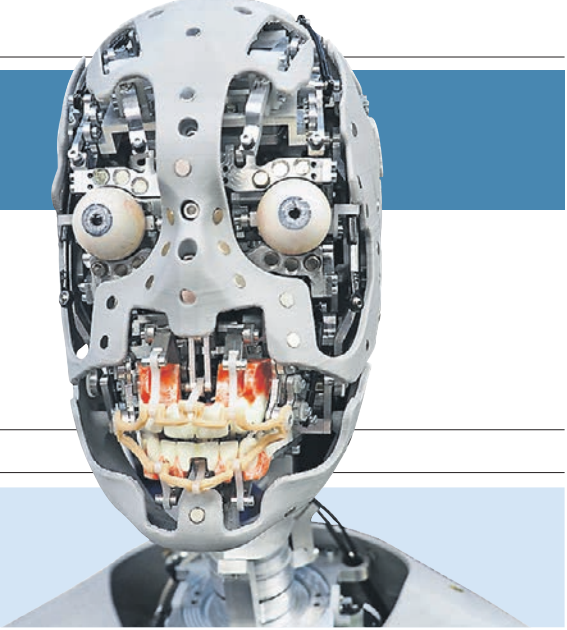




В современном бизнес-пространстве принято считать, что руководители высшего звена — это профессионалы, достигшие своего карьерного пика. Анализ агентства Benchmark Executive показывает, что даже топ-менеджеры сталкиваются с серьезными барьерами, препятствующими их дальнейшему карьерному росту.

«Потолок роста»



— тенденция —

Даже топ-менеджеры могут страдать от явления, которое называется «потолок карьеры», следует из результатов анализа карьерных траекторий, который провели аналитики агентства Benchmark Executive. Исследование, в котором приняли участие более 100 специалистов C-level и C-1 уровней, обращавшихся за помощью к карьерным консультантам, раскрывает неожиданную статистику: две трети опрошенных руководителей высшего звена признают, что им не хватает профессиональных навыков для продвижения по карьерной лестнице.

Руководители без стратегии: путь в никуда

Одним из самых тревожных открытий исследования стал тот факт, что почти 40% опрошенных C-level специалистов не имеют четкого карьерного плана на ближайшие десять лет. Более того, пятеро участников исследования не смогли даже сформулировать, на какой должности они хотели бы оказаться в следующей компании.

«Отсутствие карьерной стратегии для топ-менеджера — прежде всего личный риск. Без четкого плана даже успешный руководитель со вре-

менем теряет конкурентное преимущество: его экспертиза может устареть, а сеть контактов — сузиться до текущего круга. В условиях быстрых изменений на рынке это грозит не только потерей карьерных возможностей, но и снижением стоимости на рынке труда. Более того, без осознанного развития легко попасть в «ловушку текущей роли» — когда тебя воспринимают только в одном контексте, а переход на новый уровень или в другую сферу становится крайне сложным», — отмечает CEO «VK Знакомств» Игорь Кузнецов.

Проблема усугубляется еще и тем, что большинство опрошенных занимаются поиском работы пассивно: либо с помощью знакомых и личных связей, либо спонтанно, когда появляется острая необходимость сменить работодателя. Системный подход к планированию карьеры среди топ-менеджеров редкость, что существенно ограничивает их карьерные перспективы.

Hard skills как значимый барьер для роста

Исследование выявило, что недостаток профессиональных навыков остается основным препятствием для карьерного роста C-level специалистов. При этом самым волнующим пунктом CV

в разделе hard skills оказалось владение английским языком на высоком уровне (9% опрошенных), особенно важное для проведения презентаций перед инвесторами и международных переговоров.

Также респонденты упоминали недостаток навыков в следующих областях: финансовое планирование и менеджмент (8,6%); аналитика (7%); технические знания (5,7%); навыки работы с нейросетями (4,3%).

Интересно, что многие руководители осознают, как быстро меняется технологический ландшафт, и понимают, что без постоянного обновления IT-навыков аналитики их конкурентоспособность на рынке труда стремительно снижается.

Soft skills: нетворкинг и управление командами

В сфере мягких навыков топ-менеджеры отметили две ключевые загвоздки: недостаточные навыки нетворкинга (10%) и отсутствие опыта управления большими командами (11,5%). Также были упомянуты навыки ведения переговоров (10%) и делегирования (9%).

Нетворкинг сегодня воспринимается руководителями как основной инструмент поиска новой работы, в то же время его отсутствие считается серьезным барьером для карьерного роста.

«В своей карьере я убедилась: важны не только результаты, но и то, кто о них знает. Это один из важнейших навыков, который обеспечивает узнаваемость ваших достижений в компании и в рынке. Когда я присоединилась к дубайскому агритех-стартапу как Head of Growth, я поняла, что на уровне стратегических проектов ключевую роль играют не метрики, а внутренние связи — люди, с которыми выстраивается доверие как внутри компании, так и в индустрии. Нетворкинг — это не факультатив, а навык, без которого невозможно перейти из категории исполнителей в число тех, кого приглашают к принятию решений», — говорит глава направления маркетинга и развития в Greeneration.ae Дарья Шурик.

Многие респонденты также упоминали, что вакансии часто требуют опыта управления гораздо большим количеством персонала, чем они имеют, что создает замкнутый круг: без такого опыта нельзя получить должность, а получить опыт без должности невозможно.

— взгляд —

ДЕТИ ВОЛНУЮТСЯ, РАЗ



Редактор «Карьеры&Кадров» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о стрессе российской молодежи

Я с недавнего времени опять живу с собственными родителями — и временно разделяю с ними их привычки в части медиапотребления. И благодаря этому много слушаю радио.

И вот захожу я домой недавно и слышу, как в одной из передач обсуждают новую идею Минпросвещения относительно введения оценки за поведение в школе. Она может появиться в ряде школ с 1 сентября. О соответствующем нововведении заявил глава Минпросвещения Сергей Кравцов. В ведомстве добавили, что предложение могут внести в разрабатываемую Стратегию развития образования до 2036 года с перспективой до 2040 года.

С одной стороны, смысл этой идеи понятен — учителям зачастую тяжело обсуждать с родителями не только оценки их ребенка по различным предметам, но и его поведение в классе. Просто не хватает времени. Если последнее можно было бы оценить какой-то абстрактной цифрой, которую ставят в дневник, то родители могли бы обратить на ее ухудшение внимание сами — и снять, таким образом, с учителя необходимость доносить до них, что их ребенок в очередной раз швырнул в кого-то булочкой в столовой или чуть не выпал из окна класса.

Но если мы решим таким образом проблему донесения информации до родителей, сделаем ли мы на самом деле проблему решаемой? Ведь проблемное поведение зачастую очень сложно скорректировать — особенно если оно связано со стрессом из-за переизбытка нагрузки, умственной и эмоциональной. А ее ведь в ближайшей перспективе меньше не станет.

Ее станет даже больше, и в том числе из-за того, что в школах идет все больше компаний, стремящихся рассказать о той или иной профессии или непосредственно о своем предприятии. Они проводят уроки, презентации, интегрируют свою экспертизу в различные школьные мероприятия. Их мотивы понятны — сейчас квалифицированных и лояльных сотрудников необходимо растить с подросткового возраста, иначе конкурировать за них будет очень тяжело и дорого.

