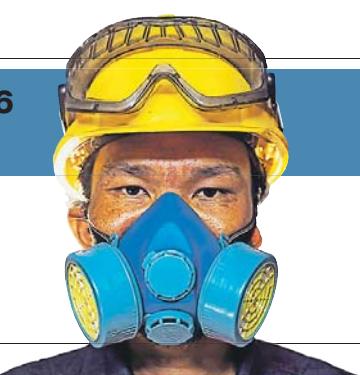




Дефицит рабочей силы, усилившийся в России в последние годы, казалось бы, должен был заметно изменить положение работников, дав им больше возможностей на рынке труда. Однако академические исследования и рекрутинговая статистика показывают, что с учетом других факторов, таких как рост рабочей нагрузки, смещение занятости в массовые сегменты, ограниченные возможности профессионального роста и слабая финансовая устойчивость домохозяйств, его влияние на благополучие российских сотрудников имеет свои пределы, несмотря на улучшение формальных показателей занятости и безработицы.

Больше занятости, но меньше возможностей

— тенденция —

Устойчивый дефицит труда

Новое исследование «Благополучие работников в труддефицитной экономике», подготовленное Ириной Соболевой и Эдуардом Соболевым из Института экономики РАН (ИЭ РАН) на базе данных Росстата и опросов предприятий, фиксирует долгосрочный сдвиг: дефицит рабочей силы стал устойчивой характеристикой экономики России. Доля предприятий, испытывающих нехватку работников, выросла с 6% в 2019 году до 37% в 2024-м. При этом численность трудоспособного населения за эти годы существенно не снизилась, а, по расчетам авторов, численность потенциальной рабочей силы («те, кто хотел бы работать, но не ищет работу») сократилась более чем вдвое — с 1,6 млн человек до 772 тыс. человек. Резерв вовлечения новых работников сузился, и их дефицит определяется уже не демографией, а дисбалансом между спросом на труд и возможностями его предложения.

О том, что дефицит труда в России — структурная проблема, эксперты рассуждают уже несколько лет. Игорь Поляков из Центра макрээкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) еще в декабре 2023 года подчеркивал, что дефицит труда приобрел черты «кадрового голода», а не временной напряженности, объясняя это сокращением доступного резерва работников и растущим спросом на труд со стороны предприятий. А заместитель директора Центра трудовых исследований ВШЭ Ростислав Капелюшников в апреле 2024 года отмечал, что российский рынок труда «перешел в режим ограниченного предложения рабочей силы» и что этот режим может сохраняться долгие годы.

В актуальном ноябрьском мониторинге макрээкономической ситуации ЦМАКП все так же подчеркивается, что рынок труда находится в состоянии устойчивого напряжения: безработица держится у минимальных значений, а кадровый фак-



тор становится одним из ограничений для роста выпуска. Это означает, что компенсировать дефицит труда становится все сложнее и нагрузка перераспределяется на уже занятых работников.

В то же время обзор HeadHunter за октябрь 2025 года показывает, что среднее число активных вакансий за год к октябрю 2025-го снизилось, тогда как число активных резюме выросло; hh.индекс (отношение числа резюме к числу вакансий) достиг 7,3 — максимального значения за весь период с начала 2023 года. В интерпретации hh.ru дефицит соискателей сменился состоянием, где соотношение спроса и предложения стало более сбалансированным, но не перешло в «рынок работодателя». Так, формальный кадровый дефицит на макроуровне не исключает усиления конкуренции в отдельных группах и сегментах.

Формализация рабочих отношений

Структурный дефицит труда изменяет поведение работодателей. По данным ИЭ РАН, доля работников с письменным трудовым договором в 2024 году достигла 96,2% — максимального значения за весь период наблюдений. Доля устных договоренностей сократилась до 1,8% — минимального значения за то же время. Так рынок труда движется в сторону большей контрактной определенности. Неформальные формы занятости сокращаются, прежде всего в низкооплачиваемых сегментах и на небольших предприятиях. Исследование показывает, что расширение формальной занятости сочетается с ростом занятости в массовых секторах и сдвигом структуры рабочих мест в сторону позиций, где требования к квалификации ниже, а возможности профессионального роста ограничены.

