необходимое свойство HRM для сохранения жизни. Предприятия рекомендуют практиковать SHRM для выживания в долгосрочном периоде. Такие практики могут применяться при найме, отборе, обучении, вознаграждении и другом взаимодействии с сотрудниками. Соответствие SHRM, компании могут стать привлекательнее для потенциальных сотрудников, заботящихся об окружающей среде. Поэтому менеджерам следует использовать все виды SHRM и определить, сколько усилий они готовы приложить для этого, поскольку внедрение практик SHRM потребует заметных финансовых затрат (обучение сотрудников и руководства, а также изменение организации бизнеса). Однако SHRM является комплексным ответом на современные макро- и микрораздачи и принесет пользу бизнесу в долгосрочной перспективе, сотрудникам и обществу в целом. **Петр Иванченко**

Карьера & Кадры

Переговоры уравнивали работников

Коллективные договоры сокращают неравенство в доходах, снижая разрыв в зарплатах и устанавливая более высокие стандарты труда, показало исследование экономистов для NBER. В странах с широким охватом коллективными договорами, таких как Франция, доходы распределяются равномернее, тогда как в США низкий охват соглашениями сопровождается высокой вариацией зарплат. Вызовом для института ученые называют развитие гибких форм занятости — к ним коллективные договоры предстоит адаптировать. В России договоры распространены в крупных отраслях, но почти не затрагивают малый и средний бизнес — что, по мнению экспертов, необходимо менять.

— тенденция —

Коллективные договоры играют ключевую роль в снижении неравенства в доходах, следует из опубликованного на NBER исследования «Коллективные переговоры, профсоюзы и структура зарплат: международный взгляд». Его авторы Саймон Йегер, Суреш Найдю и Бенджамин Шефер изучили данные 18 развитых стран Европы и Северной Америки и проанализировали влияние коллективных переговоров на рынок труда с учетом институциональных различий. В фокусе — разница в уровне доходов в зависимости от таких различий. Авторы преимущественно использовали государственные данные о рынке труда — данные самих профсоюзов и ассоциаций работодателей часто недоступны.

Системы производственных отношений сильно различаются в разных странах, что имеет важные последствия для результатов рынка труда и экономики в целом. Авторы выделяют три ключевых измерения, по которым можно классифицировать эти системы: первое — охват, то есть доля рынка труда, охваченная коллективными договорами; второе — уровень централизации переговоров, то есть сфера действия индивидуальных коллективных договоров; третье — степень горизонтальной координации в переговорах по контрактам между сторонами переговоров.

В таких странах, как Франция и Италия, профсоюзное членство может быть низким, но охват коллективными соглашениями близок к 100% благодаря автоматическим продолжениям соглашений на весь сектор. В США, напротив, коллективные переговоры охватывают только около 12% работников, и охват тесно связан с членством в профсоюзах. Исследование подтверждает, что стра-

ны с широким охватом коллективными договорами демонстрируют более равномерное распределение доходов. Например, Франция характеризуется меньшей вариацией заработных плат по сравнению с США.

Охваченные коллективными договорами работники получают заметно более высокую оплату труда. Коллективные переговоры уменьшают разрыв между самыми высокими и самыми низкими уровнями зарплат, что особенно заметно в странах Северной Европы. Существенная разница в зарплатах между работниками в системе и вне системы коллективных договоров, например, в Германии. При этом эффекты коллективных договоров распространяются и на работников за их пределами. Это проявляется в общем повышении стандартов оплаты труда, наблюдаемом в большинстве стран.

Несмотря на преимущества, коллективные договоры сталкиваются с рядом трудностей. Среди них — снижение охвата, несоблюдение условий, распространение гибких форм занятости. В некоторых странах децентрализация переговоров ослабляет общий эффект договоров. Во многих случаях работодатели нарушают условия соглашений, что снижает их эффективность. Переход на фриланс и платформенную занятость требует адаптации коллективных переговоров.

В России коллективные договоры распространены в промышленности и госсекторе. В этих секторах сформированы устойчивые производственные коллективы, что способствует заключению соглашений, говорит руководитель департамента социально-трудовых отношений и социального партнерства Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) Олег Соколов. «Наибольшее распространение коллективные договоры имеют в отраслях с

традиционно сильными профсоюзами, таких как образование, медицина или промышленность. В то же время в сферах финансов и бизнес-услуг коллективные договоры встречаются значительно реже, что связано с отсутствием устойчивых традиций социального партнерства», — добавляет председатель исполнительного комитета Конфедерации труда России Игорь Ковальчук.

