



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Индекс человекоцентричности компаний

Аналитический отчет

2023

AVENTICA



Перед вами результаты масштабного исследования индекса человекоцентричности российских и мировых компаний, проведенного нами совместно с НИУ «Высшая школа экономики».

Выбор темы для исследования неслучаен. Человек находится в фокусе внимания Росатома с момента основания Госкорпорации. В основе нашего Видения-2030 лежит стратегическая цель — стать лучшими в раскрытии кадрового потенциала, а в специальной декларации закреплены базовые принципы человекоцентричного подхода к профессиональному развитию сотрудников. И это не просто постулаты, это то, чем Росатом живет каждый день.

Мы предоставляем нашим сотрудникам необходимый набор компетенций для работы в условиях постоянно изменяющегося мира. Выстраиваем индивидуальные траектории развития и проявляем гибкость в вопросах выбора формата работы. И, наконец, мы обеспечиваем условия труда, способствующие профессиональному росту.

Реализуя политику человекоцентричности, мы не стоим на месте, а стремимся к постоянному развитию в этом направлении, и проведение исследований — как раз один из действенных инструментов.

Отмечу, что за шесть лет наш подход к изучению темы раскрытия человеческого потенциала серьезно эволюционировал. Если в 2017 году мы уделяли больше внимания факторам, затрудняющим реализацию политики человекоцентричности в российских компаниях, задавались вопросами о том, как можно изменить ситуацию, то сегодня делаем акцент на изучении мировых трендов, знакомимся с опытом других компаний, берем на вооружение лучшие практики.

Поэтому результаты, которые представлены в этом отчете, могут стать важной настольной книгой для руководителей на всех уровнях, навигатором, позволяющим определить, где мы находимся и куда двигаться дальше.

Мы верим в то, что это исследование найдет отклик в российской и мировой общественности, что оно поможет создать сообщество руководителей, которые понимают: профессиональное счастье людей — залог успешного развития компании и залог устойчивости в мире в целом.

*Заместитель генерального директора по персоналу
Госкорпорации «Росатом» Т.А. Терентьева*





Юлия Ужакина

генеральный директор АНО «Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом»



Дирк Майснер

заведующий Лабораторией экономики инноваций, профессор Департамента образовательных программ Института статистических исследований и экономики знаний, НИУ ВШЭ



Наталья Долгачева

заместитель генерального директора по развитию ООО «ОЦРВ» (Холдинг РЖД)



Марина Львова

директор по организационному развитию HeadHunter Group



Стивен Гриффитс

старший вице-президент по исследованиям и разработкам, профессор практики Университета науки и технологий Халифа



Илья Комаров

руководитель Департамента по работе с персоналом Евразийского банка развития



Илья Дементьев

ректор корпоративного университета ПАО «Газпром нефть»



Софья Черногорцева

заместитель первого проректора НИУ ВШЭ



Елена Позолотина

заместитель генерального директора по управлению персоналом – директор корпоративного университета ТМК2U ПАО «Трубная Metallургическая Компания»



1.0. Об исследовании	5
2.0. Основные выводы	10
3.0. Индекс человекоцентричности	19
4.0. Частные аспекты исследования	28
4.1. HR-Стратегия и планирование	29
4.2. Найм и адаптация сотрудников	37
4.3. Развитие и карьера	41
4.4. Управление результатами труда	47
4.5. Корпоративная культура	54
4.6. Аспект Social: основные показатели	58
4.7. Внешняя ответственность компаний	66
5.0. Мнение экспертов	72



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

1.0

Об исследовании



Мир перестает быть устойчивым. Пандемия коронавируса сменилась глобальными демографическими, политическими и экономическими вызовами. В условиях неопределенности переосмысливается смысл и место работы в жизни каждого человека. Для сотрудников работа — это не только сугубо экономический обмен знаний и умений человека на деньги, это якорь для того, чтобы справиться с новыми вызовами времени.

С одной стороны, создание условий для профессионального и личного развития каждого сотрудника, эффективной работы команд, а также формирования пользы для общества и территорий присутствия бизнес-активов организаций являются важным ответом компаний на поддержание доверительных отношений с сотрудниками.

С другой стороны, такой подход выгоден и самим работодателям. Инвестиции в развитие сотрудников сильно коррелируют с уровнем их лояльности, развитие образовательной среды в компании повышает продуктивность сотрудников, а создание систем нефинансовой мотивации возвращается повышением прибыли компаний.

Современный виток в развитии подходов к корпоративному управлению должен фокусироваться на человекоцентричных отношениях с сотрудниками и всеми причастными к деятельности компании.

Повышение лояльности

Коэффициент корреляции между инвестициями в развитие сотрудников и их лояльностью — 43%.

43%

Рост продуктивности

В компаниях с развитой образовательной средой продуктивность возрастает на 30%.

30%

Увеличение прибыли

Инвестиции в программы нефинансовой мотивации способны втрое увеличить прибыли организации.

x3

Гибкость изменений




Развитая система HR-аналитики позволяет в семь раз эффективнее адаптироваться к изменениям.

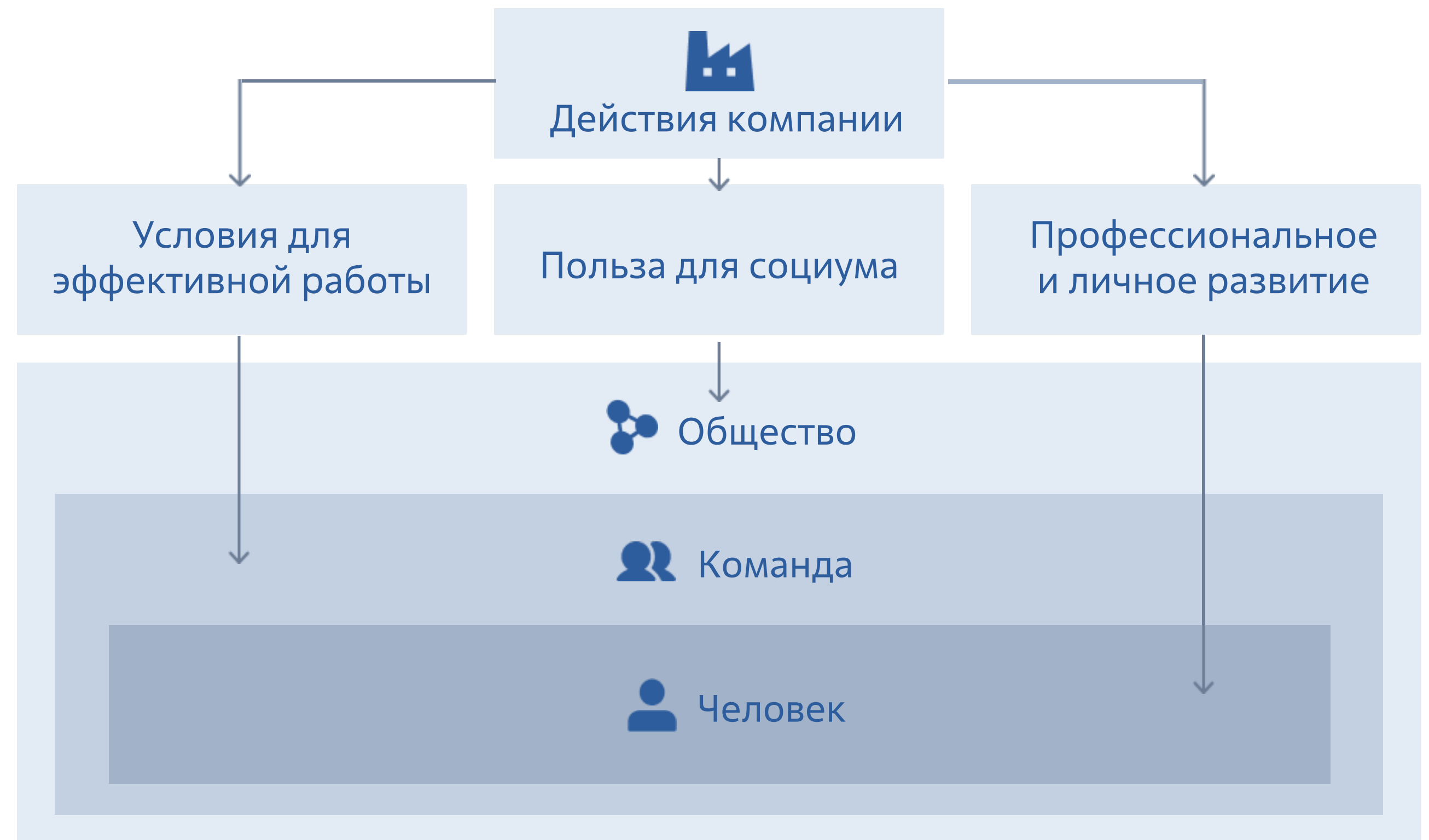
x7

* Work Institute, Theory&Practice, NRU HSE, The Joshbersin Company

Человекоцентричность — это свойство компаний и организаций, при которой их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека — как личности, как части рабочей команды и как члена общества.

Человекоцентричная компания:

-  для отдельного сотрудника создает условия для карьерного роста, обучения и личного благополучия;
-  для сообщества сотрудников создает корпоративную ценность через развитие человеческого капитала компании;
-  для социума в целом создает позитивное влияние на социальный климат, экономическое благосостояние региона, качество жизни сообщества региона.





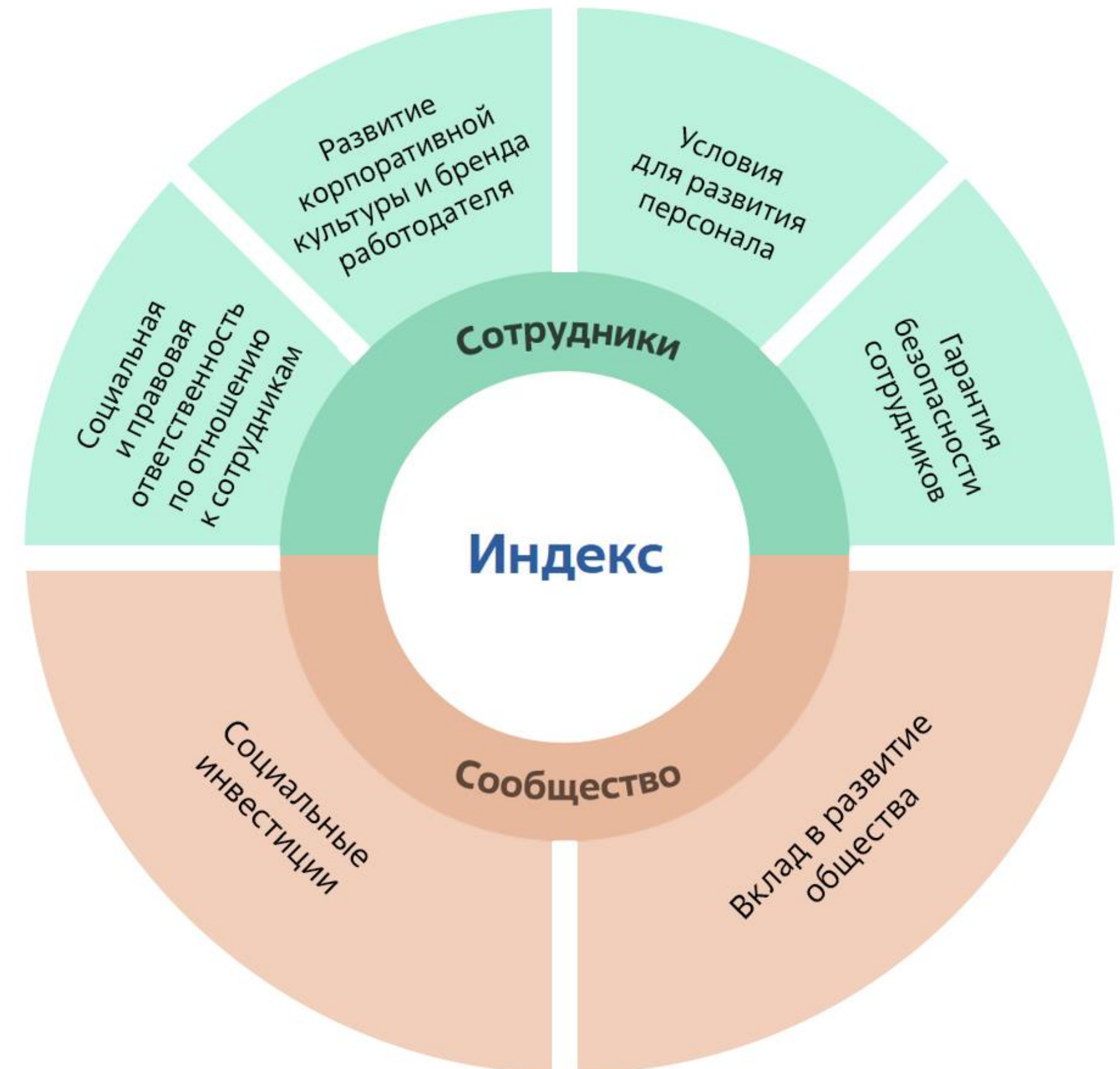
Структура Индекса

Основу индекса человекоцентричности компаний составляют два субиндекса: субиндекс внутренней корпоративной ответственности (далее — Субиндекс «Сотрудники») и субиндекс внешней корпоративной ответственности (далее — Субиндекс «Сообщество»).