Однако для детей это дополнительный стресс, особенно если речь идет еще и о необходимости пораньше определиться с выбором профессии или хотя бы направления. И то, что он может косвенно влиять на их поведение, вполне вероятно. Так что идею с оценками не стоит переоценивать — вряд ли она глобально повлияет на причины хулиганства в школах.

ДМС для каждого

— тенденция —

В ситуации неснижающейся конкуренции за кадры ДМС стало одним из основных инструментов привлечения и удержания персонала. Страховые компании постоянно развивают программы, дифференцируя их и предлагая новые и необычные услуги вплоть до страхования питомцев. Участники рынка рассказали „Ъ“, из чего стоит исходить, чтобы подобрать наиболее подходящий пакет ДМС для разных компаний.

Кадровый голод

Сегодня конкуренция за кадры находится на высоком уровне. Исследование аудиторско-консалтинговой компании «Кепт» показало, что в декабре 2024 года 75% опрошенных компаний испытывали дефицит кадров. Среди них 75% квалифицированных сотрудников, 61% рабочего персонала и 24% начинающих специалистов. В исследовании участвовали 68 компаний из 20 различных от-

раслей, включая производство потребительских товаров, розничную и оптовую торговлю, технологии и IT, банки и химическую промышленность.

Кроме того, 40% опрошенных отметили тенденцию к уходу квалифицированных сотрудников. Примерно столько же работодателей сообщили об увеличении числа увольнений среди рабочего и обслуживающего персонала, а также начинающих специалистов (37% и 36% соответственно). Самые низкие показатели у руководителей (16% опрошенных компаний) и топ-менеджмента (7%).

На рынке труда сейчас ощущается заметный дефицит кадров практически во всех отраслях, свободных кандидатов значительно меньше, чем вакансий, и компании борются за них, указывает совладелец страхового брокера Mains Павел Озеров. «По нашим оценкам, выше всего конкуренция в отраслях, которые активнее всего развиваются и перестраиваются под влиянием санкций: IT, фармацевтика, сельское хозяйство. Компании диверсифицируются, пересматривают

производственные и логистические цепочки, открывают новые направления работы, создают новые подразделения и расширяют имеющиеся — в связи со всем этим им требуется персонал практически на всех уровнях: от линейных сотрудников до менеджеров высшего звена», — рассказывает эксперт.

Также, по словам господина Озерова, среди компаний, испытывающих острый дефицит кадров, — представители промышленности и предприятия различных отраслей, расположенные в моногородах или удаленных населенных пунктах, где молодежь предпочитает либо иной вид деятельности, либо иную географию. Такие компании озабочены кадровым дефицитом и конкурируют с другими отраслями, регионами, городами, районами, указывает он.

В связи с этим компании прорабатывают различные пути привлечения и удержания сотрудников. Согласно исследованию «Кепта», наиболее распространенным методом является повышение зарплаты (90% опрошенных), также применяются человекоцен-

тричный подход (отслеживание карьерного роста и признание достижений — 86%) и реферальные программы (метод поиска новых сотрудников через рекомендации — 69%).

ДМС как инструмент борьбы за кадры

Компании также стараются формировать привлекательные предложения в части не только уровня зарплат и условий труда, но и соцпакета, говорят эксперты. По словам управляющего директора по ДМС «Ренессанс страхования» Юлии Галаничевой, значительная часть сотрудников воспринимает ДМС как обязательный элемент социального пакета и ожидает его предоставления от работодателя.

Наличие ДМС позволяет существенно снизить потери рабочего времени из-за болезней сотрудников и уменьшить нагрузку на персонал при временной нетрудоспособности коллег, что повышает лояльность сотрудников, отмечает эксперт. Кроме того, такие опции, как психологическая поддержка,

позволяют повышать вовлеченность сотрудников, в том числе за счет снижения риска выгорания, считает госпожа Галаничева. Сотрудники менее интересно меняют работу, если он знает, что здесь у него есть доступ к хорошей медицине, а на новом месте это под вопросом, говорит управляющий продуктами ДМС «РЕСО-Гарантии» Диана Логинова.

Вариативная страховка

Вместе с тем страховщики отмечают, что пакеты ДМС разного уровня могут различаться объемом рисков и набором лечебных учреждений по программе.

«Базовый пакет включает экстренную стационарную помощь, телемедицинские услуги, скорую помощь и амбулаторное лечение в бюджетных клиниках. Стандартный пакет содержит амбулаторное лечение, стационарную помощь (плановую и экстренную), телемедицину, скорую помощь. Может дополняться стоматологией, программами well-being и психологической поддержкой.

Карьера & Кадры

«Такие компании должны немедленно возобновить коллективные переговоры с сохранением объема социальных обязательств»

В мае на фоне дискуссии о возвращении в РФ иностранных компаний, покинувших страну в 2022 году, Российский союз промышленников и предпринимателей направил в правительство предложения по условиям их возвращения. Эти условия понятны для профсоюзов, однако руководство Конфедерации труда России считает, что они отражают в основном интересы отечественного бизнеса и опираются на корпоративные подходы. Президент Конфедерации труда России **Борис Кравченко** — о том, чего ждали бы от возвращающихся предприятий российские работники.

— мнение —

Уход зарубежных многонациональных компаний с российского рынка имел существенные социальные последствия. Он был сопряжен с риском одновременной потери рабочих мест и жизненно важных доходов для больших групп наемных работников, занятых на этих предприятиях. На практике это сопровождалось отменой положений действующих коллективных договоров, закреплявших гарантии, достигнутые многолетней и непростой практикой социального диалога с многонациональными компаниями.

В момент ухода ряда компаний Конфедерация труда России и ее отраслевые членские организации вели переговоры о сохранении гарантий на тех предприятиях, где действовали наши профсоюзы. В этих переговорах мы ссылались на ряд международных документов, закрепляющих обязательства многонациональных компаний по социальной ответственности ведения бизнеса в странах присутствия. В их числе: Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики, принятая Международной организацией труда. Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий, положения глобальных рамочных соглашений компаний с международными профсоюзами, в которых состоят наши отраслевые организации, а также собственные соглашения и договоры с рядом многонациональных компаний.

На практике мы столкнулись с тремя моделями поведения таких компаний.

Первая — отказ от ухода с российского рынка. Эти компании в основном сохранили свои обязательства в сфере социально-трудовых отношений, продолжили социальный диалог и совместно с профсоюзами актуализировали договоренности и гарантии по условиям труда и оплаты в условиях изменившейся экономической среды.

Во втором случае компании, покидая рынок, стремились хотя бы на переходный период договориться с новыми собственниками производственных активов о сохранении обязательств по коллективному регулированию. Так, например, поступила группа Volkswagen при сворачивании своей деятельности.

Дальнейшее развитие социального диалога и степень защищенности работников в этих ситуациях зависе-



АЛЕКСАНДР МИНДЕНОВ

ли от готовности новых владельцев и профсоюзов к полноценным переговорам. Не во всех случаях такие переговоры состоялись, но сама основа для диалога сохранялась. Это позволило защитить интересы значительного числа работников.

