

28 сентября 2023

## Развиваться за счет внутренних ресурсов

Со времен локдауна привычная практика HR в России претерпела существенные изменения. Компании в рамках нетрадиционной трансформации перестраивают стратегии управления, изменяют частоту реакции на принятие важных решений из-за возникшей неопределенности. А переобучение и повышение квалификации персонала становятся все распространеннее.

**Борис Богоутдинов, управляющий партнер консалтинговой компании «2Б Диалог»**, говорит: «Если в период локдауна наблюдались локальные очаги безработицы, которые в разных регионах страны достигали 32–45%, то уже в первом полугодии 2021 года этот показатель значительно сократился. Примерно на 50% вырос запрос бизнеса на линейный персонал, тогда как объем запросов соискателей уменьшился. Это объясняется позитивной тенденцией со стороны работодателей с окончанием локдауна». Также, отмечает он, с 2013 года сформировалась четкая тенденция снижения доли соискателей в возрасте от 20 до 25 лет, подобная тенденция, прогнозирует эксперт, будет наблюдаться в 2042–2045 годах из-за снижения рождаемости в 2021–2022 годах. В среднем за восемь лет ежегодное сокращение таких соискателей составляет 5,9–6,4% в год. «Не менее важным моментом стала



миграция населения в другие страны из-за СВО: уехало более миллиона человек,— перечисляет еще один фактор, повлиявший на ситуацию на рынке труда, господин Богоутдинов.— Естественное старение и убыль молодого трудоспособного населения заставляют компании работать в новых реалиях. Сегодня компании рассматривают сотрудников, убирая такие рамки, как возрастной ценз, географическая привязка и график работы. Одним из популярных направлений стало переобучение и повышение квалификации персонала».

**Екатерина Берестова, директор по персоналу АО «Валента Фарм»,**

подтверждает слова коллеги: «В новой реальности трендами стали поддержка сотрудника, возможность развиваться, раскрывать собственный потенциал. Люди идут туда, где учат. Если высокотехнологичное производство вкладывает ресурсы в обучение сотрудников, поощряет их развитие, это становится несомненным преимуществом для работодателя. Такой подход тесно переплетается с концепцией life-long learning, когда новые знания, полученные на стыке самых разных отраслей, например, продаж, медицины, искусственного интеллекта, позволяют предлагать прорывные идеи, реализовывать индивидуальный потенциал специалиста. Безусловным трендом нового времени стало комплексное развитие каждого сотрудника с учетом его особенностей и интересов. Большинство уже понимает, что развивать только свои профессиональные и личные навыки (hard и soft skills) недостаточно, прежде всего нужно работать над своими самонавыками (self skills), такими как психологическое здоровье и умение справляться со стрессом, самоопределение и самоорганизация. Такой комплексный подход в развитии компетенций не только повышает

лояльность и вовлеченность персонала, но и дает сотрудникам возможность профессионального роста и продвижения по индивидуальным траекториямкратно быстрее и качественнее».

## УСКОРИТЬ ПРОЦЕССЫ

Господин Богоутдинов отмечает, что скорость принятия решений, о которой никто не думал пять-восемь лет назад, сегодня является одним из приоритетных направлений, поэтому разбор и рассмотрение откликов в компаниях с сильным HR-блоком производится довольно оперативно. «В связи с тем, что карьерный рост и повышение квалификации интересуют не всех и отходят на второй план, гибридный график работы и поиск резервных сил внутри компании являются новой среднесрочной парадигмой»,— указывает он.

**Наталья Найман, руководитель департамента управления персоналом компании «ОБИТ»**, добавляет: «Мы наблюдаем глубокое переосмысление управления, вызванное тектоническими сдвигами последних лет. Решающее значение для бизнеса приобретает фактор скорости: принятия решений, внедрения инноваций, адаптации под меняющиеся условия. На смену жестким организационным структурам приходят гибкие, появляются абсолютно новые явления в управлении. Одно из них — коамбидекстрия (термин предложил Институт Брюса Хендерсона BCG). Это развитие идеи амбидекстрии, которая известна уже более десятилетия и подразумевает объединение задач наращивания операционной эффективности и внедрения

инноваций. Коамбидекстрия к этой синергии добавляет тесное взаимодействие с клиентами при разработке и реализации стратегии бизнеса».

Все это требует наличия у персонала определенного набора свойств и навыков. Научно-техническая революция, повсеместная роботизация, мощная интеграция ИИ в нашу жизнь внушают тревогу работникам, с одной стороны, а с другой — вызывают необходимость их адаптации, развитие у них новых компетенций, формирование нового опыта. Задача современного руководителя — «помирить» коллектив с технологиями, сформировать атмосферу доверия к инновациям и предотвратить саботаж цифровой трансформации, без которой бизнес обречен на деградацию.