Значения субиндексов и итогового индекса могут находиться в интервале от 0 до 100 баллов, где 0 — полное отсутствие человекоцентричности, 100 — максимально возможный результат. Итоговый индекс рассчитывается как среднее арифметическое субиндексов «Сотрудники» и «Сообщество».

Субиндекс «Сотрудники» рассчитывается на основе переменных, отражающих деловую практику компании по отношению к собственному персоналу, социальную и правовую ответственность по отношению к сотрудникам и гарантии безопасности персонала, условия для развития сотрудников и корпоративной культуры компании.

Субиндекс «Сообщество» измеряет качество социальной политики, проводимой компанией для местного сообщества на территории присутствия и общества в целом.





В пилотном замере 2022 года приняли участие 120 компаний из России, стран СНГ и БРИКС.

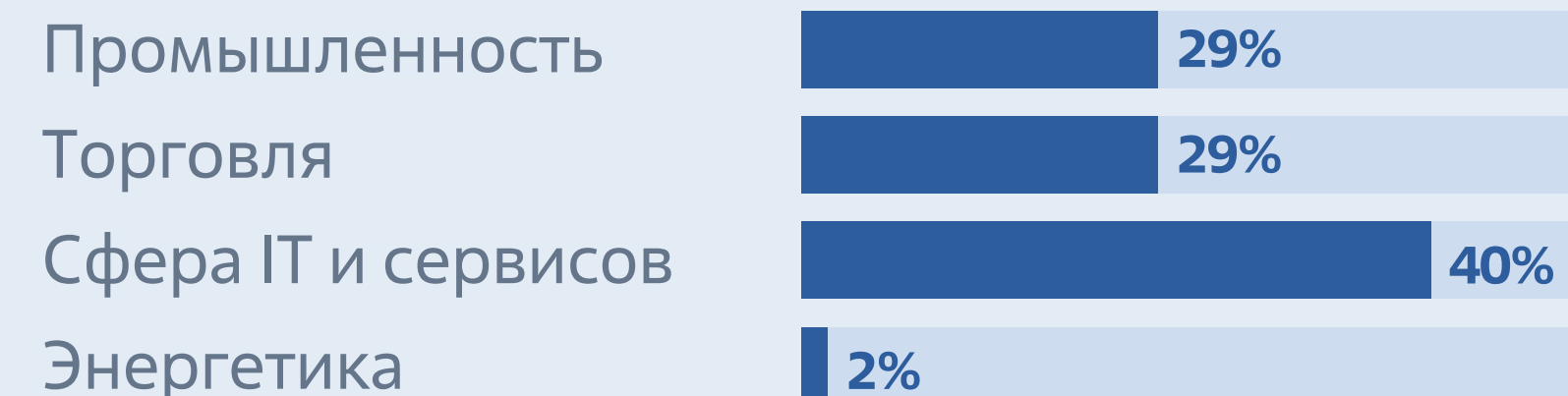
К исследованию приглашались HR-директора, руководители и партнеры компаний из различных отраслей, с разным оборотом и численностью сотрудников.

Респонденты заполняли анкету, состоящую из 47 вопросов (из них 26 используются для расчета Индекса). Для анализа и обработки учитывались только те анкеты, в которых респонденты оставляли контактную информацию.

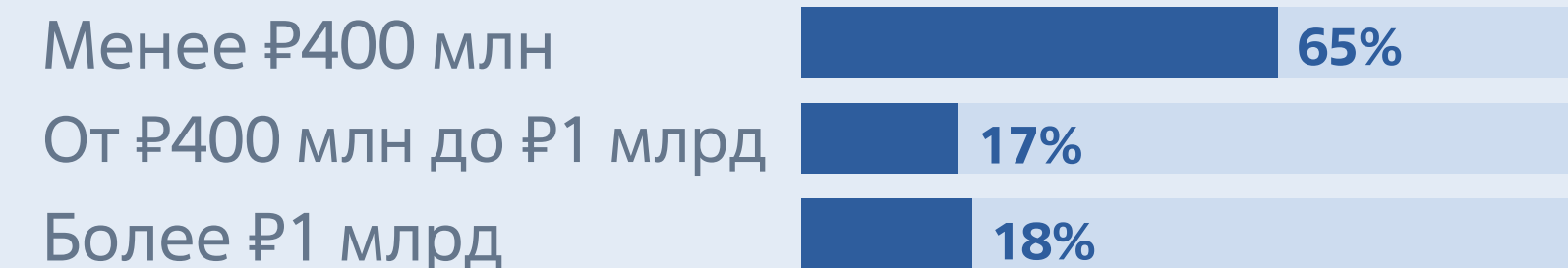
Также представители отдельных компаний участвовали в интервью для выявления лучших практик по развитию человекоцентричного подхода к сотрудникам. По итогам были сформированы 32 кейса, которые были размещены на сайте инициативы (research.rosatomimpact.com/).

120
компаний

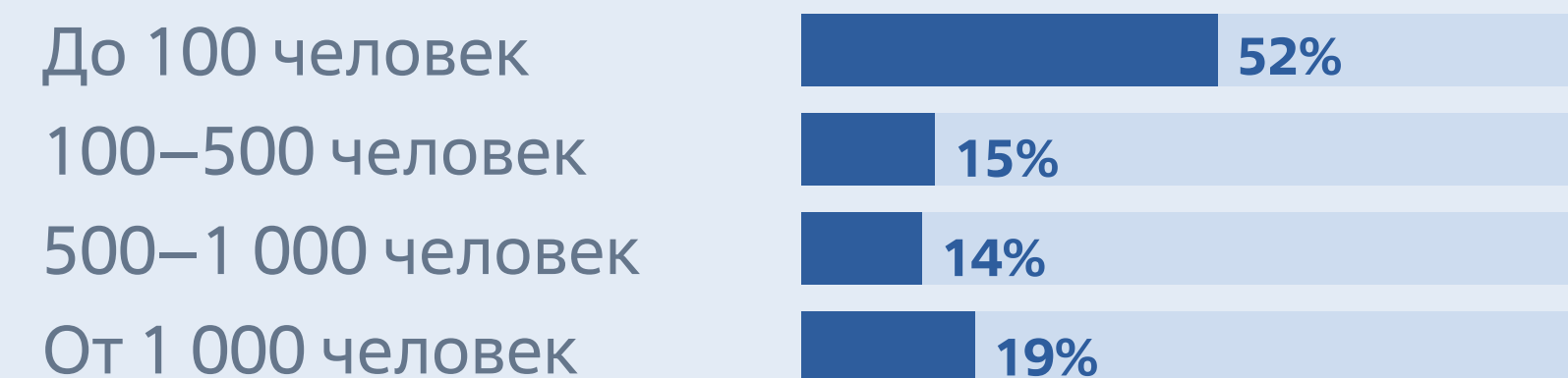
Отрасль деятельности



Годовой оборот



Численность персонала





КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

2.0

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ





1

Критерии оценки результатов труда созданы, следующий шаг — прозрачная система карьерных треков


Важным элементом человекоцентричных отношений в компании являются прозрачные системы оценки эффективности работы и возможного роста сотрудников.

Результаты опроса показали, что:

 **81%** опрошенных HR и руководителей компаний уверены в том, что в организациях внедрены прозрачные критерии оценки результатов работы для каждой должности или групп должностей;

 **Еще 88%** респондентов уверены, что их компания обеспечивает справедливое индивидуальное поощрение и признание заслуг сотрудников в зависимости от результатов их труда.


При этом :

 **33%** респондентов полностью согласны с утверждением, что в компании внедрена прозрачная для сотрудников система карьерных треков для типовых должностей;

 **39%** — согласны с этим утверждением лишь частично;

 **27%** — считают систему карьерных треков в той или иной степени непрозрачной.

Еще один показатель, который говорит о том, что система есть, но работает не всегда и, возможно, не для всех — наличие систематически обновляемого кадрового резерва.

 **52%** опрошенных согласны, что регулярно происходят назначения на должности сотрудников, состоящих в кадровом резерве;

 **42%** — с этим утверждением не согласились.






2 Радикальная гибкость пока скорее в планах

Эксперты компании [Gartner](#) считают, что компании, которые способны предоставить сотруднику не просто гибридный график работ (где и когда работать), а условия радикальной гибкости (в каких командах, над какими проектами, как долго), зафиксируют повышение продуктивности сотрудников **на 40%**.

Проведенное нами исследование свидетельствует о том, что до радикальной гибкости компаниям-участницам инициативы еще достаточно далеко. Так, о том, что в компании осуществляется поддержка сотрудников, использующих дистанционный формат работы (например, предоставляется рабочее оборудование, происходит софинансирование оплаты связи) сообщил 71% опрошенных, из них **44%** были полностью согласны с данным утверждением, а **27%** — только частично.

При этом только трети сотрудников (35%) из числа тех, чей труд не был связан с физическим присутствием на рабочем месте, была предоставлена возможность использовать гибкие форматы работы: дистанционной работы, неполного рабочего дня и пр.

-  в сфере IT и сервисов аналогичный показатель составляет — **43%**;
-  в сфере торговли — **38%**;
-  в промышленности — **23%**.



3

Инструменты HR аналитики пока не настроены на долгосрочное прогнозирование потребностей в кадрах

74% участников опроса согласились с тем, что в компании происходит систематическая оценка разрыва между имеющимися и требуемыми навыками сотрудников. Примерно столько же опрошенных подтвердили, что при выявлении дефицита навыков у сотрудников их компания может скорректировать подход к найму новых сотрудников (72%).

При этом только **21%** опрошенных оказались полностью согласны с тем, что в компании существует прогнозирование потребностей в сотрудниках с определенными навыками на срок три и более лет. Почти треть опрошенных согласилась с этим частично (**35%**), а 43% высказали свое несогласие.

4

В компаниях развит системный сбор обратной связи от сотрудников, что позволяет им быть услышанными, а компаниям видеть зоны роста



81% опрошенных согласились с тем, что в компании реализуется система систематической обязательной обратной связи по результатам работы от подчиненных, руководителей и / или коллег.



75% респондентов считают отлаженным механизм подачи и учета предложений сотрудников по повышению эффективности рабочих процессов.



68% респондентов согласны с тем, что в компании существует эффективный подход к измерению и мониторингу уровня удовлетворенности сотрудников.





5

Новое поколение работников-зумеров может провести тест-драйв системам развития и обучения, созданным в компаниях для миллениалов

Многочисленные исследования показывают, что поколение зумеров выходит на рынок труда, имея отличные от других возрастных групп приоритеты в формировании своего карьерного пути. Во-первых, им свойственна профессиональная мобильность и готовность кардинально менять профессии и сферы деятельности. Это ответ не только рынку, но и собственным установкам получать от работы удовольствие, быть уверенными в своих способностях адаптироваться к любой ситуации.

При этом по данным проведенного исследования, **74%** респондентов согласились с тем, что в компании существует процесс / система для внутреннего рекрутмента.

Во-вторых, поколение зумеров достаточно рано выходит на рынок труда, желая достроить необходимые в карьере компетенции в реальных рабочих задачах. Однако для работодателя это означает повышенную ответственность за развитие сотрудников возрастной категории и необходимость внедрения индивидуальных систем развития. По данным исследования:

-  **68%** опрошенных согласились (из них **26%** полностью) с тем, что в компании разрабатываются индивидуальные программы карьерного развития;
-  **66%** респондентов согласились с тем, что существующие программы обучения и переобучения сотрудников направлены на устранение индивидуального разрыва в навыках сотрудника вместо стандартной программы для всех сотрудников.



6

Компании ориентируются на выстраивание долгосрочных отношений с сотрудниками и поддерживают их разными способами

Исследование показало, что средний срок работы в компаниях составляет 4,3 года. Среднее количество карьерных переходов, как горизонтальных, так и вертикальных, за все время работы в компании равно 1,7 раза.

Эти данные в целом соответствуют субъективным оценкам респондентов: **72%** согласились с тем, что существующая система карьерного развития позволяет перемещаться по карьерной лестнице не менее одного раза в два–три года.

Кроме того, большая часть опрошенных согласны, что в компаниях реализуются различные инструменты адаптации новых сотрудников, такие как тренинги для новых сотрудников, программа buddy, сбор обратной связи — **79%**.


А также систематически проводят мероприятия, позволяющие укрепить межличностные отношения в коллективе (например, спортивные, культурные, образовательные и пр. корпоративные мероприятия, направленные на развитие командного духа). С этим утверждением согласны **76%** опрошенных.



7




Преимущества DE&I подхода (Diversity, Equity & Inclusion: разнообразие, равенство и инклюзивность) компаниям еще предстоит оценить

Политика DE&I-изменений позволяет создать справедливую и безопасную среду для сотрудников. Кадровое разнообразие вносит элемент творчества в принятие бизнес-решений, позволяет рассмотреть проблемы разных групп населения и учесть их при планировании стратегии.

-  **57%** опрошенных согласились с утверждением, что компания фактически реализует инициативы по обеспечению инклюзивности (по полу, возрасту, национальности и пр.), из них только **25%** респондентов оказались полностью согласны с этим утверждением. Важный индикатор соблюдения гендерного баланса в компаниях — средняя доля женщин среди руководителей высшего звена. По данным исследования, он составляет **29%**.