Одновременно увеличивается доля работников, занятых не по специальности. Это один из ключевых сдвигов. Совпадение профессионального профиля и занимаемой должности все чаще уступает место стратегиям, при которых работники выбирают стабильность занятости и текущий уровень оплаты, даже если работа не соответствует их квалификации. Эту тенденцию подтверждал и глава Центра трудовых исследований ВШЭ Владимир Гимпельсон, подчеркивая, что предприятия компенсируют нехватку работников через «увеличение часов и интенсификацию труда».

Для благополучия работников такая структура означает более устойчивый формальный статус (контракт, стаж, социальные гарантии), но неизбежно более высокое качество рабочего места. Смещение занятости в массовые сегменты снижает вероятность роста доходов за счет карьеры и

усиливает зависимость благополучия от текущей конъюнктуры конкретного сектора. Исследователи из ИЭ РАН подчеркивают, что даже в условиях повышения формальной стабильности занятости остаются нерешенными вопросы организации труда, интенсивности рабочей недели и возможностей профессионального развития. Эти параметры оказываются важнее для долгосрочного благополучия работников, чем сам факт наличия контракта.

Зарплата и реальные доходы работников

За период 2018–2024 годов, по данным ИЭ РАН, средняя номинальная заработная плата в российской экономике выросла почти вдвое: с 43,7 тыс. до 89,1 тыс. руб. Этот рост связан с усилением спроса на труд в условиях дефицита рабочей силы.

с18

Зарплаты под контролем

— практика —

Российский рынок труда вступает в 2026 год в состояние относительного равновесия. После периода 2022–2024 годов, когда работодатели вынужденно реагировали на ускорение инфляции, рост издержек и изменение налоговых правил, компании переходят к более выверенной политике оплаты труда и компенсации. Новое исследование Colman Group «HR-компас 2026: стратегия зарплат, налоговая адап-

тация и компенсации» показывает: бизнес концентрируется на контролируемом росте заработных плат, ограниченных компенсациях и постепенном обновлении социальных пакетов.

Умеренный рост зарплат

Исследование Colman Group основано на опросе 306 российских и международных компаний в сентябре 2025 года. Большинство респондентов представляют средние и крупные организации — от 100 до 500 сотрудников. Доля российских рабо-

тодателей составила 79%, международных — 21%. Такая структура делает результаты показателем общероссийских тенденций.

Главный вывод исследования — укрепление модели «сдержанной индексации». Семь из десяти компаний планируют повысить заработные платы в 2026 году. Средний ориентир повышения — 8–9%, медианное значение — около 8%.

Производственные и международные компании действуют заметно активнее других. Среди них повышение зарплат планируют 79% и

82% соответственно. В непроизводственных и российском сегментах аналогичные показатели составляют 58% и 66,5%. Разница объясняется уровнем устойчивости выручки. Предприятия с экспортным оборотом или стабильным внутренним заказом готовы к увеличению фонда оплаты труда раньше остальных.

На этом фоне только 27% компаний уже утвердили бюджеты и конкретные проценты индексации. Еще 43% находятся на стадии планирования. Остальные пока не приняли решений, ожидая фактически-

го показателя инфляции и подведения итогов года.

Половина компаний индексировать зарплаты в диапазоне от 4% до 7%. Еще четверть ограничивается повышением до 3%. Лишь небольшая часть работодателей выходит за границы 7%. Медианный уровень совпадает с прогнозируемой инфляцией — порядка 5%, что говорит о сдержанной зарплатной политике.

Сохраняется различие между индексацией и повышением зарплат по результатам работы.

