

Отчёт

по итогам исследования
бренда работодателя
в металлургической отрасли

2025



Команда ANCOR Consulting

Наша работа — находить решения, чтобы каждый добивался лучшего в своём предназначении

Услуги:

HR-аналитика

Исследования рынка труда, бренда работодателя и внутренние опросы персонала, аналитика данных для решения актуальных HR-задач

Бренд работодателя

Построение, развитие и продвижение бренда компании как работодателя на рынке труда

Оценка

Анализ профессиональных и личностных компетенций сотрудников и руководителей для принятия правильных решений

Аутплейсмент

Сопровождение сотрудников в процессе поиска новой работы и карьерное консультирование

Почему мы?

- Создаём решения по управлению персоналом под любой запрос;
- Соответствуем международным практикам и стандартам;
- Используем комплексный подход: применяем несколько услуг;
- Повышаем эффективность с помощью онлайн инструментов;
- Реализуем проекты любой степени сложности и масштаба;
- Сотрудничаем напрямую по всей территории России и СНГ.

Сопровождаем
компании в решении
любых HR-задач:



Оглавление

Об исследовании.....	4
Восприятие бренда работодателя.....	5
Позиционирование компаний на рынке труда.....	6
Конкурентная среда.....	6
Лучшие HR-практики.....	7
Условия труда и EVP.....	8
Гибкость рабочего времени и комфортные бытовые условия.....	8
Расширенные социальные льготы и поддержка сотрудников.....	8
Привлечение персонала.....	10
Эффективные каналы поиска сотрудников.....	10
Изменения в подходах к привлечению персонала.....	10
Влияние автоматизации и цифровизации отрасли.....	11
Категории специалистов, которых сложнее всего привлечь.....	12
Удержание сотрудников.....	13
Основные причины оттока кадров.....	13
Управленческие практики и личность руководителя.....	13
Система вознаграждения и социальный пакет.....	14
Возможности карьерного роста и обучения.....	14

Об исследовании

Настоящий отчет подготовлен командой ANCOR Consulting по итогам отраслевого исследования бренда работодателя в металлургической отрасли.

Цель исследования — выявить лучшие практики в сфере привлечения и удержания персонала, проанализировать конкурентную среду, а также оценить актуальность EVP (ценностного предложения работодателя) и эффективность HR-стратегий ведущих российских компаний в металлургической отрасли в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

Задачи:

- Изучить восприятие бренда работодателя металлургических компаний среди сотрудников и кандидатов;
- Определить факторы, влияющие на выбор работодателя;
- Сравнить подходы к работе с EVP, условиями труда и каналами привлечения персонала;
- Проанализировать подходы ведущих компаний к созданию и укреплению бренда работодателя;
- Представить практики удержания сотрудников, применяемые в отрасли.

Методология:

Исследование базировалось на качественном подходе. В его рамках было проведено более 50 глубинных интервью с сотрудниками и руководителями различных металлургических компаний, включая рабочие специальности, ИТР, HR-специалистов и руководителей направлений.

50 глубинных интервью

Анализ вакансий, карьерных страниц и социальных сетей компаний

Сравнительный обзор публичных HR-инициатив и программ в металлургическом секторе

Респонденты представляли как крупнейшие металлургические холдинги федерального масштаба, так и региональные предприятия в Центральной России, на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке.

Собранные данные легли в основу анализа текущего позиционирования бренда работодателя, выявления лучших HR-практик и оценки факторов, влияющих на привлекательность работодателя в глазах сотрудников и кандидатов.

Мы надеемся, что результаты этого исследования станут полезным ориентиром для HR-команд и руководителей металлургических компаний в разработке эффективных стратегий управления персоналом и укрепления бренда работодателя.

Восприятие бренда работодателя

Формирование сильного бренда работодателя стало неотъемлемой частью стратегии крупных металлургических компаний. Создание и укрепление бренда работодателя требует комплексного подхода, включающего модернизацию производств, улучшение условий труда, активное продвижение успехов компании и формирование положительного образа отрасли в целом.

Несмотря на кадровый дефицит, компании, инвестирующие в комфортную рабочую среду, карьерное развитие сотрудников и узнаваемость бренда, успешно привлекают и удерживают квалифицированных специалистов.

Высокая конкуренция на рынке труда требует не только предложения конкурентоспособных заработных плат и базовых льгот, но и развития корпоративной культуры, прозрачных карьерных перспектив и человекоцентричных HR-практик.