Третья и наиболее распространенная модель поведения — моментный выход с отказом от ка-

ких-либо социальных обязательств и аннулированием коллективных договоров на множестве предприятий. В дальнейшем развитие социально-трудовой сферы, принятые антикризисные меры, нарастающий дефицит кадров в промышленности, рост конкуренции за работников, а также усилия социальных партнеров на отраслевом уров-

не позволили избежать масштабной безработицы и обвального падения доходов. Однако риски, связанные с безответственным поведением таких компаний, были очевидны.

Оценивая этот опыт в Конфедерации труда России, мы считаем, что предложения по условиям возвращения многонациональных компаний не могут ограничиваться рамками интересов российского бизнеса и логикой корпоративных практик. Эти условия напрямую касаются социально-экономической политики и затрагивают интересы миллионов российских работников. Эти интересы должны быть учтены. Мы убеждены, что вопрос требует обсуждения на площадке Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений с участием правительства, работодателей и профсоюзов с целью выработки общей согласованной национальной позиции.

Среди ключевых требований, которые, по нашему мнению, должны быть отражены, можно выделить следующие, обеспечивающие или продолжающие традиции полноценного социального диалога на предприятиях многонациональных компаний, действующих в России:

возвращающиеся компании должны в обязательном порядке присоединяться к действующим отраслевым тарифным соглашениям; они также должны вступать в существующие отраслевые объединения работодателей (не по административному принуждению, а как обязательное условие для полноценной работы в отрасли);

должно быть обеспечено беспрепятственное взаимодействие профсоюзов с работниками для создания профсоюзов и начала коллективных переговоров;

в момент возвращения такие компании должны немедленно возобновить коллективные переговоры с сохранением объема социальных обязательств, действовавших на момент их ухода.

Среди конкретных обязательств, которые, по нашему мнению, должны быть приняты, мы будем настаивать на:

особых условиях для наименее защищенных категорий работников: молодежи, женщин, работников на площадке Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

специальных гарантий для профсоюзной деятельности;

ограничении применения заемного труда в виде аутстаффинга;

ограничении алгоритмического управления трудовыми процессами; усилении профсоюзного контроля за условиями охраны труда и техникой безопасности.

Кроме того, мы будем настаивать на участии представителей российских профсоюзов в глобальных переговорах, которые многонациональные компании ведут при подготовке к возвращению на российский рынок.

Отстаивая такую позицию, мы уверены, что реализация этих требований послужит укреплению содержательного и ответственного социального диалога как на предприятиях многонационального, так и отечественного бизнеса, обеспечит дополнительную защиту для миллионов российских работников.

КОНТЕКСТ

Рабочая группа Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) подготовила предложения по условиям возобновления деятельности в стране иностранного бизнеса. Соответствующие критерии были направлены в правительство и администрацию президента, сообщил РБК глава РСПП Александр Шохин.

Одним из обязательных условий возвращения западного бизнеса в Россию, по мнению РСПП, является нахождение более 50% акций иностранной компании у российских резидентов. Зарубежные компании также должны передать права собственности на технологии и «обеспечить присутствие в России всех элементов управленческо-производственно-интеллектуальной цепочки», считает господин Шохин. Еще одним условием возвращения компании на российский рынок является отсутствие блокировки или ограничение

поставок необходимого оборудования и комплектующих российскому партнеру.

Иностранная компания не должна иметь долгов по выплате налогов и долгов перед российскими компаниями, указал на еще один критерий Александр Шохин. Она не должна была допускать разрыва в одностороннем порядке контрактов, бенефициаром которых являлась российская компания, и не должна была препятствовать исполнению ранее заключенных договоров российской стороной.

Кроме того, среди критериев находятся соблюдение прав работников и ограничение на продажу активов и вывод дивидендов вернувшимися зарубежными компаниями. В РСПП предлагают «формализовать меры по компенсации понесенного экономического ущерба и минимизации потенциальных рисков, связанных с возможным прекращением сотрудничества с иностранными участниками в будущем».

Как сообщили в РСПП изданию, требования коснутся не всех иностранных компаний, которые хотели бы вернуться в РФ. «Мы полагаем, что возможные ограничения/требования при входе иностранных инвесторов на российский рынок не должны распространяться на инвестиции менее определенного размера и не относящиеся к «чувствительным» отраслевым сегментам (с учетом позиции российских компаний и отраслевых регуляторов), а также на продолжившие работу в России иностранные компании», — отметил господин Шохин.

«Решения о защите отечественного бизнеса в новых условиях должны, в свою очередь, приниматься на основании четкого перечня критериев, который может включать долю российских компаний на рынке и ее текущую и прогнозируемую динамику, наличие конкурентных технологий у российских производителей, наличие заключенных

соглашений о государственной поддержке проектов по производству соответствующих товаров/работ/услуг и т. д., отсутствие продукции возвращающейся компании в перечне приоритетной продукции.

Деловым сообществом должна осуществляться оценка рисков в соответствии с этими критериями в случае возобновления деятельности иностранных компаний на российском рынке.

На основе этой оценки должны быть подготовлены предложения по перечню стратегических секторов, где целесообразны ограничения на деятельность иностранных инвесторов, а также о целесообразности/нецелесообразности полного или частичного возвращения иностранной компании в Россию, а также условий такого возвращения.

Решения должны приниматься на достаточно высоком уровне, которым, по нашему мнению, является подкомиссия правительственной

комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации (с определением сроков рассмотрения заявлений и предельного срока продления такого рассмотрения). Также целесообразно использовать механизм СПИК или аналог для фиксации обязательств иностранной компании-инвестора с определением ответственного органа федеральной исполнительной власти по контролю их реализации», — сказал Александр Шохин.

Отметим, что предложения также подготовили Торгово-промышленная палата Российской Федерации и «Деловая Россия». Они предлагают ввести «инвестиционный взнос» для иностранных компаний или обязать их возмещать затраты российских потребителей. По поручению президента правительство должно было до 15 мая разработать условия для возможного возвращения иностранного бизнеса в Россию.

«Потолок роста»

— тенденция —

c13

Недостаток отраслевого опыта как дополнительное препятствие

Помимо нехватки конкретных навыков, 16% опрошенных C-level специалистов указали на недостаток опыта в желаемой сфере, продукте или рынке как на основной барьер для карьерного роста. Особенно важно вовремя понять, не является ли такое желание сменить направление деятельности, например перейти из маркетинга в продуктовое управление, симптомом выгорания. Стремление к изменениям может скрывать, например, внутреннее отторжение из-за проблем в рабочем коллективе и конфликтов с коллегами.

«По моему наблюдению, корпоративная культура и репутация компании играют большую роль, особенно для востребованных топ-менеджеров. Они имеют возможность выбирать между разными компаниями, а также между российской и международной карьерой. Высокий доход для таких людей — это база, а дальше они принимают решение, оценивая интересность задачи, атмосферу и команду. Безусловно, если у человека не так много предложений, то и требований к работодателю меньше. Но в той или иной степени корпоративную культуру оценивают все», — говорит глава направления Research & Development Team в HR-маркетинге «Яндекса» Наталия Губарева.

Выбор компании: бренд или возможности роста?