8

Большинство компаний не придерживаются развитой системы защиты прав сотрудников

-  **71%** компаний используют только те практики защиты прав сотрудников, которые напрямую предусмотрены законодательством.
-  Среди дополнительных практик наиболее распространенной является коллективный трудовой договор — **24%**.
-  **Только 9%** респондентов отметили, что в компаниях существуют специально созданные структуры, комитеты по работе с жалобами на нарушение прав сотрудников.



9

Компании демонстрируют неравномерную развитость мер социальной поддержки сотрудников

Более половины компаний (**53%**) отметили, что решают вопросы питания сотрудников. Также около половины компаний указали, что компенсируют транспортные расходы сотрудников (**48%**) и материально поддерживают семьи сотрудников (**47%**).

Относительно редко компании способствуют улучшению жилищных условий сотрудников (**11%**).

67% респондентов указали на отсутствие в их компаниях практик по поддержке бывших сотрудников:

 в промышленности этот показатель составляет — **77%**;

 в сфере IT и сервисов — **65%**;

 в сфере торговли — **58%**.

Только 13% опрошенных указали на наличие практик поддержки бывших сотрудников, вышедших на пенсию, **12%** — на практику поддержки трудоустройства бывших сотрудников.

10

Компании не слишком активно выстраивают отношения с внешними партнерами

Так, **51%** реализует такие программы совместно с вузами, школами и учреждениями среднего специального образования. При этом только 6% вакансий компаний заполняется выпускниками партнерских учебных заведений.

27% опрошенных компаний выстраивают социальные инициативы в партнерстве с органами власти.

 Этот показатель выше в сфере IT и сервисов — **35%**;

 ниже в сфере торговли — **13%**.




При этом **37%** компаний, принявших участие в опросе, реализуют какие-либо инициативы по поддержке местных сообществ / территорий присутствия. Это, в том числе, культурные инициативы, поддержка местных поставщиков в форме приоритетной закупки товаров / услуг, поддержка в случае ЧС, строительство, программы трудоустройства.



11

В фокусе человекоцентричных организаций – социальная ответственность перед сотрудниками и территориями присутствия активов компании

31% компаний публикует в открытом доступе информацию о реализации социальных инициатив от имени компании.



-  Чаще о такой практике заявляют представители сферы торговли — **38%**;
-  Аналогичный показатель для сферы промышленности составляет **27%**;
-  Для сферы IT и сервисов — **29%**.

В среднем доля социальных инвестиций от выручки составляет **1,3%**, при этом в сфере промышленности относительно высока доля компаний, выделяющих на социальные инвестиции более **5%** выручки.

12

Компании инициируют социально значимые проекты, в которых участвуют не только сотрудники, но и жители городов присутствия

В среднем по выборке доля сотрудников, которая участвует в волонтерстве и социально значимых проектах, составляет **8%**. Среди сотрудников сферы торговли аналогичный показатель составляет **16%**. Это означает, что каждый **6–7** сотрудник сферы торговли участвует в волонтерстве и других социально значимых проектах. В среднем количество вовлеченных людей оценивается в **3 500** человек.

-  Наиболее высокие оценки по уровню вовлечения жителей регионов присутствия в социально значимые проекты дали представители сферы торговли — **10 200 человек**. Они же указали на проекты с числом участников от **100 000** человек и более.
-  Напротив, относительно низко оценили уровень вовлечения жителей регионов присутствия в социально значимые проекты представители сферы IT и сервисов. **65%** респондентов из этой отрасли сказали, что возможность вовлечения людей в проекты неприменима к ним.



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

3.0

Индекс человекоцентричности

Индекс человекоцентричности включает в себя несколько компонентов, отражающих разные аспекты человекоцентричности. Основу индекса человекоцентричности компаний составляют два субиндекса — «Сотрудники» и «Сообщество». Значения субиндексов и итогового индекса могут находиться в интервале от 0 до 100 баллов, где 0 — полное отсутствие человекоцентричности, 100 — максимально возможный результат.

Итоговый индекс рассчитывается как среднее арифметическое субиндексов «Сотрудники» и «Сообщество».

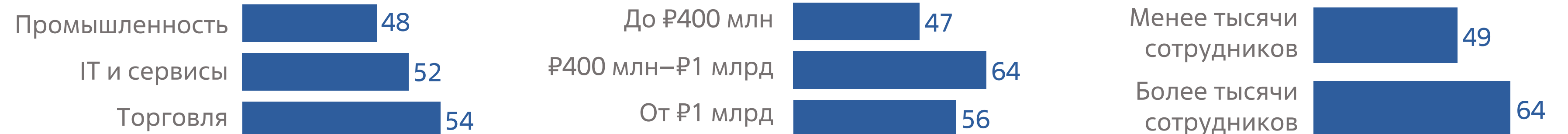
Все показатели индекса сконструированы в соответствии с международным стандартом ISO 27500:2016.

Индекс Человекоцентричности

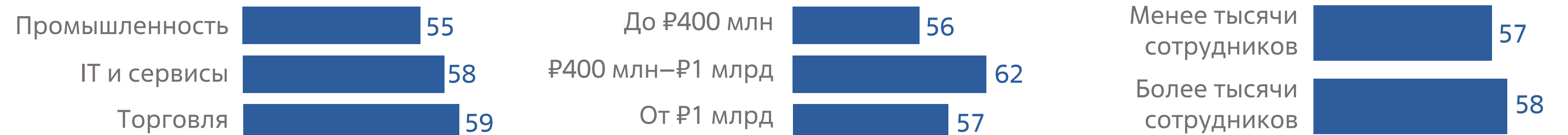


В среднем значение Субиндекса «Сотрудники» выше среднего значения Субиндекса «Сообщество» — 57 и 46 баллов соответственно. При этом основной вклад в значение Субиндекса «Сотрудники» вносят такие параметры, как гарантия безопасности сотрудников (69 баллов) и развитие корпоративной культуры и бренда (66 баллов). Относительно низкое количество баллов имеет показатель «социальная и правовая ответственность по отношению к сотрудникам» — 39 баллов. Таким образом, потенциально важным направлением для развития является совершенствование системы социальной и правовой ответственности по отношению к сотрудникам. Значение Субиндекса «Сообщество» выше в крупном бизнесе. Очевидно, что меньшее количество ресурсов не позволяет небольшим компаниям реализовать определенные инициативы в отношении общества, что ведет к снижению значения Субиндекса «Сообщество».

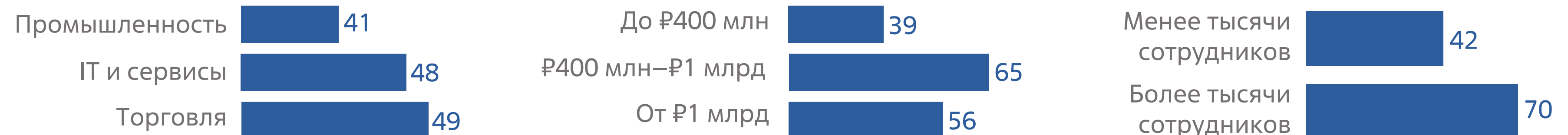
52 Индекс
человекоцентричности



57 Субиндекс
«Сотрудники»



46 Субиндекс
«Сообщество»





Кластер 1: Фокус на сотрудниках
Индекс: **33 балла**

Субиндекс
«Сообщество»
19 баллов

Субиндекс
«Сотрудники»
47 баллов

Социальная
ответственность
19 баллов

Условия для развития
персонала
47 баллов

Развитие корпоративной
культуры и бренда
51 балл

Гарантия безопасности
сотрудников
73 балла

Кластер 2: Золотая середина
Индекс: **68 баллов**

Субиндекс
«Сообщество»
62 балла

Субиндекс
«Сотрудники»
73 балла

Социальная
ответственность
65 баллов

Условия для развития
персонала
68 баллов

Развитие корпоративной
культуры и бренда
81 балл

Гарантия безопасности
сотрудников
79 баллов

Кластер 3: Фокус на сообществе
Индекс: **58 баллов**

Субиндекс
«Сообщество»
63 балла

Субиндекс
«Сотрудники»
53 балла

Социальная
ответственность
36 баллов

Условия для развития
персонала
51 балл

Развитие корпоративной
культуры и бренда
69 баллов

Гарантия безопасности
сотрудников
55 баллов

Кластер 1: Фокус на сотрудниках
 Индекс: **33 балла**

Субиндекс
 «Сообщество»
19 баллов

Субиндекс
 «Сотрудники»
47 баллов

Социальная
 ответственность
19 баллов

Условия для развития
 персонала
47 баллов

Развитие корпоративной
 культуры и бренда
51 балл

Гарантия безопасности
 сотрудников
73 балла

Характеризуется относительно низкими значениями субиндексов «Сотрудники», «Сообщество» и индекса человекоцентричности. Итоговое значение индекса в среднем составляет 33 балла.

Зонами неблагополучия для компаний этого кластера является внешняя корпоративная ответственность (среднее значение субиндекса составляет 19 баллов), социальная и правовая ответственность по отношению к сотрудникам (среднее значение субиндекса составляет 19 баллов). Напротив, в зоне благополучия находится показатель «Гарантия безопасности сотрудников» со средним значением 73 балла.

Условия для развития персонала, развитие корпоративной культуры и бренда можно обозначить как зоны роста для компаний данного кластера. Средние значения субиндексов в этих сферах ниже по сравнению с другими кластерами и составляют 47 и 51 балл соответственно, но они значительно превышают показатели зоны неблагополучия.

В состав кластера 1 входят, прежде всего, небольшие компании.

- 97% представителей этого кластера — это компании с численностью до тысячи сотрудников;
- 90% — компании с годовым оборотом до 400 млн.

Мы предполагаем, что компании не располагают ресурсами для ведения активной социальной политики на территории присутствия, что вносит существенный вклад в низкие значения индексов «Сообщество» и человекоцентричности.

Кластер 2: Золотая середина

Индекс: **68 баллов**

Субиндекс
«Сообщество»
62 балла

Субиндекс
«Сотрудники»
73 балла

Социальная
ответственность
65 баллов

Условия для развития
персонала
68 баллов

Развитие корпоративной
культуры и бренда
81 балл

Гарантия безопасности
сотрудников
79 баллов

Характеризуется относительно высокими значениями субиндексов «Сотрудники», «Сообщество» и индекса человекоцентричности. Итоговое значение индекса в среднем составляет 68 баллов.

Все показатели индекса человекоцентричности относятся к зоне благополучия. Так, среднее значение субиндекса «Сообщество» составляет 62 балла, а субиндекса «Сотрудники» — 73 балла.

С точки зрения внутренней корпоративной ответственности, фокус внимания компаний сосредоточен на развитии корпоративной культуры, бренда (81 балл) и обеспечении гарантий безопасности сотрудников (79 баллов). Ниже показатели «Социальная и правовая ответственность по отношению к сотрудникам» (65 баллов) и «Условия для развития персонала» (68 баллов).

В состав данного кластера входят как крупные, так и небольшие компании из разных отраслей. Мы предполагаем, что человекоцентричность в компаниях этого кластера является частью корпоративной культуры, поскольку именно показатель «Развитие корпоративной культуры и бренда» в данном кластере является системообразующим.

Кластер 3: Фокус на сообществе

Индекс: **58 баллов**

Субиндекс
«Сообщество»

63 балла

Субиндекс
«Сотрудники»

53 балла

Социальная
ответственность

36 баллов

Условия для развития
персонала

51 балл

Развитие корпоративной
культуры и бренда

69 баллов

Гарантия безопасности
сотрудников

55 баллов

Характеризуется средними значениями почти всех субиндексов и индекса человекоцентричности. Среднее значение субиндекса «Сообщество» составляет 63 балла, а субиндекса «Сотрудники» — 53 балла. Итоговое значение индекса человекцентричности в среднем составляет 58 баллов.

В зоне неблагополучия находится социальная и правовая ответственность по отношению к сотрудникам (36 баллов). Напротив, в зоне благополучия — развитие корпоративной культуры и бренда (69 баллов).

Условия для развития персонала и обеспечение гарантий сотрудников могут быть отнесены к зоне роста с результатом 51 балл и 55 баллов соответственно.