Таким образом, ведущие компании отрасли делают ставку на всесторонний подход к управлению персоналом и формированию бренда работодателя для повышения собственной конкурентоспособности и укрепления своих позиций на рынке труда.

Но несмотря на усилия работодателей, в отрасли сохраняются стереотипы о тяжёлых условиях труда, устаревших технологиях и низкой привлекательности металлургии для молодёжи. Эти предубеждения становятся серьёзным барьером для привлечения молодых специалистов.

Для укрепления бренда работодателя необходимо:

-  Продолжать модернизацию производственных процессов и внедрять современные технологии, делая работу в металлургической отрасли более интересной и перспективной для сотрудников;
-  Активно работать с общественным мнением, транслируя в различных каналах коммуникации не только успех компании, но и истории успеха или карьерного продвижения талантливых сотрудников;
-  Вкладываться в улучшение условий труда и социальных программ для сотрудников, повышая их удовлетворённость, лояльность и вовлеченность;
-  Вовлекать молодёжь в реальные задачи на производстве, а не ограничивать их рутинной бумажной работой, демонстрируя перспективы карьерного роста;
-  Повышать узнаваемость как материнского бренда металлургической компании, так и локальных предприятий, особенно в регионах с низкой осведомлённостью о деятельности компании.

Позиционирование компаний на рынке труда

Для улучшения позиционирования на рынке компании используют социальные сети, платформы для поиска работы (HeadHunter, Авито) и корпоративные сайты, а также участвуют в региональных выставках, форумах, сотрудничают с учебными заведениями, организуя карьерные дни и экскурсии на производство.

Холдингам с большим количеством предприятий (в том числе непрофильных) важно не только повышать узнаваемость бренда, но и расширять представление о компании. Например, кандидаты зачастую ассоциируют крупные отраслевые компании только с металлургией, но не знают о других направлениях деятельности, таких как конструкторское бюро или IT-проекты.

Включение этой информации во внешние коммуникации существенно повышает интерес узких целевых аудиторий и способствует привлечению высококвалифицированных кадров.

Конкурентная среда

Конкуренция за кадры в металлургической отрасли остается крайне высокой, что сопровождается активной миграцией сотрудников между компаниями в поисках лучших условий труда. Сотрудники часто переходят от одного работодателя к другому, несмотря на схожесть предлагаемых условий. Это свидетельствует о том, что для удержания персонала недостаточно ограничиваться только конкурентными заработными платами. Ключевым фактором становится создание комфортной рабочей среды, включающей возможности для обучения и карьерного роста.

Пример ряда металлургических предприятий в Дальневосточном федеральном округе демонстрирует, что сотрудники готовы выбирать работодателя с заработными платами ниже, чем у конкурентов, если их привлекают конкретные условия труда и личность руководителя.

По информации от опрошенных экспертов, одна из таких компаний смогла привлечь необходимое количество специалистов на новую производственную площадку, несмотря на менее выгодное финансовое предложение, чем у конкурентов в регионе, благодаря предоставлению более комфортных условий труда и современного оборудования.

Горно-обогатительный комбинаты, входящие в крупные группы компаний, но располагающиеся вдали от ключевых локаций компании или в новых для нее регионах, успешно применяет лучшие практики, заимствованные у материнского бренда, которые активно используются на территории основных регионов присутствия компании. Эффективные бизнес-процессы и привлекательные условия труда позволяют им привлекать сотрудников даже из соседних населенных пунктов, что создаёт дополнительные сложности для конкурентов.

«У нас три основных конкурента в регионе. Сотрудники часто переходят между этими компаниями в поисках лучших условий. Например, недавно один из конкурентов открыл новый актив в нашем регионе, и к ним ушло много механиков несмотря на то, что зарплаты там ниже. Это связано с тем, что люди идут за конкретными руководителями, с которыми им комфортно работать. Они появились раньше нас и привлекают большое количество сотрудников из Забайкальского края. У них хорошо выстроены процессы, и они применяют лучшие практики материнской компании».

Некоторым компаниям удастся привлечь сотрудников на этапе строительства новых площадок за счёт предложения более высоких стартовых заработных плат, чем в среднем по региону. Однако в дальнейшем некоторым предприятиям приходится оптимизировать расходы и сокращать штат, что может негативно влиять на репутацию бренда работодателя. Эксперты отмечают, что поддержание конкурентоспособных заработных плат за счет регулярной индексации и продвижения достойных специалистов позволяет не только сохранить лояльность персонала, но и укрепить имидж компании как надёжного и стабильного работодателя.