с17

«Совершенно новый тренд — появление «вакансий-единорогов»

— позиция —

В 2025 году российский бизнес впервые за несколько последних лет перестал жаловаться на нехватку кадров. В то же время статистика по рынку труда фиксирует разнонаправленные тренды — даже с сокращением совокупного спроса на труд конкуренция за сотрудников внутри отраслей может оставаться высокой. Гендиректор стаффинговой группы ANCOR СЕРГЕЙ САЛИКОВ рассказывает о том, что ждет российский рынок труда в 2026 году, какие компании выигрывают от применения ИИ и почему у бизнеса растет спрос на сотрудников с универсальными навыками.

— К какому рынку труда в 2026 году стоит готовиться бизнесу?

— Радикальных перемен ожидать не приходится, поскольку рынок труда развивается под воздействием долгосрочных трендов последних лет. Несмотря на существенное ох-

лаждение экономики, которое уже в этом году мотивировало компании на снижение HR-затрат, а также на высвобождение персонала, рынок соискателя не везде имеет шансы превратиться в рынок работодателя. Тому есть много причин, но главное, конечно же, низкий уровень безработицы. Минтруд прогнозирует показатели на уровне 2,2–2,5%. Минэкономики констатирует нехватку кадров в объеме 1,5 млн работников с тенденцией к росту до 2 млн к 2030 году.

На сайтах по поиску работы мы видим рост числа резюме на фоне сокращения количества вакансий, что могло бы говорить о балансировке рынка, но мы выражаем умеренный оптимизм по этому поводу. Важно понимать, что много людей просто «изучают ситуацию» и хотят оценить свои шансы и уровень интереса со стороны работодателей, при этом они не мотивированы на смену работы в данный момент. Большинство из них трудоустроены, так что в перспективе мы говорим не о пополнении рынка труда, а о перераспределении кадров между ра-

ботодателями. Приток свежих сил может быть обеспечен трудовой миграцией, но необходимые изменения, чтобы работа в стране была привлекательной для квалифицированных иностранных специалистов, требуют времени.

Еще один важный тренд последнего десятилетия — структурная безработица, когда соискатели и работодатели не совпадают по требованиям к знаниям и навыкам, и это препятствие тоже не позволит в 2026-м прийти к повсеместному рынку работодателя. Да, мы уже видим оптимизацию кадров, связанную с переносом значительного числа проектов на более благополучный период. Но проблема в том, что высвободившийся экономист не пойдет на завод токарем, а маркетолог не станет инженером. Сейчас благодаря современным технологиям, поддержке государства и изменениям в системе образования мы делаем шаг в сторону ускоренной переквалификации, но плоды этой работы мы, к сожалению, увидим не так скоро, как хотелось бы.

— Насколько технологии способны изменить занятость и снизить кадровый голод?

— Если коротко, технологии способны изменить формат работы, но не смогут компенсировать кадровый голод, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Постепенно нехватка людей будет ощущаться меньше, поскольку появятся новые образовательные программы и онлайн-курсы, позволяющие быстро переквалифицироваться. Все это становится возможным благодаря развитию новых технологий. Пессимисты опасаются, что ИИ лишит людей работы, поработит нас и в конечном счете вездесущий «Скайнет» сотрет человечество с лица земли, но я как раз отношусь к числу оптимистов. Я верю, что экономика всегда была и будет серьезным «периметром безопасности» и для людей, и для машин. Ни один бизнес не внедряет технологии ради технологий, ни один руководитель не увольняет людей ради увольнения.

В последние годы новые разработки привнесли на рынок труда только позитив.

Мы сохранили необходимый уровень продуктивности в пандемию, именно благодаря новым инструментам создав возможности для удаленной работы. Мы запустили на опасные участки производства роботов, сохраняя жизнь и здоровье специалистов, ставших операторами машин. Мы повысили производительность, автоматизировав рутинные операции.

Развитие идет по верному пути, но важно предостеречь бизнес от завышенных ожиданий. Сейчас мы находимся на раннем этапе развития ИИ и, по сути, пока что лишь исследуем возможности его применения для облегчения человеческого труда. Преуспевают те, кто понимает, что ИИ работает не «вместо» людей, а «вместе» с ними. Те же, кто ранее пытался полностью заменить живых сотрудников, сейчас отыгрывают ситуацию назад. Повторюсь, мы на очень раннем этапе. По статистике ИИ-агенты, которым делегируют элементарные задачи, успешно выполняют их лишь в 58% случаев.