Исследование также показало интересную тенденцию в предпочтениях C-level специалистов при выборе работодателя. Хотя большинство опрошенных предпочитают компании с сильным HR-брендом и устойчивой позицией на рынке («Яндекс», «Авито», X5, Ozon, «МТС Диджитал», «Сбер» и др.), некоторые руководители сознательно выбирают менее крупные, но быстрорастущие компании для накопления разностороннего опыта. «По моим наблюдениям, корпоративная культура и репутация компании играют большую роль, особенно для востребованных топ-менеджеров. Они имеют возможность выбирать между разными компаниями, а также между российской и международной карьерой. Высокий доход для таких людей — это база, а дальше они принимают решение, оценивая интересность задачи, атмосферу и команду. Безусловно, если у человека не так много предложений, то и требований к работодателю меньше. Но в той или иной степени корпоративную культуру оценивают все», — говорит глава направления Research & Development Team в HR-маркетинге «Яндекса» Наталия Губарева.

Дарья Иванова

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КАРЬЕРНЫЕ БАРЬЕРЫ

На основе результатов исследования специалисты Benchmark Executive предлагают следующие рекомендации для C-level руководителей, стремящихся преодолеть карьерные барьеры.

Разработайте долгосрочную карьерную стратегию. Четкое понимание своих карьерных целей и путей их достижения существенно повышает шансы на успешное продвижение. Стратегия должна включать не только желаемые позиции, но и необходимые для их достижения навыки с привязкой к таймлайнам и объему изучаемой информации, опыт и связи.

Сделайте ставку на профессиональный капитал. Современным руководителям необходимо регулярно обновлять свои технические знания, особенно в сферах финансового планирования, аналитики и новых технологий. Пристальное внимание стоит уделить совершенствованию английского языка (а лучше — еще нескольких), если вы планируете работать в международных компаниях или с зарубежными партнерами.

Развивайте нетворкинг систематически. Вместо спонтанных контактов стройте свою сеть профессиональных связей стратегически, инвестируя время в посещение мероприятий, профессиональные сообщества и менторские программы. Помните, что нетворкинг — это взаимовыгодный процесс обмена ценностью, а не одностороннее использование связей. Первое, что можно сделать, — прямо сейчас составить календарь мероприятий к посещению на следующий месяц.

Совершенствуйте навыки управления большими командами. Если ваш опыт ограничен руководством небольшими коллективами, ищите возможности расширить свои компетенции через кросс-функциональные проекты, временные назначения или волонтерское лидерство в крупных инициативах.

Расширяйте отраслевой опыт. Для преодоления барьера недостаточно опыта в желаемой сфере — рассмотрите возможность постепенного перехода через смежные роли или участие в проектах на стыке ваших текущих компетенций и желаемого направления.

Чей предел выше

— позиция —

С учетом дефицита руководителей на российском рынке труда перед ними могут открываться новые карьерные возможности. Консультант практики «Развитие лидерства» консалтинговой компании Ward Howell ЕЛЕНА УШАРОВА рассказывает о том, как сориентироваться, выбирая между различными вариантами, и чего ждать от собственного продвижения.

Сразу оговорюсь: к руководителям уровня C в нашей терминологии мы относим топ-менеджеров, занимающих позиции генеральных директоров (CEO) и их заместителей по ключевым направлениям бизнеса (CFO, CTO, HRD и др.).

Чем выше позиция в корпоративной структуре компаний, тем таких позиций меньше. И чем вы-



ПРЕСС-СЛУЖБА WARD HOWELL

ше руководитель поднимается по карьерной лестнице, тем меньше возможностей для дальнейшего роста у него остается. Соответственно, вопрос «а что дальше и как это

го „дальше“ достичь» в определенный момент встает для большинства топ-менеджеров.

Для руководителя есть два пути развития карьеры — внутри компании и вовне, то есть переход в другой бизнес. И в том и в другом есть свои возможности и ограничения.

В российских компаниях карьерный рост часто происходит вертикально: сотрудники стартуют с начальных позиций и продвигаются вверх, оставаясь в одной и той же организации много лет. При этом на нашем рынке преобладает культура преемственности, то есть руководители следующего уровня и собственники предпочитают продвигать проверенных, лояльных и надежных людей. Чем выше позиция, тем чаще и активнее они принимают участие в выборе кандидата.

Вторая — и главная — черта российских компаний: людей продви-

гают за видимый и доказанный результат. Достижение KPI важнее, чем, скажем, soft skills или публичная активность менеджера.

Поэтому карьерной стратегией многих амбициозных руководителей становится постепенное усиление своей роли в команде CEO или собственника, ориентация на результат и его грамотное продвижение внутри компании. Возможный карьерный путь для C-level руководителя внутри компании — это или следующая по рангу должность, или переход на аналогичную по уровню позицию, но в смежное направление (например, из маркетинга в продажи, из IT — в e-commerce и др.), или — в крупных холдингах — более высокая должность в одном из активов группы.

Однако большинство топ-менеджеров, по нашей экспертной оценке, для развития карьеры рассматри-

вают внешние возможности. При этом задумываться об этом и изучать рынок руководители начинают уже через два-три года после начала работы в своей текущей должности. Чем более динамична индустрия — например, телеком, ИТ, банки, ритейл по сравнению с промышленностью, производством, госсектором, тем быстрее молодой топ-менеджер поднимается на более высокую позицию — и тем быстрее может уйти.

В этом случае основные возможности руководителя таковы. Это переход на аналогичную позицию в более крупный бизнес, в другую отрасль или в международную компанию с более интересными и объемными задачами, решение которых потенциально может повысить его капитализацию, и сразу — с более крупным вознаграждением. Кстати, иногда такой переход позволяет позже вернуться с новым опытом в

свою же компанию на более высокую позицию. Второй вариант — переход на более низкую должность в организацию, где человек видит лучшие возможности для последующего роста. И третий — переход на позицию CEO в бизнес меньшего масштаба.

Однако существует понятие карьерного потолка — когда выше уже не подняться или вероятность этого крайне мала. В таких случаях многие топ-менеджеры просто уходят из бизнеса, выбирая путь работы в советах директоров, предпринимательство или вхождение в проекты в качестве инвесторов. Многие же, достигнув карьерного потолка, останавливаются на своей текущей позиции и продолжают работу в бизнесе, если она приносит удовлетворение и желаемый доход, а приоритеты в развитии смещаются в сторону других сфер: более глубокого погружения в хобби, путешествия, семью или творчество.

Карьера & Кадры



Когда работа с людьми — это по любви

29 мая на красной ковровой дорожке в кинотеатре «Октябрь» на Новом Арбате в 19-й раз вручили награды Премии «HR-бренд» за проекты в области управления кадрами, которые не просто изменили жизнь людей в компаниях и за их пределами, но и влияют на саму российскую HR-модель. В этом материале — о церемонии награждения тех, кто независимо от времени и внешних факторов продолжал в 2024 году работать над брендом работодателя и заботиться о людях.