«В горнодобывающей промышленности стандартно предлагают хорошую зарплату на старте, особенно в период эксплуатации или строительства производства. Однако в дальнейшем происходит оптимизация расходов, что иногда приводит к снижению уровня оплаты труда за счёт сокращения штата».

— Инженерно-технический работник металлургической компании

Лучшие HR-практики

Человекоцентричный подход в HR-практиках становится ключевым элементом успешного управления персоналом в современных условиях. Он предполагает акцент на потребностях, ценностях и благополучии сотрудников во внутренних и внешних коммуникациях, что способствует привлечению новых и поддержанию высокого уровня вовлеченности действующих сотрудников.

«Мы стараемся использовать человекоцентричный подход, упрощаем коммуникацию, делаем её эмпатичной, близкой для людей, избегая канцелярских формулировок, в том числе в описании вакансий и визуальном оформлении».

— Руководитель направления на предприятии крупного металлургического холдинга

Условия труда и EVP

В отличие от небольших металлургических предприятий, где условия труда зачастую долгое время остаются на прежнем уровне, крупнейшие компании в отрасли реализуют комплексные программы улучшения рабочих мест, предлагают расширенные социальные гарантии и обеспечивают гибкость в организации трудового процесса.

Гибкость рабочего времени и комфортные бытовые условия

Одним из отличий лидеров отрасли является стремление к созданию более удобного графика работы. Во многих подразделениях внедряется гибридный график работы для офисных специалистов и инженерно-технических работников, в некоторых — гибкое начало рабочего дня в рамках установленного интервала.

Кроме того, крупные предприятия уделяют внимание справедливой оплате переработок и сверхурочных. Если в небольших компаниях иногда практикуются переработки без дополнительного материального вознаграждения или «за отгул», то ведущие металлургические компании фиксируют и компенсируют переработки в полном объёме.

В тех регионах, где металлургические предприятия являются градообразующими, сотрудники проводят большую часть времени на территории работодателя. Это требует создания комфортных условий не только для работы, но и для жизни: социально-бытовых условий труда на производстве и в местах проживания или общего пользования, доставки до работы и обратно, а также дополнительного вознаграждения за вахтовый метод работы.

Помимо улучшения условий труда, ведущие компании активно работают над оптимизацией бизнес-процессов, чтобы минимизировать рутину и повысить эффективность. Например, на ряде предприятий внедрены внутренние курьерские службы, позволяющие оперативно передавать документы между подразделениями. Развиваются автоматизированные системы управления, что сокращает количество бумажной работы и упрощает административные процессы.

Расширенные социальные льготы и поддержка сотрудников

В отличие от небольших предприятий, где социальный пакет обычно включает ДМС, оплачиваемые отпуска, компенсацию вредных условий труда, крупные металлургические компании предлагают значительно более широкий спектр льгот, что выгодно отличает их на рынке.

Среди наиболее востребованных практик фигурируют:

- Доплаты за больничные – компании компенсируют заработные платы сотрудников, ушедших на больничный, до двух недель в год;
- Компенсация питания – некоторые крупные предприятия компенсируют часть расходов на обеды в корпоративных столовых, другие предоставляют специальные карты питания, позволяя сотрудникам получать скидки в партнёрских заведениях;
- Расширенное добровольное медицинское страхование – если в небольших компаниях страхование часто предоставляется спустя несколько месяцев работы, то на ведущих заводах отрасли сотрудники получают ДМС сразу после трудоустройства, а страховка покрывает не только базовые медицинские услуги, но и стоматологию и психотерапию;
- Социальная политика, направленная на поддержку сотрудников в различных жизненных ситуациях, а также предоставление консультаций психотерапевтов, финансовых аналитиков и нутрициологов;

«На данной платформе можно получить консультации финансовых аналитиков. Если есть какие-то проблемы с кредитами, с планированием бюджета, наши консультанты готовы помочь. Психотерапия также бесплатна на данной платформе для наших сотрудников. Можно взять консультацию нутрициолога, чтобы поправить своё здоровье».

- Система гибких льгот, в рамках которой сотрудники ежегодно получают определённую сумму и могут потратить ее на оплату занятий спортом, обучение или другие предлагаемые компанией льготы. Гибридные льготы, предоставляемые удалённым сотрудникам, позволяют компенсировать расходы на питание и оплату интернета;
- Волонтерские программы и привлечение сотрудников к участию в социальной и общественной деятельности, направленной на помощь различным группам.