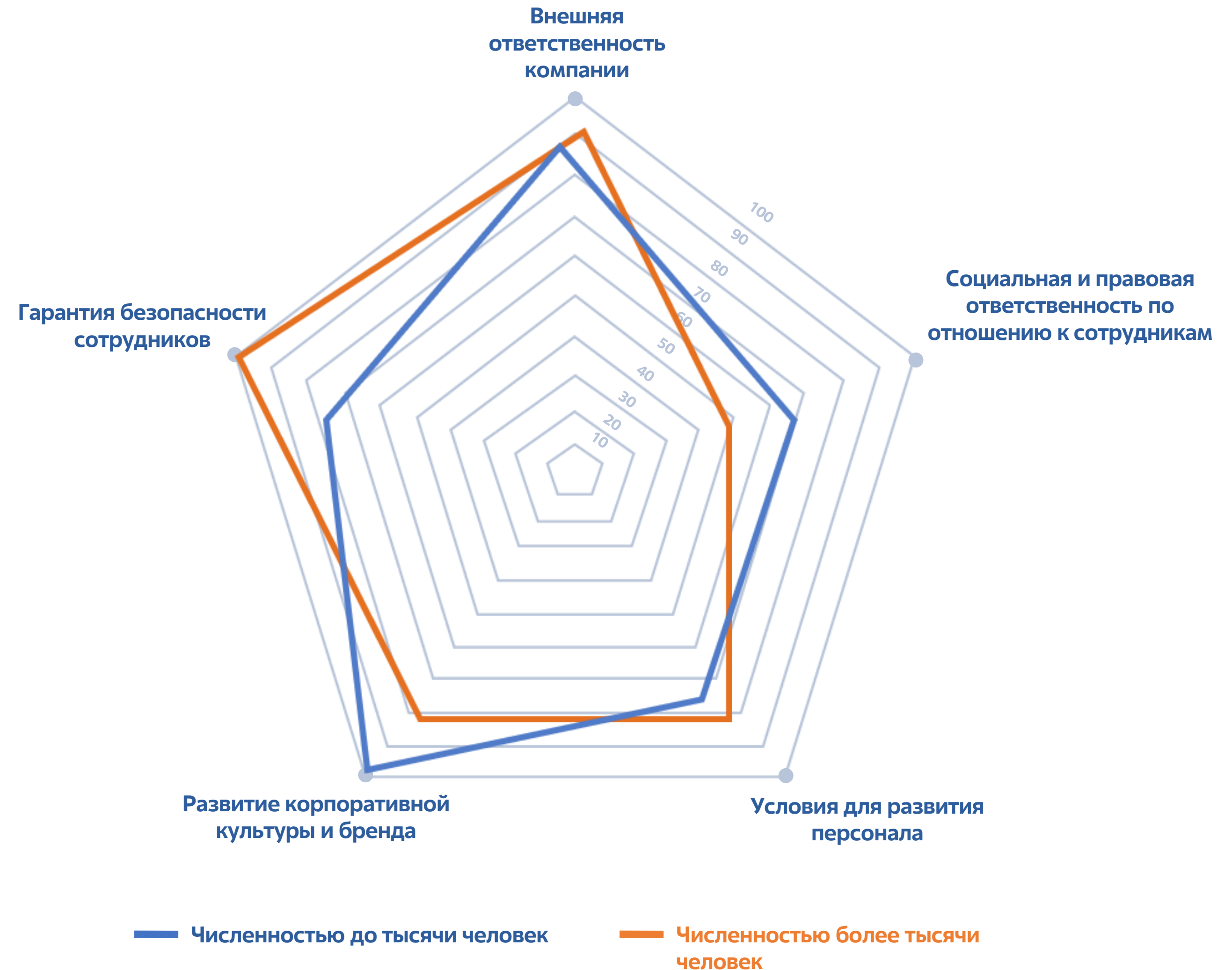
Отметим, что значение показателя «Гарантия безопасности сотрудников» в этом кластере (55 баллов) существенно ниже, чем в кластере 1 (73 балла) и кластере 2 (79 баллов).

В состав кластера чаще входят крупные компании с численностью сотрудников более тысячи человек (73%), а также в этом кластере чаще оказываются компании-представители сферы IT и сервисов (50%).

Торговля, два предприятия с итоговым индексом 80

На диаграмме можно увидеть пример ситуации, где значение итогового индекса человекоцентричности одинаковое, однако, вклад в этот итог вносят разные компоненты человекоцентричности.

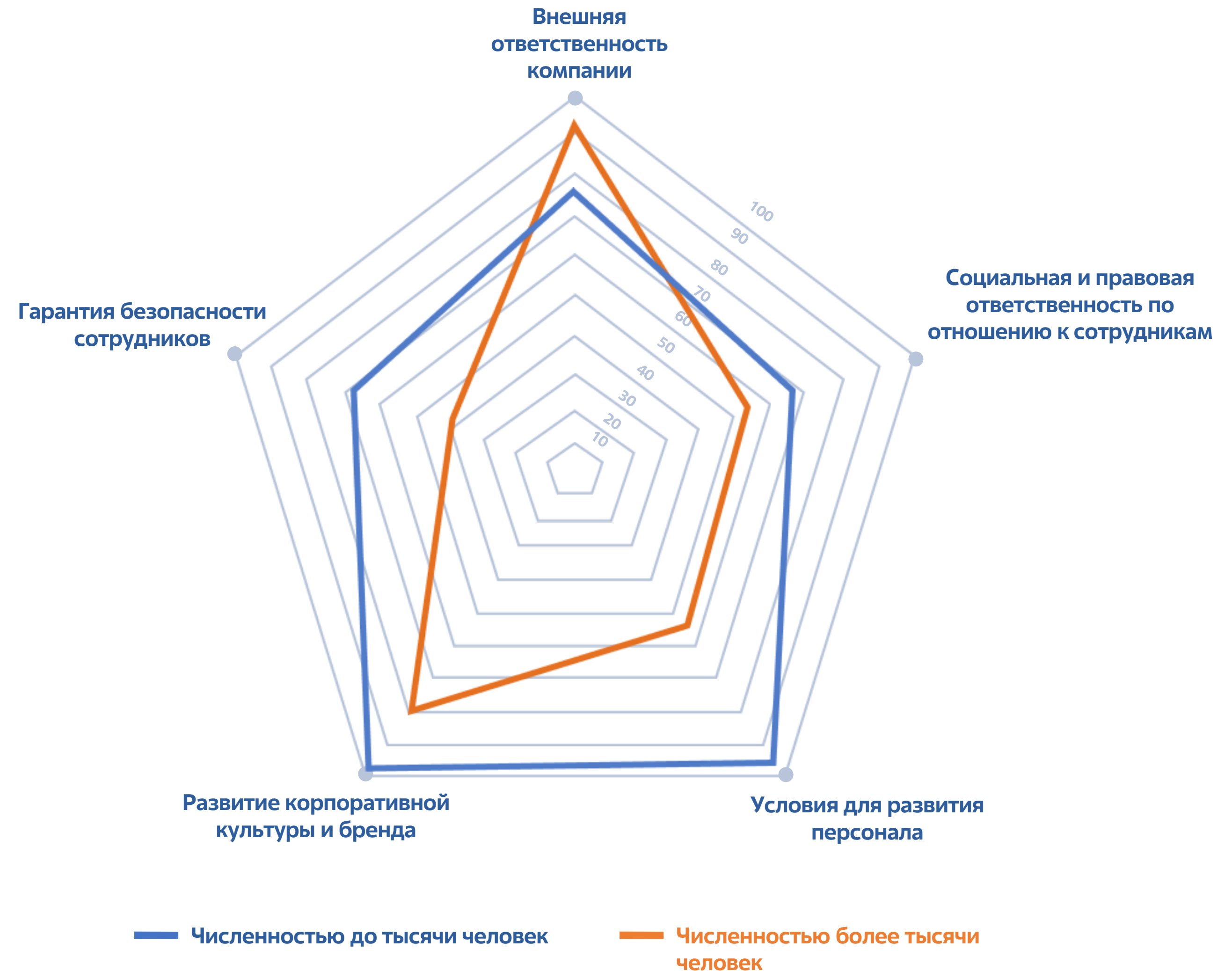
Более крупное предприятие больше предлагает для обеспечения безопасности сотрудников и для развития персонала, менее крупное в большей степени ориентировано на обеспечение социальной и правовой ответственности перед сотрудниками и развитие корпоративной культуры и бренда. С точки зрения внешней ответственности — обе компании находятся на одном, достаточно высоком уровне.



IT и сервисы, два предприятия с итоговым индексом 78

На диаграмме представлены показатели человекоцентричности двух компаний сферы IT и сервисов. Обе компании имеют высокий показатель индекса человекоцентричности — 78 баллов.

На диаграмме отчетливо видно, что у более крупного бизнеса основной фокус на внешней ответственности, внутренней ответственности уделяют очень мало внимания. Таким образом, анализ вклада в итоговое значение индекса со стороны различных факторов позволяет определить приоритетные направления работы по повышению индекса человекоцентричности.





КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.0

Частные аспекты исследования



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.1

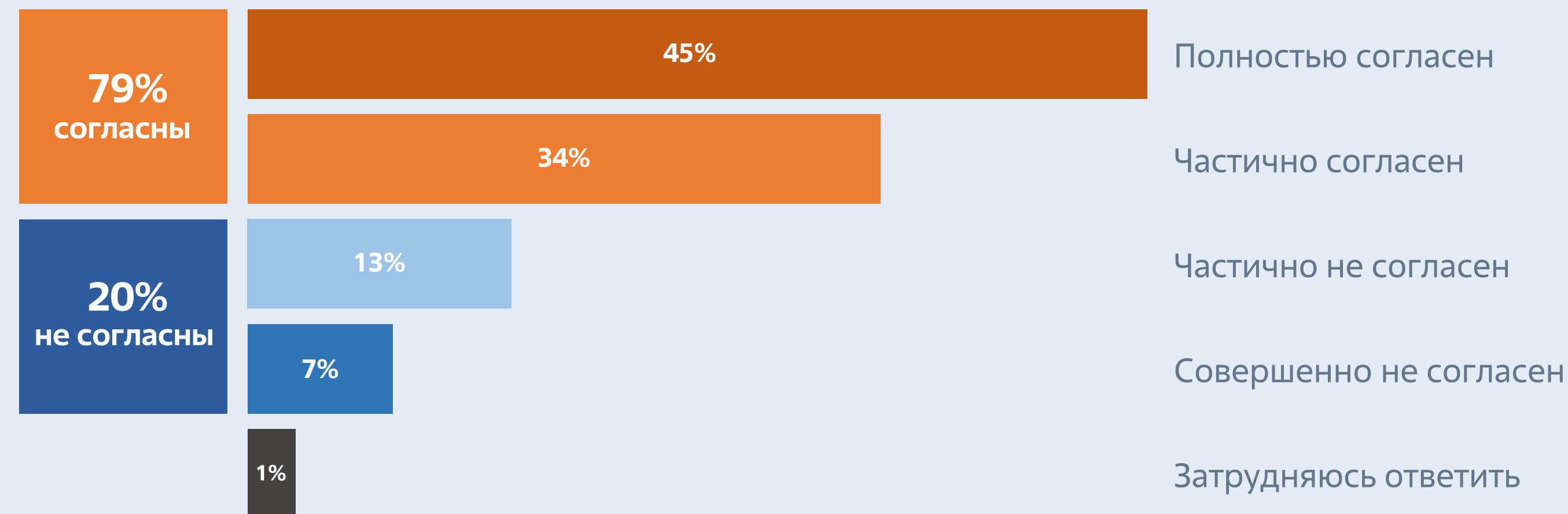
HR-Стратегия и планирование



Стратегия развития талантов и мероприятия по развитию системы управления талантами является наиболее распространенной среди практик блока «HR-стратегия и планирование»: 79% указали на ее наличие.

Стратегия развития талантов и мероприятия по развитию системы управления талантами является важным инструментом привлечения, удержания и развития лучших сотрудников. Чаще этот инструмент используют крупные предприятия, которые помимо персонализированного обучения, проектной работы, коучинга и наставничества используют современные цифровые платформенные решения для организации обратной связи и выработки рекомендаций талантливим сотрудникам в режиме «здесь-и-сейчас».

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании существует стратегия развития талантов и план мероприятий по развитию системы управления талантами»*

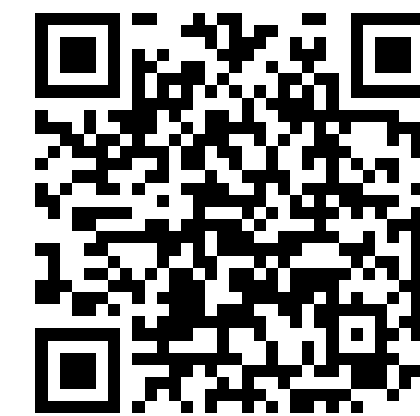


Практика развита сильнее в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (85%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (93%)

Практика развита слабее в компаниях:

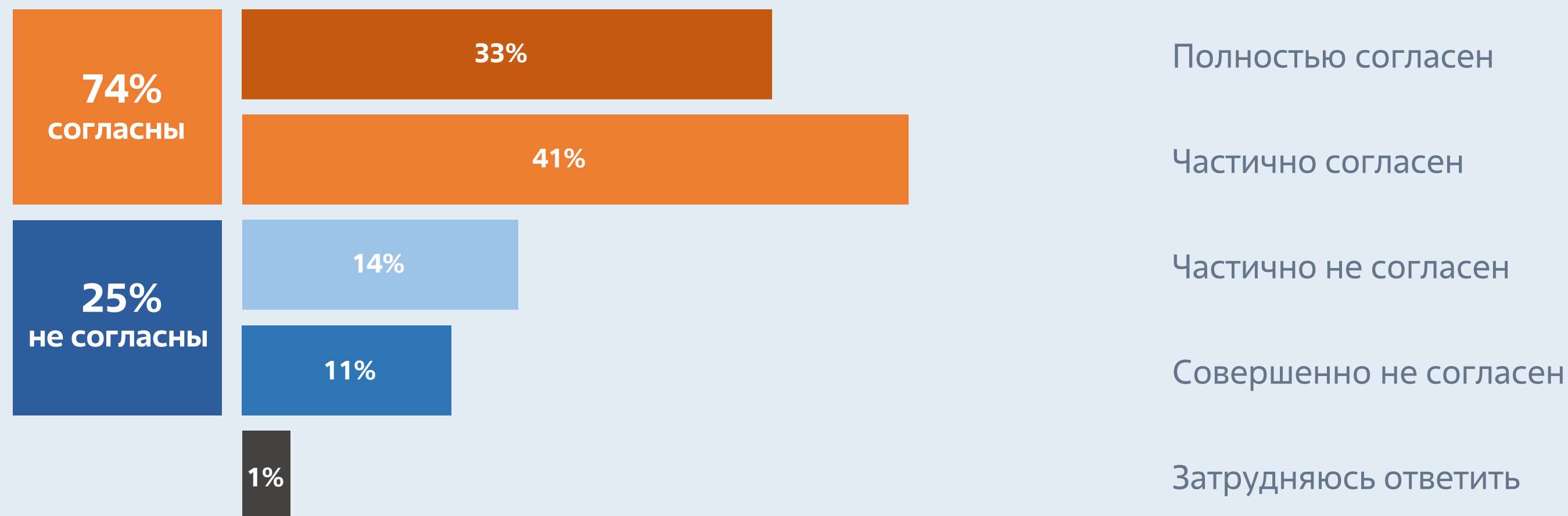
- ◆ сферы промышленности (73%)



Три четверти компаний систематически оценивают разрыв между имеющимися и требуемыми рабочими навыками сотрудников – 74%.