с16

— взгляд —

ДЕФИЦИТ ТРУДОВОГО ДОХОДА



Редактор «Карьеры&Кадров» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о мнимом равновесии на рынке труда

Как следует из данных кадровых платформ, резюме от соискателей в России становится больше, а вакансий, которые предлагают компании, — меньше. Это позволило им начать дискуссию о новом состоянии российского рынка труда и о постепенном переходе от рынка труда соискателя к его более традиционному виду, где работодатель может выбирать себе сотрудников, не опасаясь активной конкуренции от коллег по отрасли. В то же время данные Росстата не подтверждают изменение тренда на нехватку сотрудников, который установился на рынке труда РФ последние несколько лет, после 2022 года.

Как уже писал «Ъ», уровень вакансий на конец второго квартала этого года, по данным Росстата, составлял 8%, что повторяет рекордные значения 2024 года. Росстат в силу методологии своих обследований не может претендовать на то, чтобы видеть весь массив российской занятости, однако именно с помощью его данных мы можем отслеживать тренды, которые заставляют ее существенную часть. В этом случае говорить о снижении конкуренции за работников мы можем только применительно к отдельным отраслям, в первую очередь ИТ. Вероятно, ряд отраслей со снижающимся спросом на свою продукцию также сейчас вряд ли набирает работников — но даже те, кто перевел их, как АвтоВАЗ, на четырехдневную рабочую неделю, не спешат с увольнениями. Опыт 2020 года уже всех научил простой истине: лучше несколько месяцев платить зарплату человеку, который не работает, чем уволить его и потом год платить зарплату человеку, который будет искать на его место нового.

Впрочем, позитивные эффекты от сохраняющегося на рынке труда дефицита кадров для соискателей не стоит переоценивать. Как показала новая работа экспертов РАН, несмотря на рост доходов от занятости и формального улучшения показателей, труд в России остается относительно дешевым, а доходы от работы во многих случаях не обеспечивают социально приемлемого уровня жизни. Так, более трети домохозяйств по-прежнему не способны покрыть даже внезапные и базовые расходы. Удовлетворенность растет относительно предыдущего периода, а не относительно объективных стандартов благополучия.

Это напрямую отражается на устойчивости домохозяйств: отсутствие финансовых резервов делает работников зависимыми от текущих условий занятости, снижает их способность менять работу, переноситься или выдерживать периоды временной потери дохода.

Отметим также, что такой важный показатель, как доля оплаты труда в ВВП РФ, хоть и вырос по итогам прошлого года, все еще остается ниже, чем в начале 2010-х годов. Это также свидетельствует об ограниченном влиянии дефицита кадров на благополучие россиян и заставляет задуматься, действительно ли перспектива его продолжения является такой проблематичной.

Карьера & Кадры

«Совершенно новый тренд — появление «вакансий-единорогов»

— позиция —

с13 С другой стороны, первые автомобили тоже ломались на ухабах, так что все впереди. В корне неверно рассматривать ИИ как самостоятельного участника рынка труда и выбирать между наймом сотрудника и использованием ИИ-инструмента. Эффективнее думать о росте производительности и облегчении человеческого труда за счет симбиоза с искусственным интеллектом.

Перейдем от визионерства к практике и поговорим о нововведениях в прикладном ключе. В следующем году нас ждет продолжение истории экспериментов, проб и ошибок по применению в бизнесе новых технологий, в том числе на основе искусственного интеллекта. Целью будет рост производительности труда и снижение себестоимости продукта. Поэтому даже при общем охлаждении на IT-рынке мы прогнозируем устойчивый спрос на специалистов по работе с ИИ: Data Science, ML и анализ данных, профессионалов с опытом работы с нейронными сетями, в частности в области NLP и компьютерного зрения.