— тенденция —

Финалисты Премии «HR-бренд», организатором которой традиционно выступает hh.ru, — визионеры, определяющие будущее HR в стране. Они задают вектор для всей индустрии. Еще один год для HR-сообщества показал: стратегически выверенная и качественно проработанная кадровая политика уже не может быть продиктована лишь кризисами и колебаниями рынка. Соискателям важно не только то, как работодатели умеют смягчить удар в моменты турбулентности, но и сколько усилий они в принципе прилагают для того, чтобы человеку в компании было хорошо. Сейчас и в перспективе. Поэтому те, кто не просто периодически «подкармливает» бренд работодателя, а развивает его на постоянной основе, уверенно сохраняют свои команды и не теряют контакта с ними. А когда необходимо, привлекают в них лучших на рынке труда экспертов. Самые эффективные кадровые практики всегда можно встретить на площадке Премии «HR-бренд» hh.ru. С каждым годом число компаний, готовых делиться своими подходами и инструментами, все больше. В прошлом году эксперты и жюри получили на рассмотрение 286 проектов, в этом — уже 352. В этом году конкуренция была острее, чем когда-либо: в лонг-лист премии вошли 137 проектов и сильные решения на рынке.

Золотые, серебряные и бронзовые награды распределили в семи основных номинациях. Дополнительно своих победителей выбрали учредители шести специальных номинаций и трех HR-треков. Последнее — нововведение Премии. Площадка, ее эксперты и комьюнити продолжают исследовать рынок в самых разных направлениях в поисках по-своему революционных, но вполне реализуемых решений для взаимодействия с людьми. Большую роль в этом традиционно берут на себя известные в разных отраслях компании — стратегические партнеры Премии, поддерживающие событие и бизнес своими номинациями. А в этом году к ним присоединились и другие компании, обладающие большим опытом в HR и готовые помогать коллегам продвигать свои идеи. HR-треки — динамичные номинации от партнеров, которые учреждаются на один сезон и помогают экспертам HR-индустрии исследовать новые и практически полезные для многих компаний кейсы. Их авторы, как и остальные учредители и эксперты Премии, также смогли выступить независимыми аналитиками и представить свой взгляд на практики современных работодателей.

«В этом году наше внимание в проектах особенно привлекли нестандартные подходы к работе с мотивацией и вовлеченностью, а также свежие форматы использования генеративного искусственного интеллекта — как для HR-функций, так и для решения бизнес-задач. Среди номинантов четко прослеживаются новые тренды: активное внедрение ИИ, а также развитие Total Employee Experience (TX) — продуктов, которые выходят за рамки привычных HR-сервисов», — поделился своими наблюдениями Марат Исмагулов, HR-директор Альфа-банка, учредителя специальной номинации «Цифровое лидерство».

«Многие номинанты говорят, что опыт участия в конкурсе помог им самим посмотреть на результаты своей работы глазами экспертов, найти метрики и инструменты, измеряющие эффективность проекта, обнаружить более глубокие зоны влияния проекта на компанию и сотрудников, чем они полагали изначально. Вынуть из себя то, что делаешь каждый день на работе, и оформить в конкурсный проект — это отдельная компетенция, и участие в Премии «HR-бренд» очень здорово помогает ее развивать», — говорит Елена Лондарь, консультант Премии «HR-бренд», руководитель проектов hh.ru. — В 2024 году фокус был на проектах, связанных с практиками удержания персонала, повышением вовлеченности сотрудников и внедрением современных ИТ-технологий и ИИ-инструментов в HR-процессы. В отличие от предыдущих лет, проекты, связанные с well-being практиками, адаптацией и обучением сотрудников, номинанты стали реже выбирать для участия в конкурсе».

Сегодня, чтобы полноценно и результативно вкладываться в развитие бренда работодателя и менять рынок HR-технологий, необходимо работать комплексно. Поэтому HR-кейсы перестают быть монопроектами, считают в Газпромбанке, который не первый год ищет лидеров в номинации «Лучшее создается вместе». «Во-первых, важно учитывать типы и специфику целевых аудиторий и разрабаты-



вать адресные программы для каждой категории. Во-вторых, работая с людьми, привлекать сотрудников в качестве амбассадоров, менторов или наставников. В-третьих, в погоне за рекрутинговой ценностью проектов не забывать об их социальной значимости, а также учитывать возможности транслируемости и масштабируемости идей. Приятно видеть, что большинство работодателей отражают все эти критерии не только в своих кейсах, представленных на Премии, но и в кадровой и бизнес-политике глобально», — уточняет Юлиана Лункина, начальник Управления развития бренда работодателя Департамента по работе с персоналом Газпромбанка.

Ярким акцентом текущего сезона конкурса также стали коммуникационные проекты: компании-номинанты выходили как во внешний контур, привлекая соискателей, так и выстраивали коммуникации внутри организаций с помощью нестандартных инструментов, ярких образов, показывая возможности для роста, развития и диалога с работодателем. В Fonbet, компании-учредителе спецноминации «Территория спорта», выделяют свои отличительные черты HR-технологий сегодня. «Одним из эффективных инструментов вовлечения сотрудников в жизнь компании остается корпоративный спорт. Однако сегодня он уже не ограничивается традиционными соревнованиями — компании активно экспериментируют с новыми форматами: фиджитал-спорт, корпоративные турниры по киберспорту и даже яхтинг. Такой подход позволяет сделать спорт увлекательным для сотрудников с разными интересами и уровнем подготовки. Мы выделили три ключевых подхода, которые объединяют успешные спортивные проекты: системность, персонализация и измеримость результатов. Именно эти принципы позволяют превратить разовые активности в долгосрочные программы, влияющие на бизнес-показатели», — прокомментировала Анастасия Киреенко, директор по персоналу и организационному развитию Fonbet.

В Газпромбанке они свои. Сергей Дудakov, начальник Центра продвижения бренда работодателя и корпоративной культуры Департамента коммуникаций и маркетинга компании обращает внимание: «Продолжается повсеместное внедрение элементов

геймификации и цифровых инструментов взаимодействия с аудиторией. Интересно, что компании все чаще ориентируются на ранний таргетинг, начиная работу с потенциальными кандидатами еще на этапе школы. Также заметна тенденция к вовлечению сотрудников в качестве ключевых носителей employer brand».

В компании AB InBev Efes, отвечающей за HR-трек «Нам здесь жить», добавляют: зачастую работодателей интересует уже не просто бизнес-эффект от HR-проекта, а его глобальное воздействие. «Проекты номинантов нашего трека в первую очередь впечатлили масштабом мышления и амбициозностью замыслов. Мы отметили, что все больше компаний задумываются о вкладе в устойчивое развитие, о том как формировать ценности, оставлять осмысленное наследие и объединять людей вокруг значимых идей. Компании фокусируются на социальной ответственности, поддержке регионов присутствия и развитии местных сообществ, заботе о сотрудниках», — делится Алексей Мищик, директор по персоналу AB InBev Efes.

Реальную социальную значимость современных HR-практик подчеркивает еще один постоянный партнер Премии — РООИ «Перспектива». Учредитель, член правления РООИ «Перспектива» Денис Роза считает: «Наша номинация „Равные возможности“ позволяет работодателям продемонстрировать свой успех в области инклюзивного трудоустройства. И из года в год мы наблюдаем среди кейсов участников системный подход к этой задаче, желание делиться своим опытом с другими компаниями и эффективные примеры сотрудничества с различными НКО для достижения целей. Это настоящие действия для того, чтобы адаптировать рабочие места и процессы для разных людей, а не просто манифесты».