Разрыв между имеющимися и требуемыми рабочими навыками сотрудников — «квалификационная яма» — является одной из ключевых проблем мирового рынка труда. По оценкам Boston Consulting Group, в 2019 году число работников в мире, чьи навыки не соответствуют требованиям работодателей, насчитывает 1,3 млрд человек.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании систематически оценивается разрыв между имеющимися и требуемыми рабочими навыками сотрудников»



В России эта проблема усугубляется тем, что доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего обучение по программам повышения квалификации и (или) профессиональной подготовки в 2020 году, составила только 26% от общей численности занятого в области экономики [населения этой возрастной группы](#). В России значение этого показателя в разы ниже, чем в странах ОЭСР и ЕС.

Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (92%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

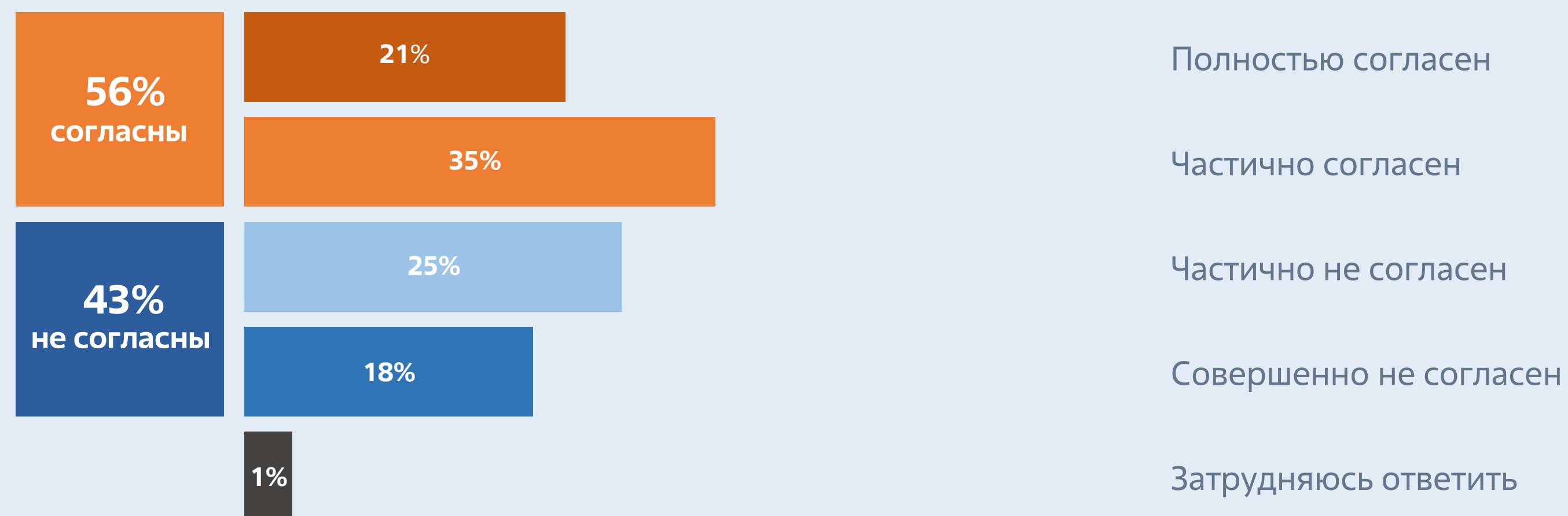
- ◆ сферы промышленности (69%)



Прогнозирование потребности в сотрудниках с определенными навыками на срок три и более лет является стандартной практикой для 56% компаний. 43% компаний отмечают частичное или полное отсутствие такого прогноза.

Дефицит практики прогнозирования будущей потребности в сотрудниках с определенными навыками может быть обусловлен текущей турбулентной экономической и общественно-политической ситуацией.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании существует прогноз будущей потребности в сотрудниках с определенными навыками на три и более лет»*



Начавшаяся в 2020 году пандемия коронавируса, а затем проведение СВО на Украине в 2022 году, повлекшее за собой резкое ужесточение санкционной политики стран Запада и изменение российской экономической политики, изменили вектор усилий многих российских компаний на текущее выживание в ущерб среднесрочному и долгосрочному планированию.

Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (69%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (67%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

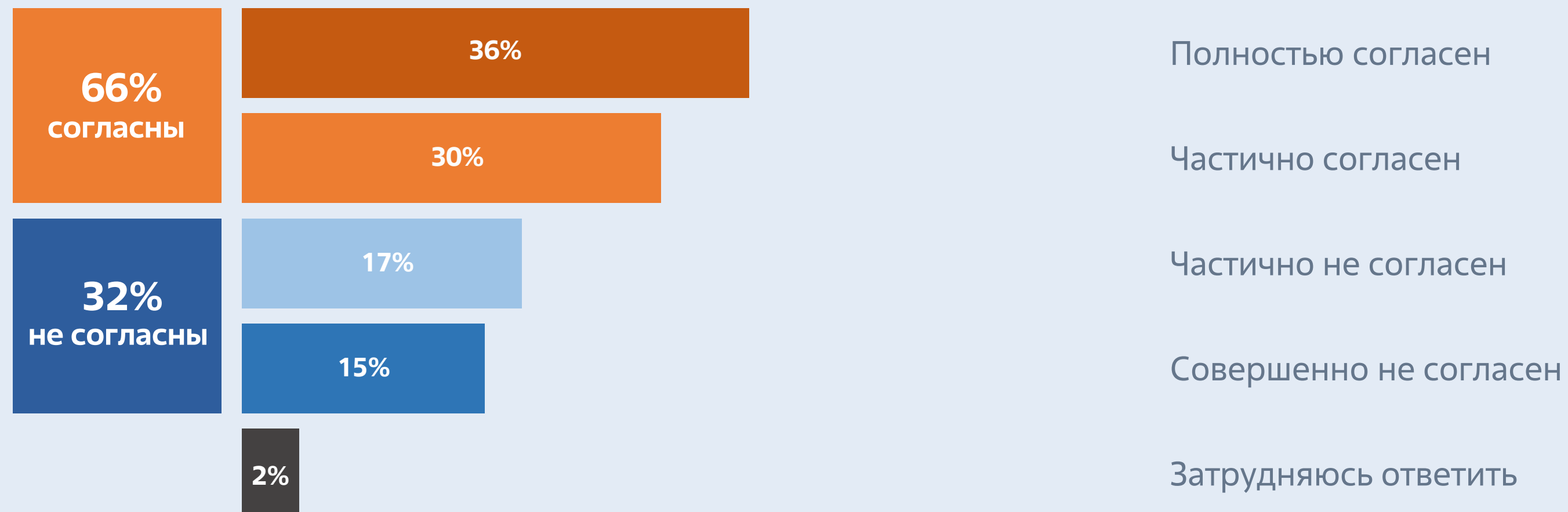
- ◆ сферы IT и сервисов (47%)



Индивидуализировать программы обучения и переобучения для сотрудников удается 66% компаний. 32% отмечают частичное или полное отсутствие индивидуального подхода к обучению сотрудников.

Персонализация обучения — это общемировой тренд, который проявляется в профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников российских компаний.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Существующие программы обучения и переобучения сотрудников направлены на устранение индивидуального разрыва в навыках сотрудника вместо стандартной программы для всех сотрудников»*



Персонализации способствует как создание внутри крупных компаний корпоративных образовательных центров, в которых обучают по уникальным персонализированным программам, так и создание совместных с университетами и колледжами образовательных программ, нацеленных на обучение и переподготовку сотрудников.

Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (77%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (80%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ с годовым оборотом до ₹400 млн (60%)

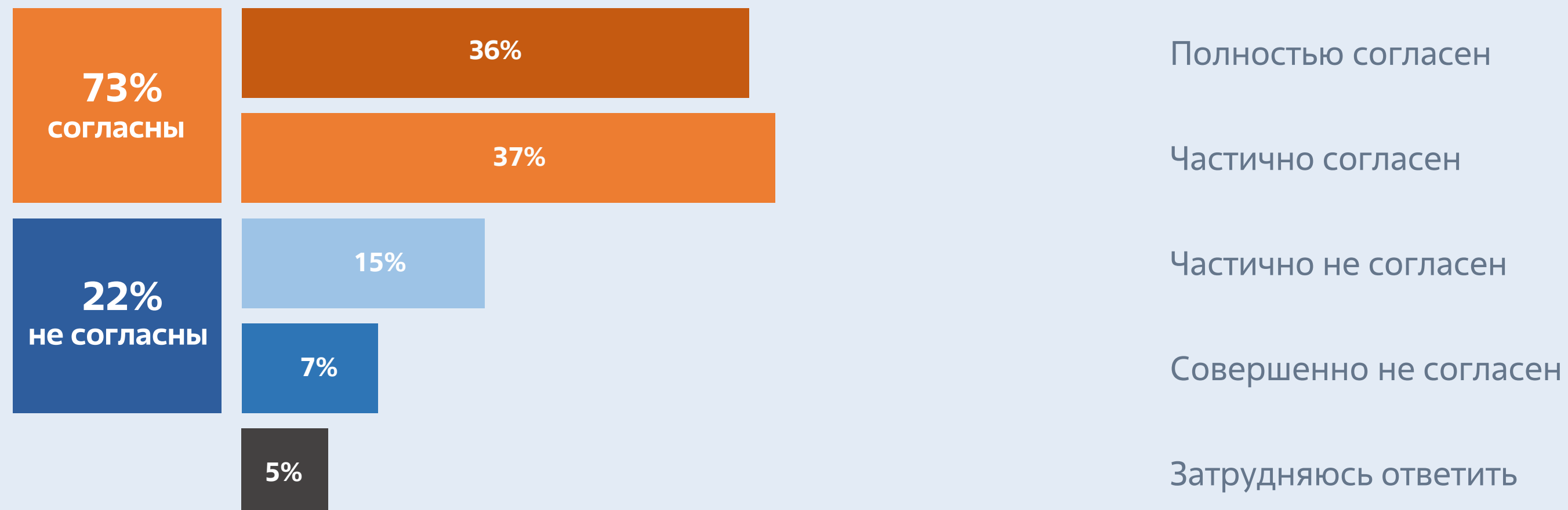


73% компаний изменяют функциональные обязанности и/или должности для сотрудников в случае разрыва между имеющимися и требуемыми рабочим навыками.

Изменение функциональных обязанностей и/или должности для сотрудников в случае разрыва между имеющимися навыками и требуемыми рабочими навыками является адаптационной практикой компаний в ситуации «квалификационной ямы».

В условиях дефицита компетентной рабочей силы компании не могут уволить некомпетентных и набрать компетентных сотрудников, поэтому вынуждены использовать эту практику.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании практикуется изменение функциональных обязанностей, должности сотрудника в случае выявления разрыва между имеющимися и требуемыми рабочими навыками»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

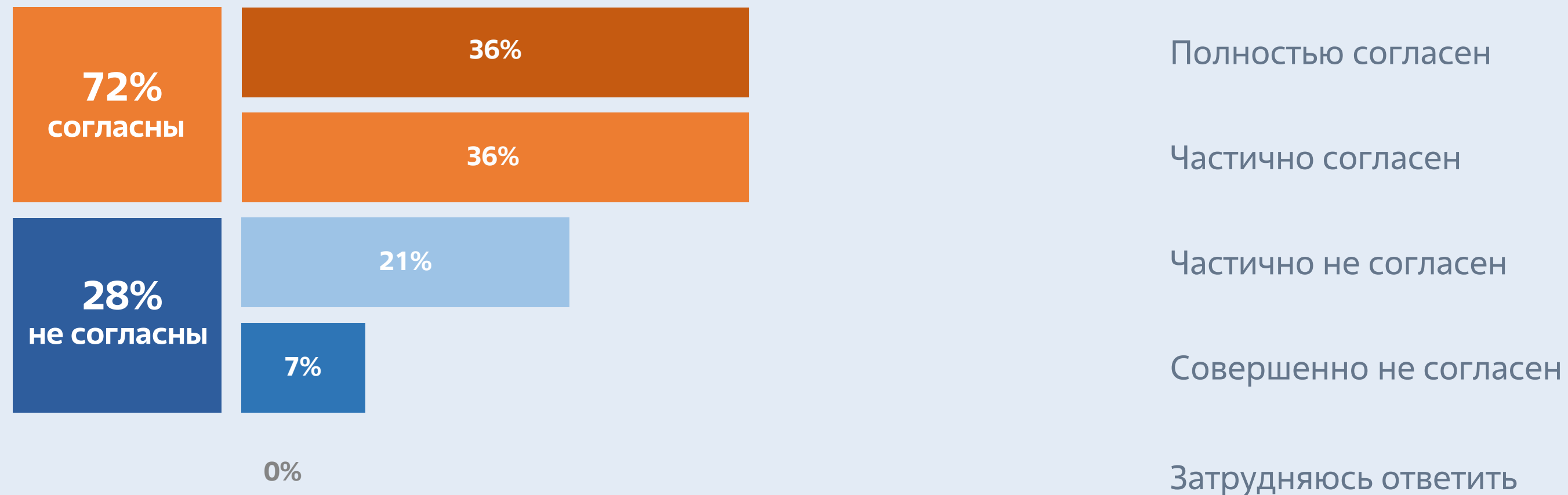
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (80%)



При выявлении дефицита навыков сотрудников 72% компаний корректируют подход к найму новых сотрудников.