У ФНПР на сегодняшний день действует 57 отраслевых соглашений на федеральном уровне и соглашения в 85 субъектах федерации на региональном уровне. Существуют и территориальные соглашения, и локальные коллективные договоры на уровне предприятий. По данным ФНПР (статистика не охватывает все организации), на уровне предприятий заключено около 112,5 тыс. коллективных договоров. «Охват коллективными договорами остается неравномерным. На крупных и средних предприятиях около 52% работников (16,8 млн человек) задействованы в системе коллективного договорного регулирования, тогда как в малом бизнесе эта цифра значительно ниже», — отмечает Олег Соколов. Наиболее уязвимы при этом самозанятые.

В крупнейшем объединении работодателей РСПП поясняют, что коллективные договоры, а также отраслевые и региональные соглашения регулируют оплату труда, условия труда, социальные выплаты и другие вопросы на уровне организаций, отраслей и регионов. Эти обязательства, как правило, повышают уровень гарантий для работников по сравнению с минимальными стандартами, установленными государством. «Обязательства, включенные в коллективные договоры и соглашения, определяют системы и уровень оплаты труда с учетом квалификации, сложности работ и их результатов», — подчеркивают в РСПП. Игорь Ковальчук



объясняет, что основная цель таких договоров — установить порядок и процедуры, которые позволяют регулировать трудовые отношения сверх обязательных норм. Это могут быть дополнительные льготы для отдельных категорий сотрудников, дополнительные выходные или порядок предоставления освобождения от работы.

По словам Олега Соколова, в регионах с высоким охватом коллективными договорами наблюдается меньшая дифференциация зарплат по сравнению со средними показателями по России. Например, в четырех таких регионах (Калининградская область, Ленинградская область, Санкт-Петербург, Московская область) разрыв между высоко- и низкооплачиваемыми работниками значительно ниже.

По словам Игоря Ковальчука, многие работодатели неохотно включают в коллективные договоры подробные условия о зарплатах, доплатах и дополнительных льготах. «Эффективность коллективных договоров во многом зависит от активности профсоюзов и готовности работодателей идти на сотрудничество. В бюджетных организациях их содержание часто ограничено объемом выделенных бюджетных ассигнований. Таким образом, даже при наличии коллективного договора невозможно предусмотреть дополнительные льготы, если на них нет средств», — отмечает эксперт.

Охват коллективными договорами и, соответственно, эффективность системы коллективных договоров в России остаются ограниченными, считает руководитель экспер-

ного центра «Деловой России» по трудовым отношениям и охране труда, соучредитель группы компаний SRG Виталий Федин. По его словам, уровень гарантий, который они фиксируют, недостаточно высокий — например, гарантия оплаты работникам не ниже уровня прожиточного минимума в регионе. «В условиях растущего уровня зарплат в силу дефицита рабочей силы это символическая величина, ни к чему не обязывающая работодателя — зарплаты и так фактически существенно выше», — объясняет эксперт. Кроме того, вне системы коллективных договоров действуют большая часть среднего бизнеса и практически весь малый, то есть именно тот сегмент, работники которого более всего нуждаются в защите их трудовых прав», — добавляет Виталий Федин.

По мнению Игоря Ковальчука, сдерживающим фактором эффективности коллективных договоров является и сложность проведения забастовок. Несмотря на наличие такой возможности в законодательстве, процедура их организации настолько зарегулирована, что в реальной жизни практически невозможна. Способствовать развитию системы коллективных договоров могли бы госкомпании и госкорпорации, поскольку играют ключевую роль в формировании стандартов на рынке труда. «Однако некоторые госкорпорации не заключают коллективные договоры, что подрывает традицию социального партнерства и задает негативный пример другим отраслям. Решение этого вопроса зависит от политической воли», — констатирует он.

По мнению Олега Соколова, система коллективных договоров нуждается в дальнейшей модернизации. Это связано с необходимостью повышения представительности объединений работодателей, улучшения механизма распространения отраслевых соглашений на широкий круг работодателей и учета особенностей новой формы занятости, связанной с самозанятостью и платформенной экономикой. В РСПП также предлагают расширить сферу применения коллективно-договорного регулирования по социально-трудовым вопросам. «Это позволит более гибко регулировать вопросы оплаты труда и социальных гарантий работников с учетом специфики конкретной организации, отрасли, территории», — считают в объединении.