Современный рынок труда сместил фокус интенсивного поиска специалистов на удержание талантов. Компании, которые делают ставку на развитие, вовлеченность и заботу, получают результат. Финалисты Премии «HR-бренд 2024» создали экосистемы, где профессионалы выбирают рост и долгосрочное развитие, а не разовые карьерные выгоды. Вот на чем фокусировались работодатели в прошлом году: ставка на потенциал — работода-

тели не ищут идеальных кандидатов, а развивают своих специалистов, закрывая вакансии за счет внутреннего роста; прозрачные карьерные треки — форматы вроде «ждем, когда вырастешь» больше не работают, теперь важно показывать четкие перспективы; гибкие мотивационные модели — KPI, ориентированные на результат, а не на отработанные часы; осознанная забота о сотрудниках — корпоративные программы ментального здоровья, гибкие условия труда и культура, которая формирует чувство принадлежности.

«Тема удержания людей получила естественное развитие за последние пару-тройку лет на фоне жесточайшего дефицита. Если последние два года мы наблюдали тренд „как опознать своих, осмотреться и жить дальше“, то в этом году мы видим уже конкретные кейсы очень вдумчивого и системного подхода к развитию лидеров, команд, выявлению и поддержке высокопотенциальных сотрудников с прицелом на их рост внутри компании», — говорит Ирина Моделкина, консультант Премии «HR-бренд».

«При серьезно растущих расходах на ФОТ постоянно повышать заработную плату бизнес не может, значит, нужно тщательнее исследовать свои целевые аудитории кандидатов, экспериментировать с каналами и форматами привлечения, повышать уровень управленческих навыков руководителей, растить экспертизность внутри компании, создавать возможности для горизонтального и вертикального роста сотрудников», — считает Елена Лондарь.

Партнеры Премии также подтверждают, что бизнес взял курс скорее на сохранение команд, чем на их расширение или переукomплектацию. Один из постоянных, Т2, отмечает тренд на удержание среди прочих. «Совместно с Премией „HR-бренд“ уже пять лет мы поддерживаем инновационные проекты в сфере управления персоналом в спецноминации „HR по другим правилам“». В этом году мы получили рекордное количество заявок из самых разных индустрий — 65. Радует, что интерес компаний к нестандартным проектам, выходящим за рамки классического HR, продолжает расти. Можно также выделить три тренда, которые были особенно заметны в проектах нового сезона Премии: это развитие корпоративной культуры и бренда работодателя, усиление практик по удержанию персонала, а также запуск стратегических инициатив и партнерств, влияющих не только на бизнес отдельной компании, но и на отрасль или рынок труда в целом», — говорит Марина Елагина, директор по развитию корпоративной культуры, лидерства и обучения Т2.

Команда, которая развивает и продвигает на рынок нейросетевую модель GigaChat для бизнеса, представила в этом году свою номинацию: «AI в HR: проекты будущего». Коллеги соглашаются с предыдущим высказыванием и акцентируют внимание на дополнительных важных аспектах. «Есть четкий тренд — внимание к реальным потребностям сотрудников и стремление укреплять устойчивость команд», — отмечает Егор Алешин, исполнительный директор GigaChat B2B Сбербанка. — Компании начали использовать генеративные модели для решения большого спектра задач и персонализированного подхода к сотрудникам. Особенно важно, что представленные решения перестают быть просто „витринами“. Сегодня это действительно рабочие инструменты, которые помогают автоматизировать процессы, освободить время от рутины, налаживать коммуникации и повышать вовлеченность сотрудников. Генеративный искусственный интеллект — это крепкий фундамент для следующего этапа: более глубоких и смелых внедрений».

Традиционно сильные номинации — «Мир», «Федерация Гранд» и «Регион», куда подают свои проекты номинанты — лидеры по степени зрелости HR-процессов и инвестициям в работу с персоналом, те, кто системно долгие годы выстраивал работу с брендом работодателя внутри и снаружи организации. 2024 год не стал исключением: по оценке экспертов, выбирать финалистов этих номинаций было сложно — хотелось отдать голосов больше, чем было возможно по протоколу. Второй год подряд впечатляет количеством поданных проектов номинация «Малый бизнес» — 20 компаний в этом сезоне показали свои лучшие практики.

«Интересно, что среди них прослеживаются те же тренды, что и у больших корпораций: и яркие коммуникации, и привлечение „бывших“, и проекты с использованием ИИ-инструментов в HR-процессах! Для нас это сигнал о том, что вне зависимости от размера компании конкуренция за персонал настолько острая, что стимулирует применять разнообразные инструменты и креативные подходы компании любых размеров, а решения доступны игрокам с небольшими бюджетами, главное — четко поставленные цели, профессионализм и изобретательность», — говорит Елена Лондарь. В компании ЕВРАЗ, учредителе HR-трека «Производство будущего», с экспертом согласны: «В этом году благодаря сообществу Премии и проектам участников мы увидели широкий спектр инструментов, применяемых в ответ на одни и те же вызовы: дефицит кадров, сложные условия труда, необходимость повышения привлекательности работодателя, увеличения выработки/производительности, отладка процессов и снижение потерь. Именно для этого и была создана наша номинация — чтобы расширить границы привычного, напиться новыми идеями для лучшего будущего наших компаний, людей и страны», — говорит Дмитрий Гаврилин, директор программ по повышению производительности ЕВРАЗа.

Своими нестандартными подходами к решению глобальных местных проблем радуют региональные компании. По словам Ирины Моделкиной, они налаживают жизнь и создают возможности, чтобы оставаться, трудиться «там, где родился». И эту миссию на себя берут крупные промышленные предприятия, ориентируясь на долгосрочную перспективу и вкладываясь материально и экспертно.

Но, каковы бы ни были территориальное расположение, размер компании или ее отрасль, отказаться от работы с HR-брендом уже не может никто, считает Ирина Балеява, руководитель центра по развитию бренда работодателя и HR-маркетинга МТС, компании-учредителя HR-трека «Инновация в коммуникациях»: «Если раньше брендом работодателя занимались в основном крупные компании или самые продвинутые, то сегодня шаги в эту сторону делают даже практически все компании. Внешние и внутренние коммуникации и свой образ на рынке совершенствуют самые разные компании — от автосервисов и кофеен до производственных предприятий. Это просто необходимо для всех, кто хочет привлекать лучшие кадры».

И постоянно растущее число участников и победителей Премии доказывает эту мысль. Каждый из кейсов в рамках XIX Премии задумывался и создавался с мыслями о людях и с желанием дать то, что им действительно необходимо. Это и есть главная движущая сила любой HR-политики. Но идя навстречу своим командам, работодатели помогли и всей кадровой индустрии, показав еще больше перспективных направлений в работе с аудиториями.