Еще одной адаптационной практикой компаний в ситуации «квалификационной ямы» сотрудников является коррекция подхода к найму новых сотрудников при выявлении дефицита навыков сотрудников.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «Выявленный дефицит имеющихся навыков сотрудников является значимой предпосылкой для корректировки подхода к найму новых сотрудников»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (79%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (80%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (92%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

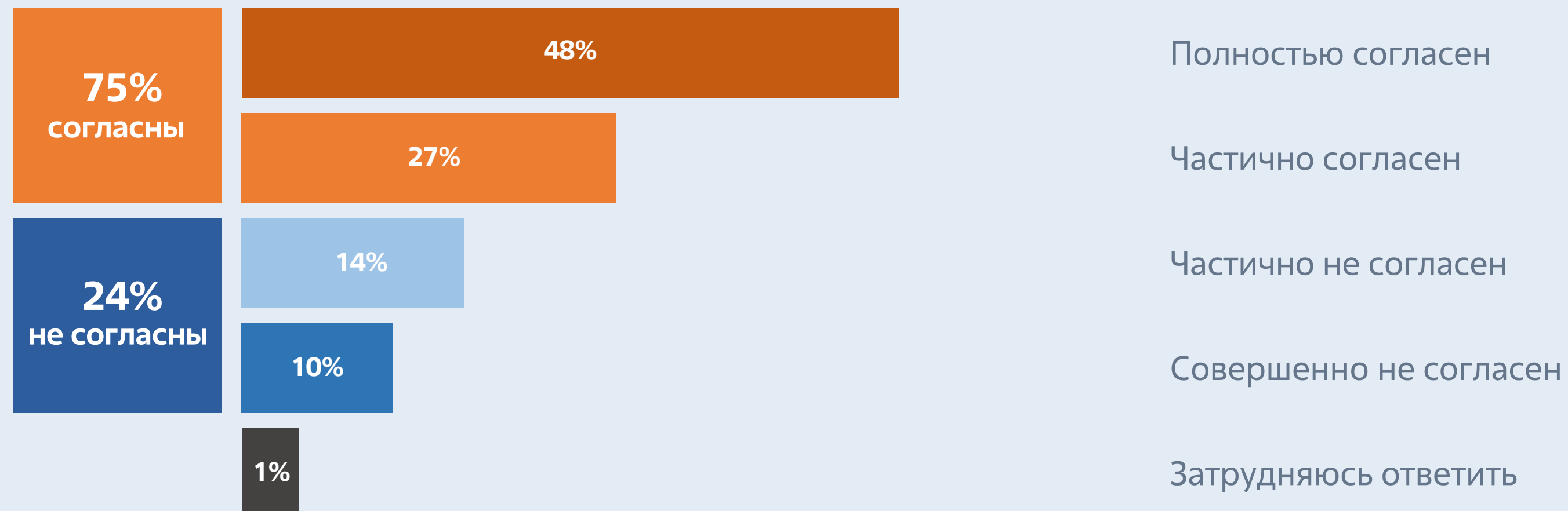
- ◆ сферы промышленности (62%)



75% компаний проводят целенаправленную работу по развитию своего бренда и ценностного предложения работодателя.

Исследования российского рынка труда показывают снижение «тревожности» настроений относительно возможностей трудоустройства.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Компания проводит целенаправленную работу по развитию своего бренда и ценностного предложения работодателя»*



По данным ВЦИОМ «Спутник», в 2022 году один из четырех трудоспособных респондентов уверен, что может легко найти равноценную работу, что существенно превышает долю «оптимистов» в 2009 году (только один из десяти). Это говорит о ситуации «рынка покупателя» в сфере трудоустройства, что заставляет компании развивать свой бренд и ценностное предложение работодателя.

Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с годовым оборотом от ₽400 млн до ₽1 млрд (86%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (69%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.2

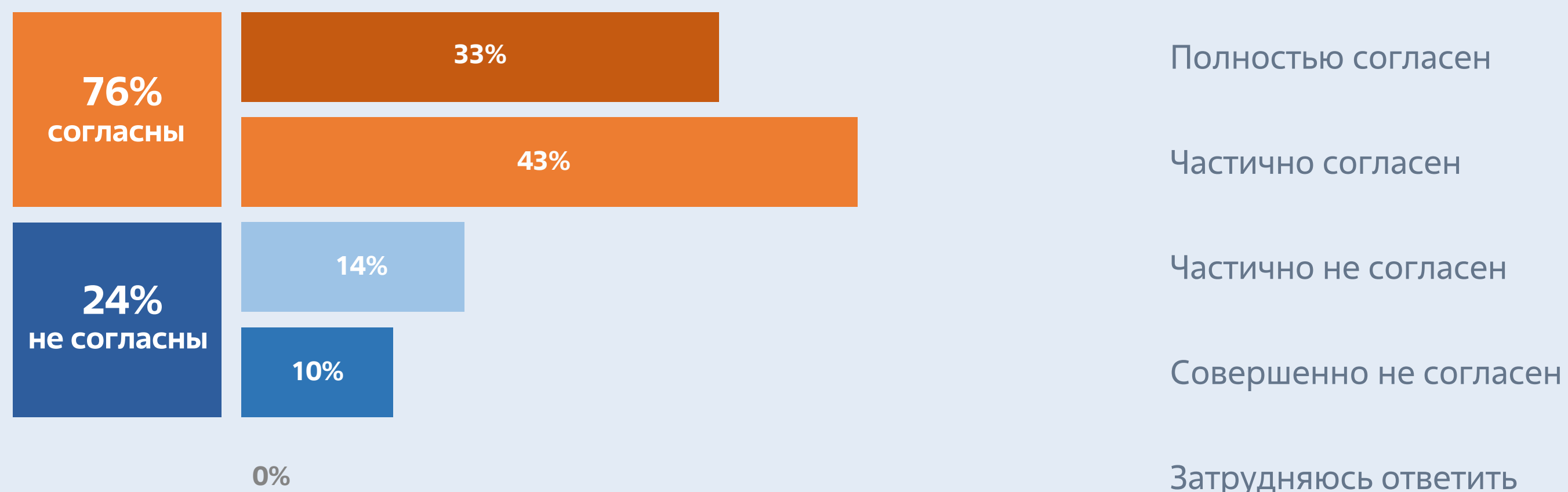
Найм и адаптация сотрудников



76% компаний считают собственный рекрутинговый процесс максимально эффективным, позволяющим нанимать подходящих кандидатов в короткие сроки.

Высокие оценки эффективности рекрутингового процесса отражают отлаженность процесса работы HR-служб в большинстве современных российских компаний. Этому способствует активное использование современных платформ для поиска рабочей силы: HeadHunter, SuperJob, Avito, Работа в России.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Существующий рекрутинговый процесс позволяет нанимать наиболее подходящих кандидатов в максимально короткие возможные сроки»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы торговли (88%) и промышленности (85%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (86%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

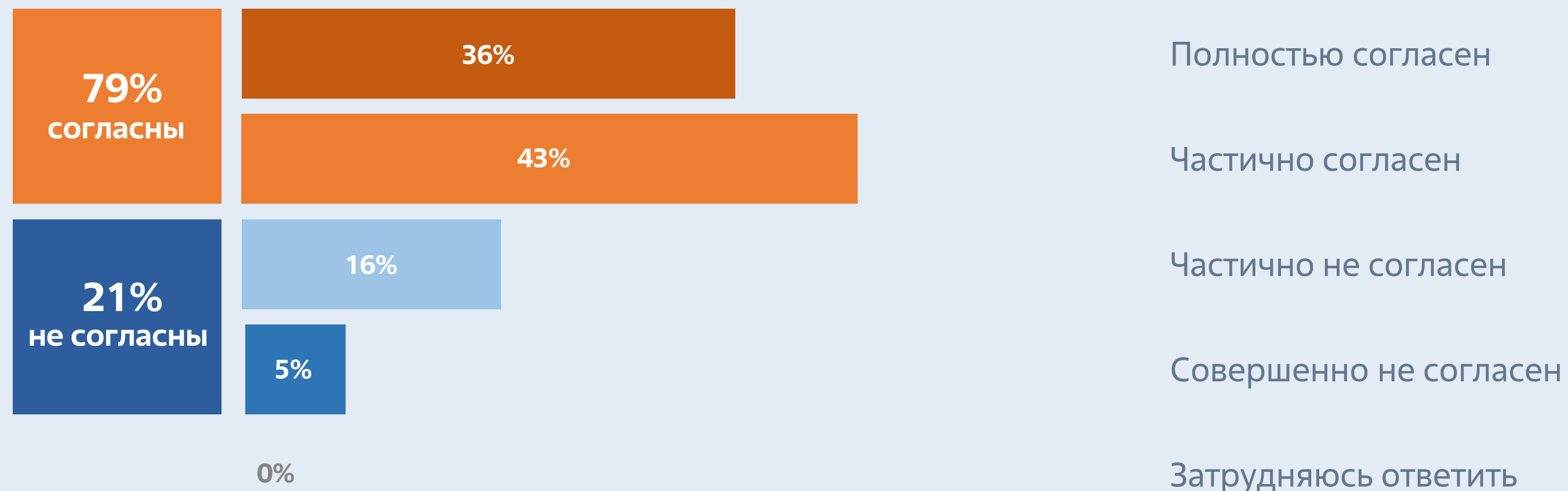
- ◆ сферы IT и сервисов (62%)



79% компаний реализуют различные инструменты адаптации новых сотрудников. В 5% компаний инструменты адаптации новых сотрудников отсутствуют полностью.

Важность адаптационных программ новых сотрудников обусловлена необходимостью их быстрого включения в производственные процессы компаний. Отсутствие инструментов адаптации новых сотрудников в большей степени характерно для малого и среднего бизнеса из сферы услуг.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании реализуются различные инструменты адаптации новых сотрудников (например, тренинги для новых сотрудников, программа buddy, обратная связь от новых сотрудников и пр.)»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

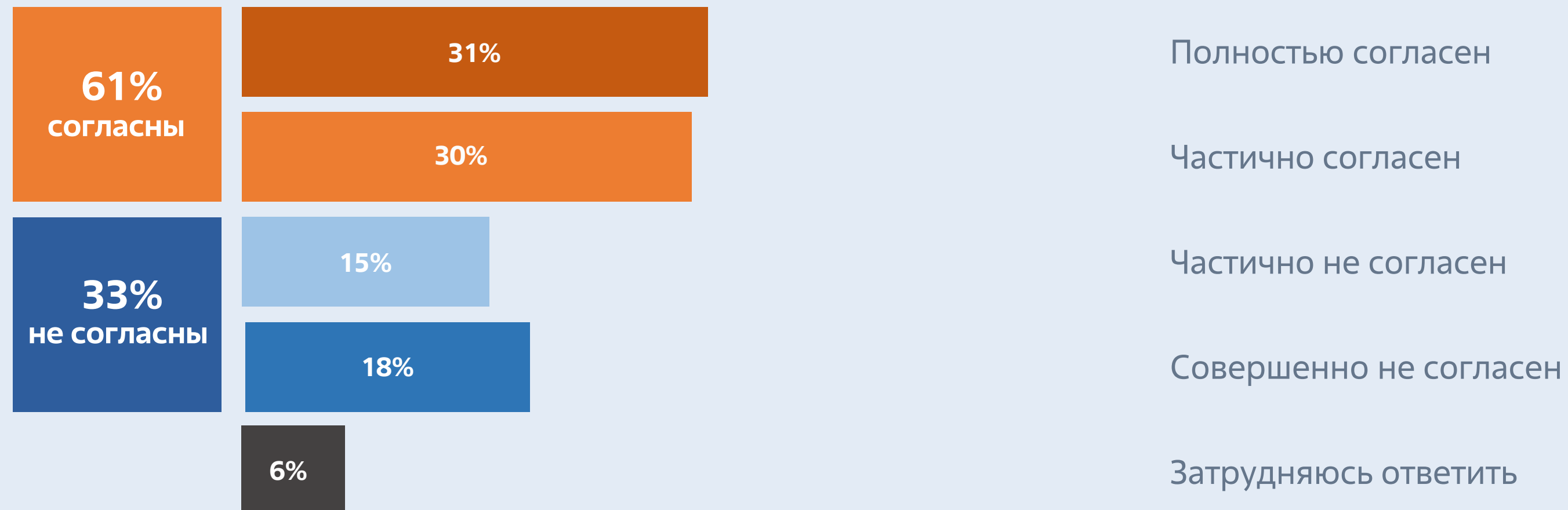
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (71%)



Программа реферального рекрутинга внедрена у 61% компаний. 33% заявляют о частичном или полном отсутствии такой программы.