Привлечение персонала

Наиболее эффективными каналами поиска кадров остаются личные связи, рекомендации и «переманивание» специалистов из других компаний. Дефицит кадров на ряде предприятий усугубляется устаревшими подходами к управлению персоналом и несоответствием между ожиданиями кандидатов и реальными условиями труда. Для решения кадрового вопроса компании активно внедряют мотивационные программы и развивают программы сотрудничества с учебными заведениями для привлечения молодежи.

Эффективные каналы поиска сотрудников

Ряд компаний применяет дифференцированный подход к выбору каналов коммуникации для привлечения различных категорий сотрудников: HeadHunter используется как универсальная платформа для охвата широкой аудитории, в то время как Telegram становится ключевым инструментом для привлечения IT-специалистов. Для привлечения рабочего персонала компании делают упор на такие платформы, как Авито, а также активно используют систему рекомендаций, что особенно эффективно в регионах.

Такой подход позволяет компаниям учитывать особенности и предпочтения разных групп соискателей, делая процесс поиска работы более удобным и доступным. Это не только повышает эффективность подбора персонала, но и способствует укреплению доверия к компании, формированию её позитивного имиджа и привлечению талантливых специалистов, что в итоге обеспечивает устойчивое развитие в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

«Основной канал – HeadHunter, благодаря ему мы закрываем 90% наших вакансий. Также используем телеграм-канал для публикации вакансий и новостей. Для IT-специалистов упор делается на Telegram, а для рабочих – на Авито и рекомендации».

— Рекрутер на одном из предприятий металлургического холдинга

Некоторые крупные предприятия пытаются использовать наружную рекламу, рекламу в общественном транспорте, а также прямой поиск кандидатов через телефонные интервью. При высокой стоимости подобных рекламных кампаний их эффективность остаётся недостаточной, так как охватывает слишком широкий круг людей, не достигая нужной целевой аудитории.

Изменения в подходах к привлечению персонала

Многие предприятия предлагают стандартную систему рекомендаций и реферальных программ «Приведи друга», которые зачастую не приносят реального эффекта, поскольку сами сотрудники не хотят приглашать своих знакомых в условия, которые считают неудовлетворительными.

«Вся металлургия копирует друг друга. Есть программа “Приведи друга”: ты получишь 10 тысяч, а друг – 5 тысяч. Но это не работает. Когда ты сам работаешь в ужасных условиях, и тебе нужно привести туда друга, какой ты после этого друг?»

В то же время ведущие игроки рынка делают ставку на персонализацию мотивационных программ: помимо денежных бонусов они также предлагают дополнительные льготы, такие как ускоренный карьерный рост, обучение, улучшенные условия труда и гибкие графики. Эти меры направлены не только на действующих сотрудников, которые порекомендовали кандидата, но и на новых специалистов.

Сам процесс подбора существенно осложняется текущей ситуацией на рынке труда: нехваткой кадров и высокими требованиями компаний к специалистам. Одной из ключевых проблем, по мнению экспертов, является недостаточная компетентность HR-специалистов в узкотехнических областях для корректной оценки квалификации кандидатов.

«HR подбирает специалистов в области АСУТП, мастера по ремонту электрооборудования, насосчика, руководителя проекта и так далее. Это абсолютно разные дисциплины, и HR просто не может эффективно справляться с этим».

— ИТР металлургического предприятия

Ведущие металлургические компании расширяют подходы к привлечению персонала и внедряют стратегии, направленные на активное привлечение сотрудников старшего возраста («серебряного поколения»), поскольку их опыт и профессиональные навыки представляют значительную ценность для отрасли.

Также работодатели пересматривают традиционное распределение ролей в металлургии, создавая более благоприятные условия для трудоустройства женщин и адаптируя рабочие места и процессы таким образом, чтобы увеличить процент соискателей и специалистов женского пола в традиционно «неженских» профессиях.

Влияние автоматизации и цифровизации отрасли

Среди рабочего персонала, особенно среди работников старшего возраста, распространены опасения, связанные с автоматизацией производства: возможная потеря рабочих мест, необходимость переобучения и освоения новых технологий, что вызывает сложности у сотрудников с низкой цифровой грамотностью. Рабочие беспокоятся о возможном увеличении нагрузки и усложнении рабочих процессов из-за внедрения новых систем.