Диана Галиева

Достойной работы больше не становится

— тенденция —

Часто концентрация рынка труда не позволяет новым технологиям стимулировать рост производительности, особенно на малых и средних предприятиях. По докладу Росстата о ЦУР производительность труда в России снизилась в 2022 году на 2,8% в сравнении с 2021 годом (предыдущая оценка статистиков — снижение на 3,6% в 2022 году и рост на 1,7% в 2023 году). В сентябре 2024 года Минэкономразвития прогнозировало, что этот показатель вырастет на 3,3% в 2024 году, в 2025-м и 2026-м — по 2,3%, а в 2027 году — на 2,8%. Рост производительности в России по-прежнему будет отставать от роста реальных зарплат.

Во многих странах, которые еще не достигли статуса стран с высоким уровнем дохода, темпы роста производительности труда падают и продолжают снижаться до 2026 года, считают авторы доклада. По их прогнозам, прирост производства ВВП одним работником в странах с доходами выше средних (к ним относятся и Россия) снизится с 3,6% в 2024 году до 3,3% в 2026 году. Рост производительности труда, обусловленный постепенным смещением занятости в сторону высокопроизводительных видов деятельности, так называемой структурной трансформацией, которая является основным источником роста в развивающихся странах, замедляется, убеждены они. Отчасти это связано с замедлением структурного перехода в сторону обрабатывающей промышленности и высокопроизводительных услуг, что также требует квалифицированной рабочей силы и развитой, в том числе цифровой, инфраструктуры, иначе ведет к значительному пространственному неравенству внутри стран и между ними. Во многих странах, в том числе в некоторых развитых в цифровом отношении странах Юго-Восточной Азии, все больше число работников занято в сфере данных и гига-платформами, где они сталкиваются с худшими условиями труда и меньшими перспективами профессионального роста. При этом лишь немногие страны и юрисдикции способны освоить цифровые технологии с высокой добавленной стоимостью для целей промышленной политики.

Создание новых рабочих мест в секторе, связанном с возобновляемой энергетикой и низкоуглеродной экономикой, выросло до 16,2 млн, что составляет более половины всех рабочих мест в секторе энергетики



и коммунальных услуг в 2024 году. Впрочем, и тут сильно концентрация. Почти половина новых «зеленых» рабочих мест приходится на Восточную Азию, в других развивающихся странах и странах с формирующейся рыночной экономикой достойных рабочих мест практически нет. Только на Китай приходится 46% всех рабочих мест в возобновляемой энергетике. «Ожидания того, что технический прогресс обеспечит более высокие темпы роста производительности труда, не оправдались», — заключают авторы доклада.

В МОТ убеждены, что, помимо образования, проблему инвестиций в производительность могут решить инновационные подходы. Так, особенно в странах с низким уровнем доходов, предлагается использовать большой и растущий приток денежных переводов. Некоторые страны Африки к югу от Сахары начали изучать возможности использования фондов диаспоры в рамках своих попыток усилить финансирование здравоохранения во время пандемии, указывают авторы доклада. «Поскольку экономики развитых стран, вероятно, будут все чаще прибегать к услугам постоянных трудовых мигрантов из развивающихся стран, денежные переводы — уже сейчас крупнейшие частные фонды, опережающие прямые иностранные инвестиции, вероятно, станут еще более значимыми», — полагают они.

Обозримое будущее

Глубокие структурные проблемы угрожают устойчивому прогрессу и порождают экономическую неопределенность, которая является как продуктом, так и причиной роста неопределенности на рынке труда, отмечают в МОТ. В таких условиях ускорения роста мировой экономики не ожидается, хотя крупнейшие экономические центры Европы и Восточной Азии пытаются восстановить более высокие темпы роста ВВП. В то же время глобальный суверенный долг достиг исторического максимума, что усиливает неопределенность и повышает риск крупного долгового кризиса в уязвимых странах, ссылаются в МОТ на недавние выводы МВФ. Возможности для дополнительного фискального стимулирования в этих странах ограничены. Странам же, в которых происходит демографический переход к пожилому населению, необходимо мобилизовать более значительные бюджетные ресурсы для укрепления своих систем социального обеспечения, что оставляет мало возможностей для краткосрочных корректировок промышленной политики и стимулирования.