Анастасия Мануилова

Победители Премии «HR-бренд 2024»			
ОСНОВНЫЕ НОМИНАЦИИ			
«Мир»	1-е место	Группа «Черкизово»	
	2-е место	ВкусВилл	
	3-е место	ГК «Русский Краб»	
«Федерация Гранд»	1-е место	Т-Банк	
	2-е место	АШАН Ритейл Россия	
	3-е место	X5 Доставка	
«Федерация»	1-е место	D Innovate Group	
	2-е место	«Софтлайн Решения»	
	3-е место	«АВС-электро»	
«Регион»	1-е место	ОМК	
	2-е место	ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»	
	3-е место	«Норникель»	
«Столица»	1-е место	ОТП Банк	
	2-е место	Группа компаний «Агама»	
	3-е место	КРОК	
«Северная столица»	1-е место	Компания «Воздушные Ворота Северной Столицы» (аэропорт Пулково)	
	2-е место	«Эльба Мебель»	
	3-е место	«Свежа»	
«Малый бизнес»	1-е место	ГлавПро Федеральный институт повышения квалификации	
	2-е место	OptiTeam Consulting	
	3-е место	makelove	
СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ			
«Цифровое лидерство»	Победитель	ОМК	
«HR по другим правилам. Новый уровень»	Победитель	ГК «Русский Краб»	
«Территория спорта»	Победитель	Спортмастер	
«Лучшее создается вместе!»	Победитель	Группа компаний «Ренна»	
«AI в HR: проекты будущего»	Победитель	Технократия	
«Равные возможности»	Победитель	Яндекс	
НЯ-ТРЕКИ (СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДИПЛОМЫ)			
«Инновации в коммуникациях»	Победитель	Иркутская нефтяная компания	
«Нам здесь жить»	Победитель	ЯТЭК	
«Производство будущего»	Победитель	Компания «Воздушные Ворота Северной Столицы» (аэропорт Пулково)	

Карьера & Кадры

ДМС для каждого

— тенденция —

С13 Состав клиник в основном средней ценовой категории», — рассказывает Юлия Галаничева. Премиальный пакет, по ее словам, представляет собой расширенную версию стандартного пакета с лечением в клиниках премиум-класса и дополнительными программами профилактики заболеваний, well-being и так далее.

Кроме того, страховщики делают индивидуальные предложения. «На примере своего портфеля мы видим, что компании численностью от 100 человек запрашивают продукт, который сделан специально под них», — говорит директор медицинского страхования «СберСтрахования» Наталья Харина. Кастомизация подразумевает не просто разделение по уровням клиник для топ-менеджмента и мидл-сегмента, но и индивидуально сформированный набор дополнительных опций, поясняет она.

В частности, по мнению господина Озерова, сегодня ДМС — это не просто базовое лечение. «На базе ДМС можно развернуть довольно широкую комплексную программу защиты благополучия сотрудника. Она может в себя включать профилактику, глубокие исследования, скрининги», — поясняет он.

Рынок ДМС в последние пару лет действительно стал активно расширять предложения за рамки стандартных страховых программ: программы ментального здоровья, чекапы для сотрудников и их семей, приложения со скидками на фитнес, велнес и аптеки, организации реабилитации после полезней, консьерж-сервис, телемедицина, психологическая поддержка, подтверждает Диана Логинова. Кроме того, страховщики включают в программы онлайн- и офлайн-фитнес, консультации диетолога, возможности организовать для сотрудников тематические вебинары, добавляет госпожа Харина. Такие дополнительные сервисы, ориентированные на формирование здоровых привычек, служат профилактикой для ряда заболеваний, связанных с малоподвижным образом жизни и неправильным питанием, поясняет она.

Также страховые компании предлагают ДМС для домашних животных (в рамках корпоративного ДМС предлагаются программы ветеринарного обслуживания для питомцев сотрудников), программы детокса и реабилитации (специальные программы после ковида, стрессовых периодов, восстановления после спортивных травм), медицинское обслуживание за границей (экстренное лечение и эвакуация из-за границы, консультации с зарубежными врачами), программы для беременных — сопровождение беременности, сервисы по поддержки после беременности, уточняет госпожа Логинова.



Иногда страховые компании предлагают готовые, так называемые коробочные программы с фиксированным набором услуг, отмечает директор департамента медицинского страхования компании «Ингосстрах» Анастасия Скурихина. «Коробочные» решения — это предрассчитанная программа, в которой уже зафиксирован объем услуг и перечень клиник и которая охватывает большой пул застрахованных из совершенно разных компаний, разных индустрий, поясняет господин Озеров. В коробочных продуктах могут быть определенные ограничения по количеству манипуляций или стоимости услуги, предупреждает эксперт.

Критерии выбора

Приобретение программы ДМС для компании зависит от нескольких факторов: разме-

ра бизнеса, потребностей сотрудников, бюджета и корпоративной культуры, говорят эксперты.

Программа ДМС для небольшой компании (до 50 человек) должна быть оптимальной по цене и покрытию. «Начинать можно с базового пакета (первичная медицинская помощь, амбулаторное лечение, неотложная помощь) с возможностью добавления дополнительных услуг по мере роста компании. Предложить телемедицину и доступ к онлайн-консультациям», — считает Диана Логинова. Зачастую сотрудники небольшой компании могут быть более мобильными, молодыми и с менее выраженными медицинскими потребностями, поясняет она.

Средний размер компании (50–200 человек) обычно позволяет выделить больше средств на ДМС, при этом все равно требу-

ется баланс между стоимостью и качеством покрытия, отмечают страховщики. В принципе, как правило, средние компании предпочитают обходиться без градирования, то есть покупают среднего уровня пакет для всех застрахованных, выделяя в отдельную программу только VIP, отмечает начальник департамента личного страхования страхового брокера «Нобилис» Михаил Кунин. Например, для топ-менеджеров и ключевых сотрудников можно предложить более расширенные программы, а для других — базовые, что поможет обеспечить нужный уровень медицинских услуг в пределах бюджета, уточняет госпожа Логинова.

Крупные компании (200+ человек) могут позволить себе более сложные и многоуровневые программы, которые требуют тщательной кастомизации, указывают страховщики.

Для руководителей и топ-менеджеров — эксклюзивные пакеты с возможностью получения медицинских услуг в премиальных клиниках, для других сотрудников — стандартные пакеты с амбулаторной помощью и базовой стоматологией, говорит госпожа Логинова. По ее словам, для крупной компании важно, чтобы страховщик мог предложить кастомизированные решения и возможность быстрого расширения пакета услуг, включая программы для иностранных сотрудников.

Все чаще грейдирование программ строится не только на должностной иерархии, но и на поведенческих и цифровых предпочтениях различных возрастных групп, добавляет заместитель генерального директора по личным видам страхования страхового консультанта АСТ Екатерина Львова.

Петр Вьюгин

Заменят ли нейросети рекрутеров?

— мнение —

Сегодня на рынке труда наблюдается своеобразная борьба между технологиями искусственного интеллекта, используемыми компаниями и кандидатами при поиске работы. Партнер Regroup **ОЛЬГА ОЩЕПКОВА** рассказывает о том, кто может выйти из нее победителем.

Уже несколько лет компании внедряют инструменты ИИ для автоматизации поиска, настройки фильтров и оптимизации первых этапов интервью и онбординга, а кандидаты используют аналогичные инструменты для адаптации своих резюме и сопроводительных писем под требования работодателей и прокачки навыков прохождения собеседований. Резюме рассылаются на сотни позиций, но приглашений на собеседование больше не становится. Многие резюме прекрасно проходят



первый этап фильтрации нейросетями и теряют свою ценность на более поздних этапах.