Использование социального капитала собственных сотрудников в качестве рекрутингового ресурса для российских компаний становится все более популярным. Наиболее распространена практика реферального рекрутинга в IT-сфере и промышленности.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании внедрена программа реферального рекрутинга»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (69%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (71%) и от ₹1 млрд (73%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ сферы торговли (54%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.3

Развитие и карьера



Показатель используется в расчете индекса человекоцентричности

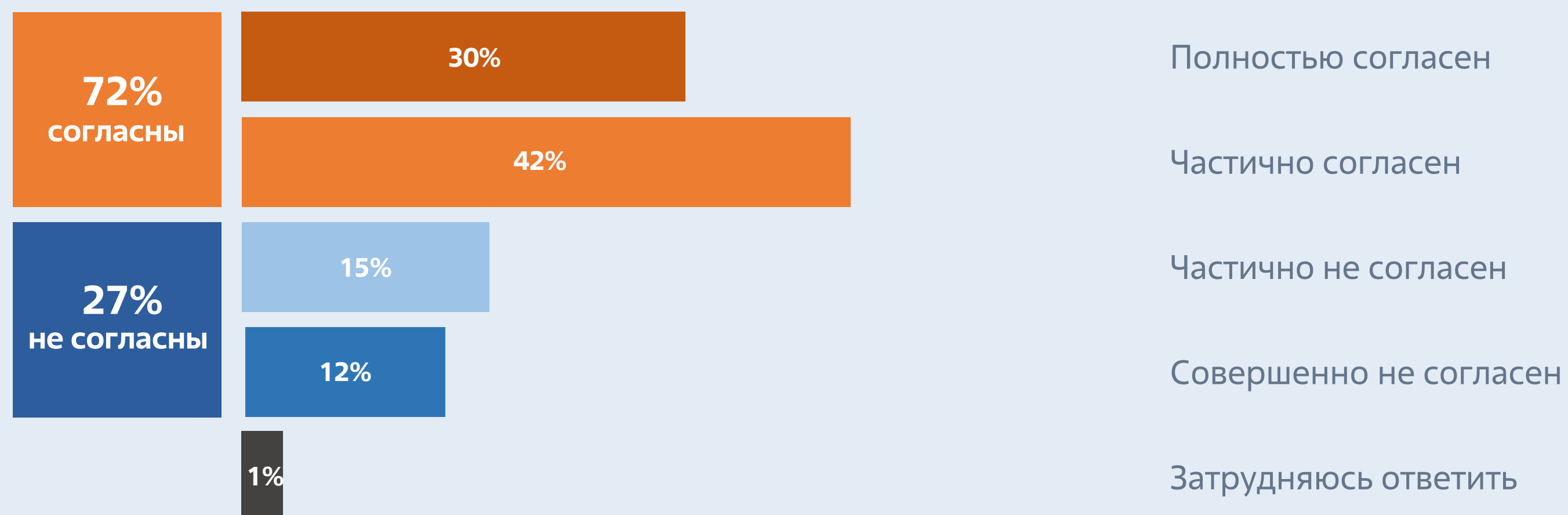
Смотри кейс
компании
здесь



Возможность горизонтальных и/или вертикальных перемещений по карьерной лестнице не менее одного раза в два–три года обеспечена в 72% компаний.

Российские компании характеризуются доминированием нелинейного типа карьеры своих сотрудников. Его доминирование обусловлено как использованием карьерных перемещений в качестве инструмента удержания талантов, так и потребностью быстрорастущих компаний в карьерном продвижении своих сотрудников.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Существующая система карьерного развития позволяет сотрудникам перемещаться по карьерной лестнице (горизонтально или вертикально) с периодичностью не менее чем раз в два– три года»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с годовым оборотом от ₴400 млн до ₴1 млрд (79%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (65%)



Показатель используется в расчете индекса человекоцентричности

Смотри кейс
компании
здесь



73% респондентов оценивают систему карьерных треков для типовых должностей в своих компаниях как прозрачную. 27% считают систему карьерных треков непрозрачной.

Высокая интенсивность карьерных перемещений внутри российских компаний обуславливает наличие прозрачной системы карьерных треков для типовых должностей.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании внедрена прозрачная для сотрудников система карьерных треков для типовых должностей»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы торговли (79%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (79%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

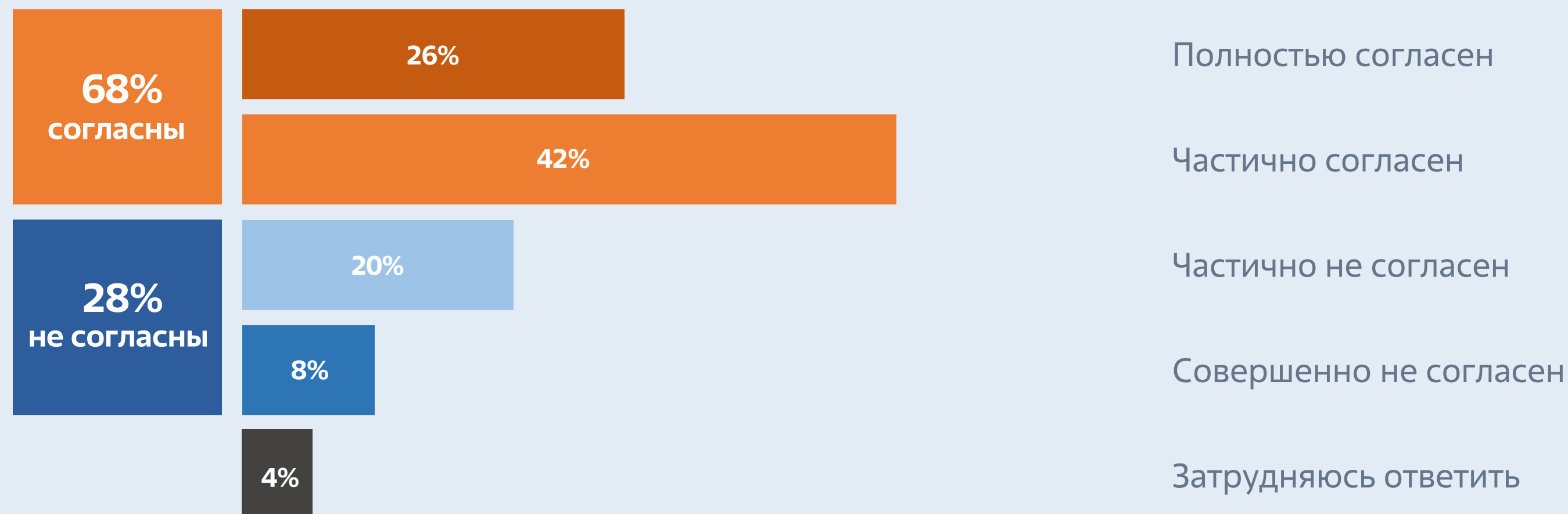
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (67%)



68% компаний разрабатывают индивидуальные программы карьерного развития. 28% отмечают частичное или полное отсутствие персонализированного подхода к карьерному развитию сотрудников.

Собственные увлечения и интересы становятся определяющим фактором выбора работы в наше время. [По данным ВЦИОМ](#), в 2021 году этот фактор стал лидирующим среди российских респондентов — 27% отметили собственные интересы и увлечения как самое важное основание выбора работы.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании реализуется персонализированный подход к карьерному развитию сотрудников: разрабатываются индивидуальные программы карьерного развития»*



Этот запрос заставляет российские компании реализовывать персонализированный подход к карьерному развитию своих сотрудников.

Практика развита **сильнее** в компаниях:

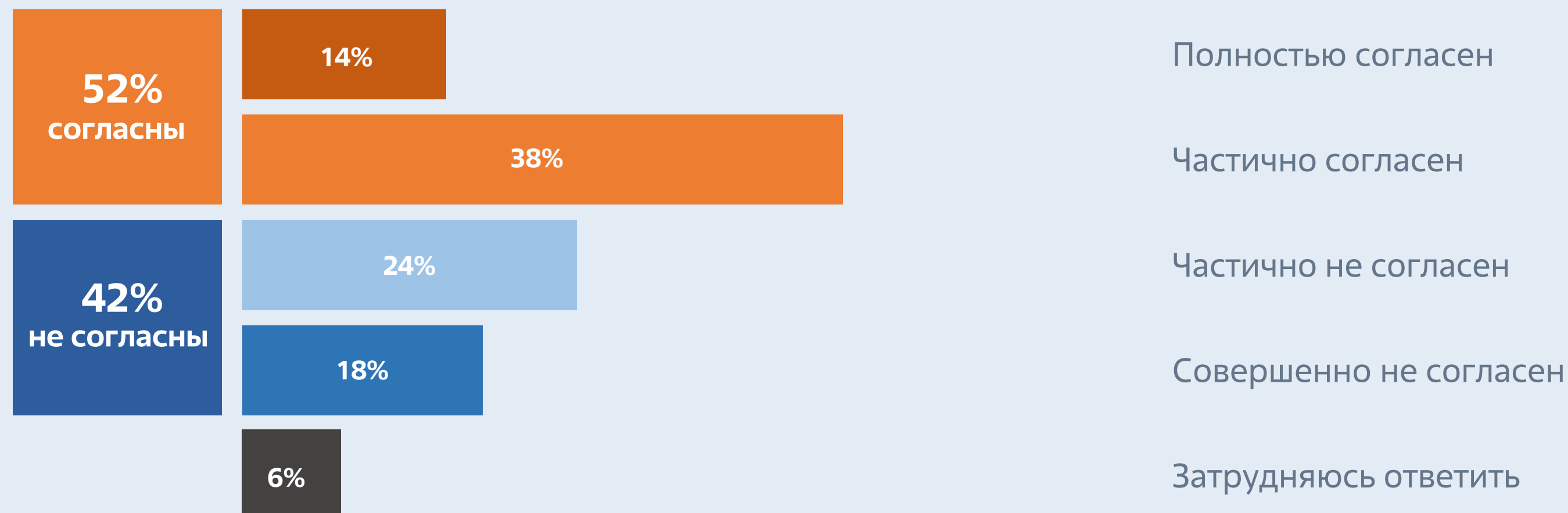
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)



52% компаний систематически используют обновляемый кадровый резерв для назначений на вакантные должности. 42% компаний не имеют такой кадровый резерв/не используют его для назначений на вакантные должности.

Кадровый резерв управленческих кадров является распространенным инструментом кадровой политики крупных компаний. Значительно реже он используется субъектами малого и среднего бизнеса, которые используют другие инструменты поиска управленческих кадров.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании существует регулярно обновляемый кадровый резерв управленческих кадров. Систематически происходят назначения на должности сотрудников, состоящих в кадровом резерве»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (62%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (69%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (73%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

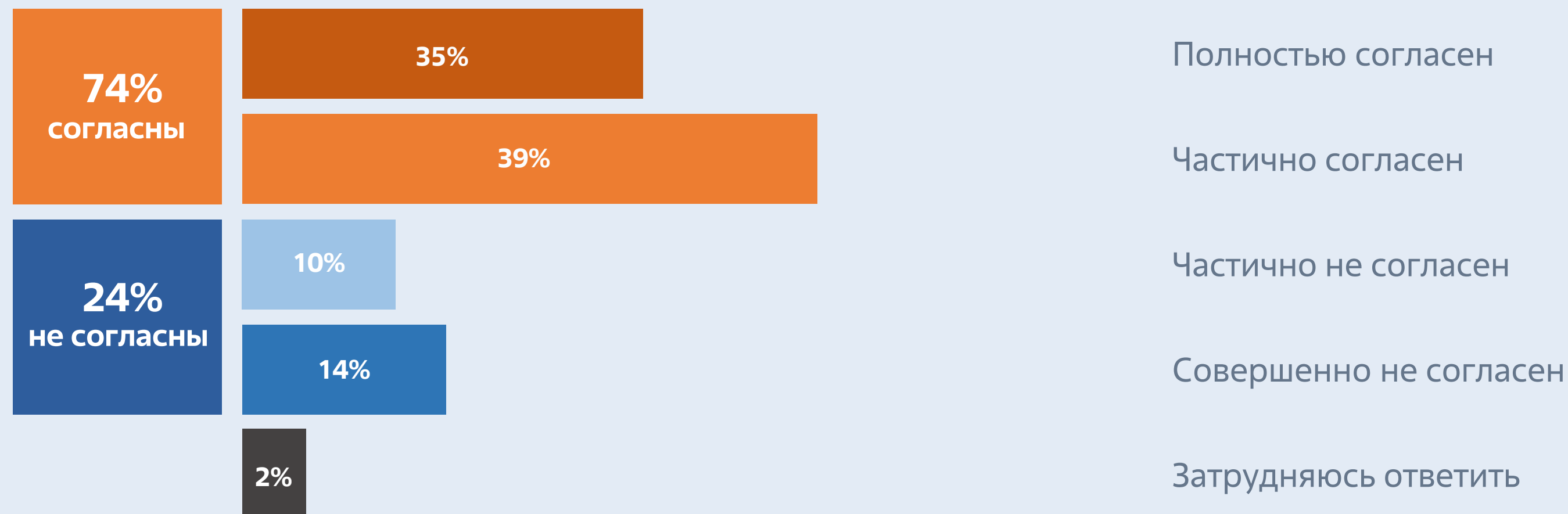
- ◆ сферы IT и сервисов (44%)
- ◆ с годовым оборотом до ₹400 млн (44%)



Возможности для внутреннего рекрутмента существуют в 74% компаний.