## НАЗАД В ОФИСЫ

«Еще один тренд — разочарование в удаленном режиме, который еще недавно демонстрировал крайне высокие показатели эффективности и производительности. Последние исследования, которые проводят как независимые организации, так и частные компании, говорят о том, что на смену этому всплеску приходит падение ключевых показателей, включая вовлеченность, лояльность. Первыми возвращать людей в офисы стали глобальные финансовые корпорации, за ними, как это ни странно, последовали IT-гиганты», — делится господин Найман.

Однако персонал не готов отказываться от преимуществ [удаленной работы](#). Возник так называемый «парадокс производительности», когда сотрудники (до 90%) считают, что из дома они работают продуктивнее, а каждый пятый руководитель придерживается обратного мнения. «Как показывают опросы, люди готовы к увольнению, если работодатель будет настаивать на стопроцентном возвращении в офис. В нашей стране, например, доля таких работников составляет 40%»,— приводит статистику господин Найман. Большинство сотрудников хотели бы работать дома от двух дней из пятидневной рабочей недели. Это вполне объяснимо, замечает эксперт, ведь в больших городах люди теряют на дорогу до работы и обратно до двух недель в год плюс тратятся на транспорт. А поскольку по закону компенсация труда офисных и дистанционных сотрудников должна быть одинаковой, требования вполне ожидаемы. Этим же объясняется и рост доли самозанятых, фрилансеров, аутсорсеров в общей численности сотрудников. Люди ставят на первое место психологический и бытовой комфорт и свободу — пусть даже в ущерб карьерному росту.

«Именно поэтому работодатели стали уделять больше внимания созданию комфортной психологической атмосферы в коллективе и эмоциональному состоянию сотрудников. В прошлом году, начиная с весны, многие компании стали предоставлять персоналу бесплатный доступ к профессиональной психологической помощи, в офисах появились комнаты и помещения для релакса, отдыха и разгрузки, а наиболее крупные игроки даже наняли штатных психологов. Изменился и тон внутренних коммуникаций: он стал

более искренним, доверительным и — что особенно важно отметить — офлайн-овым. Чтобы отслеживать изменения в эмоциональном состоянии сотрудников и оперативно принимать корректирующие меры, широко применяются цифровые инструменты, которые вообще стали все глубже проникать в работу HR»,— рассказывает господин Найман.

Все эти меры требуют серьезных усилий и ресурсов, однако в условиях экономического кризиса не каждая компания может позволить себе увеличение затрат на персонал. Многие предпочитают идти по пути аутсорсинга тех или иных процессов или даже целых направлений, отказываясь от штатных специалистов. Это особенно очевидно в сфере IT: на фоне острого дефицита компетентных IT-кадров участвовать в борьбе за таланты под силу только наиболее крупным игрокам.



Дарья Цирулева,  
директор по персоналу  
компании «КОРУС  
Консалтинг»

«Если говорить о 2023 годе, то одним из предупреждений рынка стал не новый, но обостряющийся сигнал: "Удерживайте персонал!" Первое, что приходит в голову,— поднимать зарплату. Это самое понятное, ощутимое и рабочее, на первый взгляд. Но мы всегда выступаем за data-driven-подход, поэтому мы самостоятельно исследуем рынок труда на предмет выявления самых популярных мотиваторов в IT-сфере. Мы изучили вопрос, на что еще люди смотрят, когда выбирают нового работодателя, опираясь на внутренние и внешние исследования, из 41 критерия выделили топ-5. На первом месте качество продуктов и услуг, а высокий уровень зарплаты только на девятом месте. Классное стало привычным, а привычное не кажется привлекательным»

Госпожа Цирулева обращает внимание, что ДМС, скидки на фитнес и корпоративное обучение требуют от компании значительных затрат, которые

сопоставимы с разницей в предложениях от разных компаний. Большинство компаний предлагает примерно одинаковый набор дополнительных благ.

«Стоит честно себе признаться, что невозможно дать все одновременно, расширяя социальный пакет бесконечно. Поэтому здесь главное — правильная аргументация HR-специалиста, который должен уметь "продавать" набор бенефитов сотрудникам. Еще мне кажется правильным выбирать те дополнительные опции, которые соответствуют ценностям и ожиданиям именно вашего коллектива. Но привлечь — это одна история, а удержать — совсем другая. Тут на первый план выходят интерес руководства к мнению сотрудников, профессиональная среда, возможность личного роста и соответствие ценностей компании ценностям сотрудника», — резюмирует госпожа Цирулева.