Если говорить об ожиданиях в нашем, кадровом бизнесе, нас ждет интересный этап включения в общение между нейросетями. Система со стороны компании будет рассчитывать, что в резюме кандидата написано им самим, а что — машиной. Мы будем создавать вместе с ИИ тесты для проверки знаний и компетенций, а кандидаты будут проходить их при помощи того же ИИ. Забавно, конечно, но в этом есть своя польза, ведь все вместе мы обучаем нашего будущего виртуального коллегу-«симбиота», а также развиваем собственные цифровые навыки.

— Остановится ли рост зарплат в связи с охлаждением экономики?

— Рост заработных плат замедлится, но не остановится полностью, ведь на рынке труда тоже инфляция, и от этого не уйти. Те же самые компетенции, которые вчера обходились работодателю в одну сумму, сегодня стоят дороже. Это и есть классическая инфляция. По нашей оценке, среднегодовой рост оплаты труда в 2026 году составит 5–8%, а дефицит кадров будет неизбежно поднимать эту планку. В сфере STEM и IT зарплата могут расти на 8–12%, поскольку в этих направлениях дефицит профессионалов выражен острее. Важный нюанс заключается в том, что в определенный момент бизнес, скорее всего, перейдет от плановой индексации зарплат всем сотрудникам к точечному пересмотру оплаты труда для ключевых групп работников или даже для отдельных людей.

Наступит ситуация, характерная для многих кризисных периодов в прошлом. Персоналу придется делать непростой выбор между тем, остаться на текущей стабильной работе, но без повышения зарплаты либо рискнуть и попробовать свои силы на новом месте, где доход выше, но и риски потери работы выше. Правда, не думаю, что этот период будет долгим и сильно скажется на естественной для рынка труда текучести кадров. Ведь сейчас практически все работодатели предлагают сочетание оклада и премии, что позволяет мотивировать персонал на бизнес-результат и удерживает сотрудников вне зависимости от политики индексации.

— Какие компетенции будут востребованы в ближайшем будущем?

— Мы видим совершенно новый тренд — появление так называемых вакансий-единорогов, иллюстрирующих растущую потребность бизнеса в универсальных специалистах. К примеру, «маркетолог со знанием основ коддинга и опытом в логистике» или



Гендиректор стаффинговой группы ANCOR Сергей Саликов

«бизнес-аналитик с функцией стратегического планирования и поддержкой SMM».

Изменения пришли и в IT-сферу. Успехи ИИ в этой области, в том числе появление «вайб-коддинга», меняют роль джуниор-специалистов. В остальном мире потребность в начинающих программистах сокращается, но не на нашем рынке с критичной нехваткой IT-специалистов. Однако требования к новичкам определенно меняются в сторону аналитики и управления продуктом, а черновая работа по написанию кода все больше переходит к искусственному интеллекту.

Наверное, главная из востребованных компетенций — цифровая грамотность и готовность работать с применением технологий. Уверенное владение digital-инструментами, навыки анализа данных, в том числе больших данных, становятся базовыми требованиями на самых разных позициях. В январе 2024 года вакансии, требующие опыта в промпт-инжиниринге, только начали появляться. Сейчас же на популяр-

ных площадках уже сотни подобных запросов со специализацией и разными уровнями экспертизы.

Особое место в нашем списке занимают soft skills, так называемые мягкие навыки. Они позволяют проявлять большую гибкость и адаптивность в быстро меняющихся условиях. Все большую роль играют эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки. Ведь несмотря на то что технологии, по сути, удесятерят наши возможности, мир тоже усложняется. Продукты и услуги становятся более комплексными, производственные цепочки — длиннее. В таких условиях качественная коммуникация — половина успеха.