При этом инженерно-технические работники и руководители направлений в крупных металлургических компаниях воспринимают автоматизацию не как инструмент для сокращения, а как возможность для трансформации рабочих мест и повышения эффективности. Работодатели активно инвестируют в программы переобучения и развития цифровых компетенций сотрудников, снижая уровень их тревоги перед технологическими изменениями, а часть компаний даже создаёт новые рабочие места и повышает привлекательность отрасли за счёт внедрения инноваций.

8 Категории специалистов, которых сложнее всего привлечь

Наибольшие сложности у HR-специалистов и нанимающих менеджеров вызывает необходимость привлечения инженерно-технических работников, технологов и узких высококвалифицированных специалистов.

Помимо этого, сложности в привлечении специалистов в области SAP и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП), обусловленные высокими требованиями к их квалификации и острой нехваткой опытных кандидатов на рынке труда, усугубляется их оттоком за границу и высокими зарплатными ожиданиями.

Удержание сотрудников

Металлургические компании применяют различные стратегии для удержания сотрудников, включая материальное стимулирование, социальные льготы, предоставление возможностей обучения и поддержку карьерного роста сотрудников. При этом лидеры отрасли стараются развивать комплексные программы, направленные не только на текучесть кадров, но и на формирование сильного бренда работодателя.

👤 Основные причины оттока кадров

Сотрудники крупных металлургических компаний отмечают, что условия труда и базовые социальные гарантии у большинства компаний такого уровня схожи, и дополнительные льготы зачастую не являются решающим фактором для принятия решения о смене работы.

Работники нередко переходят из одной компании в другую, ориентируясь на разницу в уровне оплаты труда, а также на размер и частоту индексации. Это создаёт постоянный кадровый поток между предприятиями и усложняет процесс долгосрочного удержания специалистов в регионах с большим количеством металлургических предприятий.

«Вопросы зарплаты и быта являются базовыми. Условия у всех примерно одинаковые, и конкурировать за счет дополнительных льгот уже сложно. Все компании предлагают схожие условия, и персонал часто переходит от одного работодателя к другому в поисках более выгодного финансового предложения».

— HR-специалист одного из предприятий в промышленном регионе

Наиболее частыми причинами увольнений остаются непривлекательный уровень вознаграждения или невозможность на него повлиять, тяжёлые условия труда, профессиональное выгорание и неудобный график работы. Многие сотрудники покидают предприятия, поскольку не видят возможностей для роста и развития, либо не получают достаточного материального и нематериального признания своих заслуг.

☆ Управленческие практики и личность руководителя

Кроме того, HR-специалисты отмечают значительную роль непосредственного руководителя в удержании персонала. Именно он формирует рабочую атмосферу, мотивирует персонал и задает тон коммуникации в коллективе. Стиль управления, способность поддерживать командный дух и вовремя реагировать на возникающие проблемы напрямую влияют на удовлетворённость сотрудников и их желание остаться в компании.

Ведущие компании осознают значимость этих факторов и вкладываются в развитие вовлеченности и лояльности персонала, адаптируя бизнес-процессы, развивая корпоративные ценности и создавая комфортную рабочую среду. Осознание сотрудниками своей ценности для работодателя повышает их инициативность и эффективность труда, а в долгосрочной перспективе – снижает текучесть и укрепляет позиции компании на рынке.

Система вознаграждения и социальный пакет

Хотя возможности пересмотра заработной платы предусмотрены во многих компаниях, лидеры рынка используют систему дополнительного вознаграждения: предоставляют возможность получения разовых премий за отдельные достижения и организуют розыгрыши ценных призов среди сотрудников.

Крупные работодатели предоставляют расширенный социальный пакет: ДМС и корпоративных мероприятий для персонала, они предлагают сотрудникам расширенный список медицинских услуг, материальную помощь в сложных жизненных ситуациях и льготные условия на покупку жилья.

Возможности карьерного роста и обучения

Ведущие компании инвестируют в обучение и развитие персонала, отмечая, что перспективы карьерного роста играют ключевую роль в удержании сотрудников. Они реализуют программы обучения на базе корпоративных университетов, покрывают расходы на повышение квалификации и предоставляют финансирование для получения профильного высшего образования.

Крупные предприятия также создают условия для постоянного профессионального развития сотрудников, предлагая возможности обучения и горизонтального перемещения между различными производственными площадками для получения ценного опыта и развития профессиональных компетенций.