Участие рабочей силы может снизиться, считают в МОТ. Рост доли участия в рабочей силе некоторых демографических групп, в первую очередь женщин и лиц в возрасте

55–64 лет, в странах с развитой экономикой, вероятно, станет меньше из-за старения населения. Это может усилить нехватку рабочей силы в отдельных отраслях.

Уровень безработицы в мире, скорее всего, останется неизменным, хотя рост занятости замедлится. Нехватка рабочей силы в странах с развитой экономикой лишь усиливает эти проблемы, снижая темпы роста таких экономик и возможности больше инвестировать в инновационный потенциал. В среднесрочной перспективе, несмотря на слабый рост, дефицит рабочей силы, вероятно, вернется, особенно если восстановление мировой экономики продолжится. Более того, поскольку основные центральные банки продолжают снижать процентные ставки, экономическая активность в мире может ускориться.

Миграция вряд ли принесет значительное облегчение как странам, поставляющим рабочую силу, так и странам, которые ее получают. Политическое сопротивление мигрантам велико, и пройдет некоторое время, прежде чем соглашения о партнерстве в области профессиональных навыков, подписанные за последние несколько лет, позволят заполнить значительное количество рабочих мест подходящими кандидатами. Для большинства стран — получателей работников-мигрантов соглашения о партнерстве принесут лишь ограниченное облегчение на рынках труда. На что можно надеяться, так это на увеличение объема денежных переводов, которые помогут снизить уровень бедности, считают в МОТ.

Такие масштабные преобразования, как переход к экологичному образу жизни и развитие технологий, включая искусственный интеллект (ИИ), будут чаще требовать от глобальной рабочей силы адаптации к масштабным переменам. После того как в 2024 году мир приблизился к переходу на пороговое значение в 1,5°C, установленное Парижским соглашением, последствия изменения климата для средств к существованию людей станут все более заметными. Энергетический переход также будет иметь широкомасштабное и каскадное воздействие на мировую экономику.

В то же время такие технологические изменения, как ИИ, меняют целые отрасли. В одних случаях он изменит способы выполнения задач на рабочих местах, в других — создаст новые рабочие места и сделает уста-

ревшими другие. Ряд факторов, таких как квалификация, доступ к технологиям и географическое расположение новых рабочих мест, будет препятствовать переходу работников из одного сектора экономики в другой в связи с этими изменениями, ожидают авторы доклада.

На этом фоне мировая экономика продолжит преодолевать серьезные проблемы. Многие страны борются с бюджетными дефицитами, что ограничивает их способность предоставлять базовые услуги и инфраструктуру. Высокие процентные ставки привели к тому, что государственный долг достиг неприемлемого уровня, особенно в развивающихся странах — 70 стран находятся под угрозой долгового кризиса. Сокращение расходов и повышение налогов после пандемии в сочетании с их недоначислением на капитал в цифровой экономике усугубляют эти проблемы. Страны, уязвимые к изменению климата, особенно подвержены долговым проблемам, а геополитические нестабильности препятствуют оказанию международной финансовой поддержки. Долги влияют на способность правительств решать проблемы перемещения рабочих мест, связанные с климатом, энергетикой и ИИ, что может усилить замедление темпов роста мировой экономики. Уязвимость глобальных систем производства продовольствия к различным потрясениям, включая экстремальные погодные условия и геополитическую напряженность, еще больше усложняет ситуацию. Со времени пандемии COVID-19 многочисленные кризисы привели к тому, что еще 122 млн человек в мире стали голодать.

Несмотря на стойкость, проявленную странами после пандемии, существует острая необходимость в структурных улучшениях для устойчивого экономического роста, фиксируют в МОТ. Для этого необходимо в первую очередь создавать рабочие места, наращивать человеческий капитал за счет инвестиций в образование и профессиональную подготовку. Эффективные системы социальной защиты могут создавать рабочие места, помогать работникам адаптироваться. Способность правительств справиться с масштабными преобразованиями и подготовить население к продуктивному участию на рынках труда будет играть ключевую роль в достижении ЦУР до 2030 года, заключают авторы доклада.

Петр Иванов