Со своими вызовами сталкиваются и руководители, от которых теперь ждут навыков и опыта управления гибридными и удаленными командами. Ведь несмотря на все старания работодателей, человечество не сдаст без боя такое завоевание, как возможность работать из любой точки мира, аргументируя это работой «на результат». Впрочем, даже без

столь экстремальных примеров дистанционной занятости менеджеры регулярно сталкиваются с настоящими управленческими вызовами. В тех же производственных процессах в наших проектах по аутсорсингу управленцы планируют объемы необходимых трудовых ресурсов, выстраивают индивидуальные графики для рабочих, меняют подход к формированию смен с учетом требований работников, с одной стороны, и необходимости обеспечения бесперебойности процессов — с другой.

И, конечно, одним из перспективных навыков, актуальность которого будет лишь расти, является способность к постоянному обучению. Уже сейчас есть необходимость регулярно получать новые знания, в ближайшем же будущем освоение второй или даже третьей профессии в течение жизни станет нормой. Именно поэтому работодателям необходимо пересмотреть свои взгляды на важность непрерывного интеллектуального развития. Радует, что многие уже перешли от теории

КОНТЕКСТ

Еще один важный тренд, который ранее зафиксировали аналитики ANCOR, — интерес молодежи к ранней карьере. Так, согласно выводам совместного исследования компании и президентской платформы «Россия — страна возможностей», почти треть (32%) молодых россиян хотят начать карьеру во время учебы, а каждый пятый — со школьной скамьи. В то же время половина студентов в исследовании признались, что на первое место при оценке потенциальной работы ставят финансовые условия. Для них важны прозрачность, конкретика и компенсация усилий: 35% хотели бы получать от 30 тыс. до 50 тыс. руб. в месяц, еще 27% — от 50 тыс. до 100 тыс. руб. В целом более половины студентов (53%) рассматривают на высокий доход и быстрый карьерный рост уже на этапе стажировки.

70% компаний предусматривают финансовую компенсацию, и каждая пятая готова платить по верхней планке. Эти показатели демонстрируют растущее понимание ценности начального труда и стремление выстроить честные условия входа в профессию. Говоря о нематериальной мотивации, компании также идут навстречу: 84% предусматривают бонусы и обучение, 69% — возможность закрыть практику, 67% — перспективу трудоустройства, 49% — гибкий график.

Говоря о лучших пути в профессию, молодежь и работодатели выбрали разные варианты. 92% работодателей делают ставку на наставничество, считая его наиболее эффективным методом адаптации, в то время как 40% студентов отдадут предпочтение онлайн-формату — он дает гибкость и возможность выбирать темп

и направление обучения. Эти различия говорят не о конфликте, а о необходимости адаптировать методы под разные стили обучения. Важной проблемой является содержание самих стажировок: 50% компаний признаются, что пока используют стажеров на рутинных позициях. Однако почти четверть работодателей заинтересованы в том, чтобы молодежь предлагала новые идеи и решения. Это подтверждает: бизнес готов открываться новым подходам, если видит инициативность и подготовку со стороны кандидатов.

Оценивая компетенции молодых кандидатов, компании чаще всего жалуются на нехватку навыков — 53% HR-специалистов указывают на это. Среди типичных ошибок: чрезмерная самоуверенность, слабые soft skills, неумение презентовать себя, а также элементарная неподготовленность (плохое резюме, незнание информации о вакансии и компании). Компании сигнализируют: молодым специалистам стоит серьезнее готовиться к собеседованию, но при этом они готовы помогать, внедряя карьерные симуляторы, обучение и понятные инструкции.

Отметим, что, несмотря на большой интерес молодежи, лишь у 45% опрошенных компаний в 2025 году реализуются стажерские программы. В оставшихся 55% их нет — чаще всего из-за отсутствия опыта (45%) или бюджета (34%). Тем не менее в условиях дефицита кадров компании все чаще рассматривают стажировки как инструмент подготовки «своих» сотрудников. Стажеров работодатели ищут через образовательные учреждения, сайты поиска работы и рекомендации сотрудников.

Молодым везде у нас дорога?