Нейросети предлагают бизнесу широкий спектр возможностей для

оптимизации подбора персонала, особенно на начальных этапах.

Во-первых, они помогают сформировать базу первого пула кандидатов, существенно повышая качество подбора и ширину воронки. Нейросети способны анализировать профили кандидатов по сложным комбинациям фильтров, выявляя в том числе тех, кто не находится в открытом поиске работы.

Также бизнес может автоматизировать стандартные функции рекрутмента: нейросети могут автоматически обрабатывать резюме, формировать список наиболее перспективных кандидатов, рассылать стандартные письма с предложением рассмотреть ту или иную позицию, приглашать на интервью. С помощью ИИ-инструментов HR может генерировать вопросы для разговора с кандидатом относительно его биографии, рабочих задач и позиции. Есть нейросети, которые по-

могают расшифровывать интервью с кандидатами и работу с отчетами, дают комментарии, насколько человек подходит на ту или иную роль.

Некоторые компании идут дальше и развивают собственные сценарии использования нейросетей, дополняя базовые сценарии дополнительными уровнями проверки: после формирования первоначального пула резюме ИИ рассылает дополнительные вопросы и оценивает полученные ответы согласно заранее установленным сценариям, анализирует сделанные кандидатами «домашние задания».

Использование нейросетей позволяет существенно сократить время на обработку большого объема резюме, обеспечивая предварительный отбор кандидатов без значительных финансовых вложений и сокращая влияние и риски человеческого фактора. Но инструменты нейросетей не универсальны. Пока основная сфера

применения нейросетей — помощь в поиске рядовых сотрудников и позиций среднего менеджмента.

ИИ неплохо проверяет профессиональные знания и умения кандидатов, так называемые хард-скиллы, которые можно выявить через экзамен или тестирование. Мягкие навыки, или софт-скиллы, отвечающие за взаимодействие с людьми и решение задач, они измерить не могут. Особенно если мы говорим о поиске топ-менеджмента. Для этого нужны рекомендации, референсы, способность понять, кому позвонить на прежнее место работы за характеристикой, правильно задать вопросы. Такую работу могут сделать только профессиональные консультанты по поиску руководителей высшего звена. Они же могут выявить несоответствие квалификации искомой позиции — те самые сотни резюме, которые люди рассылают на удачу. Или даже обман — например, когда

да в резюме белым шрифтом пишут параметры, которые удовлетворяют поисковым фильтрам нейросетей.

Нейросети успешно справляются с задачей первичной сортировки кандидатов, но не заменяют профессионалов по поиску топ-менеджмента по крайней мере в обозримом будущем. Применение ИИ-технологий позволяет повысить эффективность бизнеса, сократить издержки и оптимизировать процессы управления кадрами. Тем не менее технологии остаются инструментом поддержки профессионалов, дополняющим, но не заменяющим традиционный подход к подбору людей. Искусственный интеллект пока не способен заменить человеческий опыт и интуицию в оценке ключевых личных характеристик кандидата, важных для успешной интеграции сотрудника в компанию. Подбор соискателей на высшие позиции в компании — по-прежнему ручной труд.

«В отрыве от практики вузы не могут угнаться за быстрыми изменениями в Индустрии 4.0»

— взгляд —

Дефицит кадров, на который уже несколько лет жалуются российские работодатели, подталкивает их к планированию своих кадровых потребностей и к взаимодействию с учебными учреждениями, которые могут восполнить нехватку компетентных работников. Директор практики «Образование» «S+Консалтинг» **ЛЮБОВЬ РЕШЕТНЯК** объясняет, как сейчас меняется образовательный ландшафт в России под воздействием кадрового запроса бизнеса.

В условиях растущего дефицита кадров и демографического тренда на старение бизнес активизирует взаимодействие с учебными заведениями. Однако сегодня предоставляемые знания быстро устаревают. Работодатели понимают, что базово в отрыве от практики вузы не могут угнаться за быстрыми изменениями в



Индустрии 4.0 и предоставить готового специалиста с учебной скамьи. Именно поэтому корпорации развивают как собственные корпоративные системы обучения, так и кооперацию с вузами.

Программы корпоративных университетов сфокусированы в первую очередь на подготовке специалистов с учетом бизнес-практики. Крупнейшие из них сегодня стали лидерами по объемам услуг дополнительного профессионального образования, успешно конкурируя с вузами. Они адаптируют лучшие академические методики и одновременно формируют собственные инновационные подходы к обучению.

Развитие корпоративных университетов способствует их выходу на рынок. За период с 2022 по 2023 год выручка от внешних клиентов у ведущих корпоративных университетов увеличилась в среднем с 13,5% до 17,3% (по данным НИУ ВШЭ). Так, созданный УГМК в 2013 году Технический университет увеличил ежегодное число слушателей в пять раз с 2021 по 2024 годы — до 80 тыс. человек.

В ближайшие пять лет ожидается ожесточение борьбы за талантливую

молодежь — ее численность к 2030 году сократится на 5,6 млн человек (по данным Росстата). Понимая это, корпорации выходят и на рынок высшего образования. Пример — новый частный Центральный университет, созданный в партнерстве с 50 компаниями. Он продемонстрировал высокий конкурс при первом наборе за счет максимальной ориентированности на практику и широких возможностей последующего трудоустройства.

Кроме того, ведущие корпорации активно создают собственные образовательные экосистемы, имеющие широкий охват по целевым аудиториям: от школьников до студентов и действующих специалистов. Преподаватели вузов и ссузов могут также проходить в них повышение квалификации. Пример такой программы — бесплатная двухмесячная Летняя цифровая школа «Сбера» для преподавателей вузов и колледжей.

Несмотря на конкурентное давление со стороны корпораций на вузы, именно в их кооперации мы видим ключевые возможности для развития человеческого капитала. Инициатива по предложению сотрудничества должна исходить не только от корпораций, но и от вузов. В практическом смысле это совместное с бизнесом формирование учебных планов и программ с фокусом на практику, в том числе с элементами дуального обучения, а также развитие современной образовательной инфраструктуры и внедрение технологий, повышающих эффективность и ускоряющих внедрение инноваций. Актуальна кооперация учебных заведений высшего и среднего профессионального образования с бизнесом и в части сотрудничества со школами: в настоящее время работа с последними ведется независимо компаниями и вузами/ссузами. Ключевым принципом успешного образовательного альянса с биз-

несом станет четкая постановка целей и задач сотрудничества с обеих сторон. Очень важно наличие общей команды (рабочей группы), ответственной за реализацию сотрудничества. И в дополнение к этому — согласованные механизмы принятия решений, регулярная и конструктивная обратная связь от всех групп заинтересованных сторон.

Вместе с тем мы видим риски чрезмерной специализации и утраты академической свободы вузов в случае избыточной ориентации на коммерческие интересы компаний. И как следствие — сокращение исследовательского потенциала вузов, миграция преподавателей в корпоративное образование, потеря самобытности вузов и в конечном итоге превращение их в аналог корпоративных университетов. Поэтому важно соблюсти баланс между корпоративными интересами, академической свободой и государственным регулированием.