— взгляд —

Минтруд обсуждает с профессиональным сообществом снижение возрастной планки для работы на промышленных предприятиях — сейчас труд несовершеннолетних там ограничен нормами Трудового кодекса как работа во вредных и опасных условиях. Как считает глава Ассоциации СИЗ ВЛАДИМИР КОТОВ, решение этого вопроса нельзя откладывать — дефицит кадров и все более ранний старт взаимодействия компаний с молодыми сотрудниками неизбежно подталкивают регулятора и бизнес к выработке новой нормы.

Доля молодежи на рынке труда будет расти при одновременном сокращении общей численности населения России, а также доли трудоспособных граждан среднего возраста. К такому выводу пришли эксперты в ходе дискуссии «Подростки в цеху», которая состоялась на деловом форуме «Безопасность и охрана труда» и была посвящена взаимоотношениям молодежи и работодателей.

Важнейший тренд последних лет — сдвиг точки старта взаимодействия компаний и потенциальных работников. Если раньше юных кандидатов без стажа и опыта отделы кадров почти не рассматривали, то теперь работодатели начинают коммуникацию с ними уже в школах, колледжах и вузах, предлагая учащимся различные форматы знакомства с предприятием, например стажировки, экскурсии и стипендии.

Сегодня популярность рабочих профессий благодаря высокому спросу на рынке и, как следствие, высоким зарплатам переживает настоящий ренессанс. Стоит сказать,



ПРЕДСЕДИТЕЛЯ АССОЦИАЦИИ СИЗ

что, по данным того же Росстата, количество выпускников колледжей в 2024 году более чем на 34 тыс. человек превысило суммарное количество молодых людей, окончивших вуз или магистратуру. И с этим, если вы ответственный работодатель и заботитесь о выполнении трудовых ресурсов на предприятии, нельзя не считаться: работа с учебными заведениями среднего профессионального образования (СПО) становится необходимостью. Особенно если учитывать, что, согласно данным прогноза ЦМАКП, вы-

пускников колледжей и училищ в экономике все равно будет не хватать — авторы доклада оценивают их грядущий дефицит в 3,6 млн человек.

Однако потенциальные сотрудники до 18 лет, а в ряде случаев и до 21 года, согласно нормам трудового законодательства, не могут работать на местах с вредными и опасными факторами производства. И сразу возникает целая масса вопросов: как обеспечить предприятия молодежью, соблюдая нормы по охране труда? Можно ли положиться на

современные технологии и сделать рабочие места полностью безопасными? Как пережить временный гэп между окончанием молодым человеком колледжа и наступлением ответственного возраста, где взять гарантию, что выпускник за это время не пойдет работать курьером и там останется? Отметим, что, по данным исследования агрегатора стажировок FutureToday, у 42% студентов, совмещающих учебу с работой, трудовая деятельность не связана с выбранной профессией.

Даже понимая, где искать новый источник трудовых ресурсов, промышленность все еще боится работать с несовершеннолетними и идет на это крайне неохотно, опасаясь ответственности как со стороны законодательства, так и со стороны профсоюзов. К тому же список профессий, на которые можно привлекать молодых людей до 18 лет, сильно ограничен.

Сейчас ведется работа над корректировкой трудового законодательства в части работы с несовершеннолетними. В частности, предлагается преобразовать список запрещенных для подростков профессий в перечень конкретных видов работ с вредными и опасными факторами, на которые нельзя привлекать лиц моложе 18 лет. Работа эта кропотливая и небыстрая. А промышленные предприятия тем временем осторожно пробуют различные форматы коммуникации со студентами, чтобы удерживать их в своей орбите. Например, крупнейшая нефтехимическая компания СИБУР имеет целое подразделение по работе с молодыми специалистами и учебными заведениями. Начиная с 2024 года доля выпускников колледжей и профессио-

нальной практики: открывают собственные корпоративные университеты или запускают образовательные программы совместно с учебными заведениями. Такой подход не только помогает бизнесу обучить персонал, но и решает распространенную проблему оторванности стандартного университетского образования от практических реалий.

При этом изменения происходят не только со стороны бизнеса, но и самих людей. Обязательная в прошлом парадигма «школа—профессиональное училище или вуз—практический опыт на работе» постепенно перестает работать. С течением времени мы все спокойнее будем относиться к 35-летним выпускникам вузов с большим и разнообразным опытом, а также к высококлассным и эрудированным специалистам без диплома о высшем образовании. Подход меняется, и нам всем нужны навыки гибкости и адаптивности в этом отношении.

— Как развиваются кадровый рынок и HR-технологии?

— Кадровая сфера как внутри компаний, так и на стороне независимых провайдеров меняется под влиянием технологий. Однако времена техно-хайпа миновали, работодатели стали осознанно подходить к выбору цифровых инструментов. Почти для каждой задачи сформировался пул зарекомендовавших себя решений, к тому же HR-отрасль позанималась для своих нужд множество технологий из других направлений, что еще больше ускорило процесс модернизации.

Но самое интересное, что в мире пока еще не появился современный комплексный продукт, который удовлетворял бы основные потребности работников HR-отрасли и при этом получил бы всеобщее признание. Безусловно, любой HRD хотел бы иметь единый интерфейс для рекрутмента, оценки, мотивации, коммуникаций, обучения, анализа и планирования компенсаций и льгот, кадрового администрирования и прочих традиционных задач в HR. Я не могу представить себе директора по персоналу, который сказал бы: «Нет, мне не нужна единая система с аналитикой, дашбордами и данными по сотрудникам и кандидатам!» Однако пока такой разработки не случилось, и я не вижу, чтобы кто-то работал над закрытием этой потребности. Думаю, что причина кроется в скорости изменений в современном мире, в том числе в нашей сфере. Комплексное решение потребует времени и рискует не успеть за постоянными нововведениями.

Возможно, использование ИИ поможет продвинуться в этом вопросе, но пока что отношения HR с искусственным интеллектом на стадии «ухаживания», между партнерами пока нет доверия. Как говорил сатирик Михаил Жванецкий: «С людьми надо тщательно». Пока ИИ поможет в задачах, где раньше были задействованы алгоритмы, но постепенно мы движемся к полноценному симбиозу.

Когда-то IT-консультанты сказали мне: «Обучать искусственный интеллект подбирать — это неверное решение, слишком ограниченное. ИИ может больше». Не скажу за весь рынок, но мы вместе с ведущими игроками рынка идем по пути трансформации от кадровых агентств к комплексному сервисному сопровождению бизнеса наших клиентов. Мы волюно и невольно наращиваем компетенции и получаем знания, которые позволяют нам выходить за границы отрасли и предлагать бизнесу «под ключ» решения на любом этапе их работы, в котором задействованы люди. Конечно, мы еще не у финишной ленточки, но мы уже не сойдем с этой дистанции.

Интервью взяла
Анастасия Мануйлова

нальных училищ, принимаемых сюда на работу, превысила долю выпускников высших учебных заведений и продолжает расти. Пока молодые люди не достигли совершеннолетия, их привлекают на практику и стажировку — в процессы, не связанные с физическим трудом и рисками, при этом они ежедневно трудятся на предприятиях холдинга, пропитываются его атмосферой, традициями и ритуалами. Для такой работы необходим целый комплекс формальных действий в виде разработок регламентов, а именно:

- определить безопасные участки для практики;
- разработать внутренние регламенты и инструкции по приему несовершеннолетних;
- заключить соглашение с учебным заведением;
- обеспечить инструктажи и обучение по охране труда и производственной безопасности;
- ограничить вид и объем работ согласно возрастным нормам;
- назначить наставников и закрепить зоны ответственности;
- обеспечить мониторинг и контроль условий практики;
- оформить согласие родителей и медицинские справки.

Тем не менее опыт показывает, что такие усилия приносят результат и отбивают затраты, не причиняя при этом вреда здоровью нового поколения рабочих кадров. Этот путь так или иначе предстоит пройти всем, кто связан с крупным производством, и тот, кто раньше его начнет, останется в выигрыше.