Очевидные преимущества внутреннего рекрутинга: низкая текучесть рекрутированных кадров, высокий уровень доверия к персоналу и его высокая стартовая вовлеченность, приводит к активному использованию этого HR-инструмента российскими компаниями.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании существует процесс/система для внутреннего рекрутмента, поиска кандидатов внутри компании»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы торговли (92%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (92%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (93%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (56%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.4

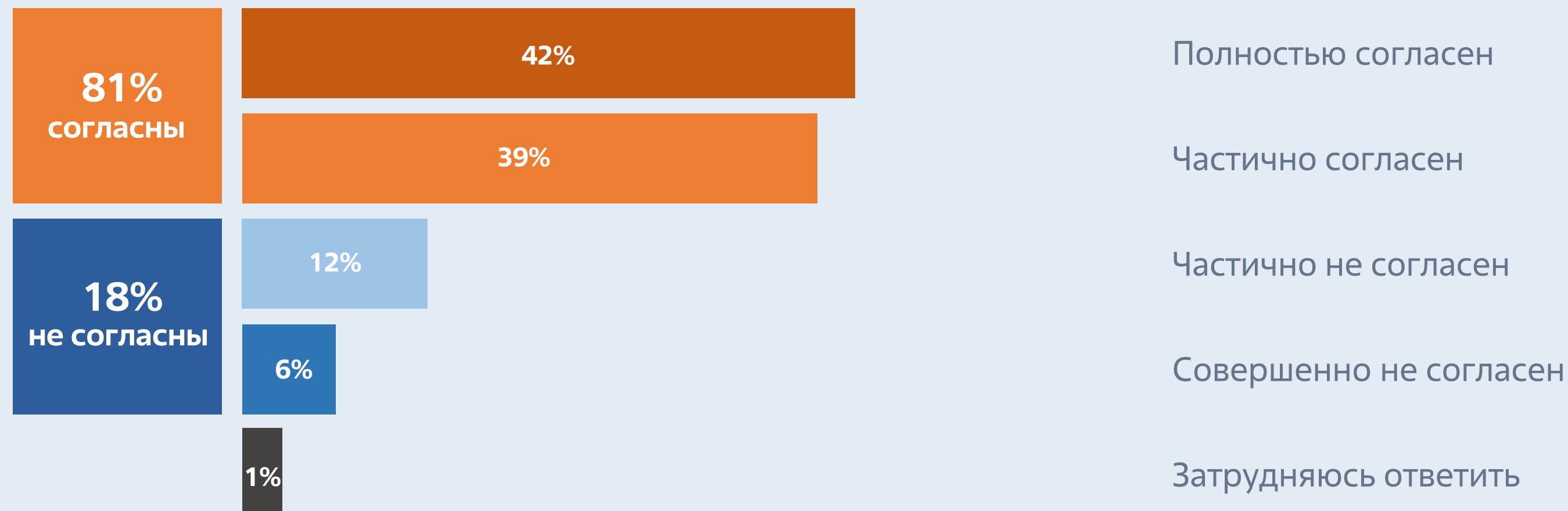
Управление результатами труда



81% компаний имеют прозрачные критерии оценки результатов работы для каждой должности.

Высокое значение показателя наличия прозрачных критериев оценки результатов работы для каждой должности демонстрирует активное использование российскими компаниями формализованных инструментов оценки эффективности работы сотрудников: количественные показатели эффективности (KPI), методика 360 и др.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Внедрены прозрачные критерии оценки результатов работы для каждой должности / групп должностей»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (100%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

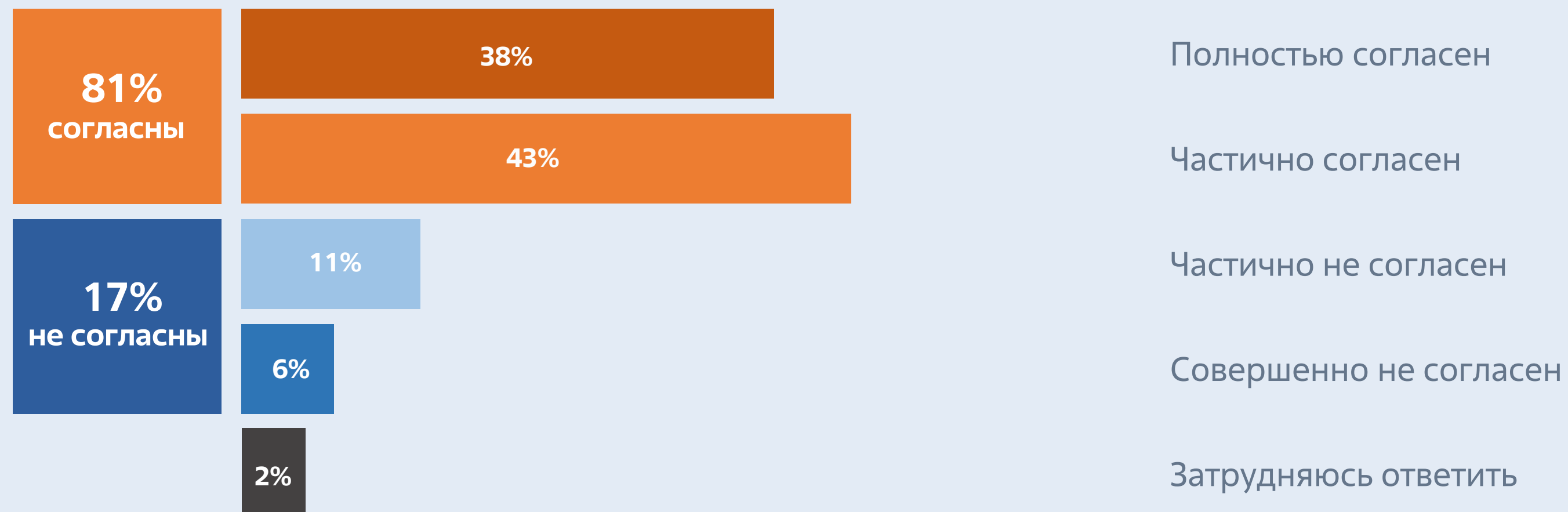
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (73%)



Система обязательной обратной связи от подчиненных, руководителей и/или коллег по результатам работы внедрена в 81% компаний.

Система обратной связи является важным инструментом HR в современных российских компаниях. Для сбора обратной связи компании используют как опросные и тестовые методы, так и сбор рекламаций и предложений на специальные телефоны и почты доверия.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании реализуется система систематической обязательной обратной связи по результатам работы от подчиненных, руководителей и / или коллег»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (88%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

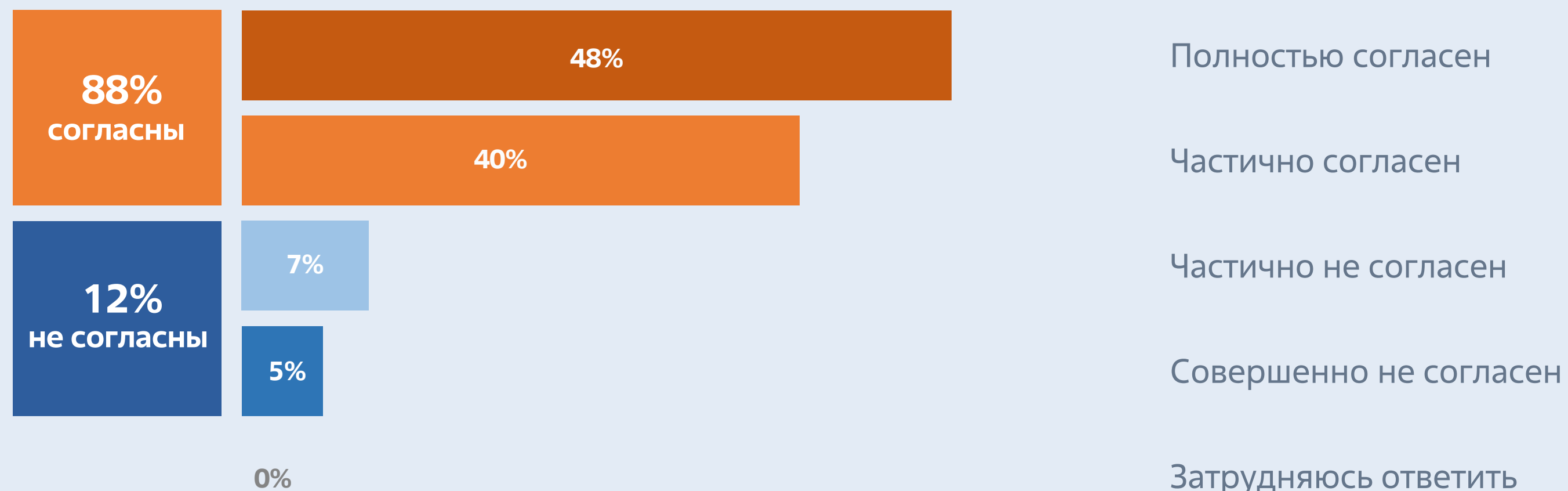
- ◆ сферы торговли (71%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (69%)



88% компаний считают справедливым индивидуальное поощрение/признание заслуг сотрудников в зависимости от результатов их труда.

Тренд персонализации кадровой политики современных российских компаний проявляется также в индивидуализации практики поощрения сотрудников. Уход от уравнивающих эгалитарных механизмов начисления вознаграждения за труд к персонифицированным практиками поощрения сотрудников в зависимости от результатов труда в большей степени характерен для компаний, находящихся в жесткой конкурентной среде и стремящихся к максимальной эффективности труда каждого сотрудника.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «Компания обеспечивает справедливое индивидуальное поощрение и признание заслуг сотрудников в зависимости от результатов их труда»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ сферы торговли (96%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

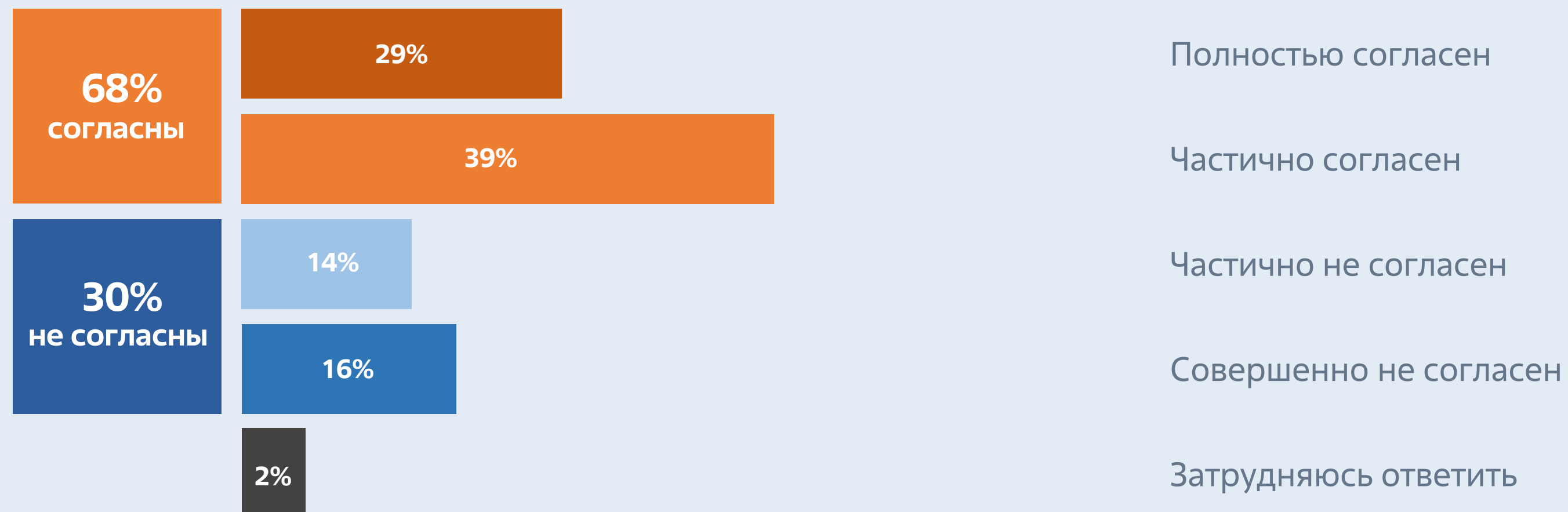
- ◆ сферы промышленности (81%)



68% респондентов считают подход к измерению и мониторингу уровня удовлетворенности сотрудников в своих компаниях эффективным. 16% компаний оценивают такой подход крайне неэффективным.

В качестве зоны улучшения кадровой политики для многих компаний можно обозначить систему измерения и мониторинга уровня удовлетворенности сотрудников. У одной трети российских компаний такая система или отсутствует, или недостаточно эффективна для принятия управленческих решений на основе генерируемых ею данных.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«В компании существует эффективный подход к измерению и мониторингу уровня удовлетворенности сотрудников»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (77%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (93%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

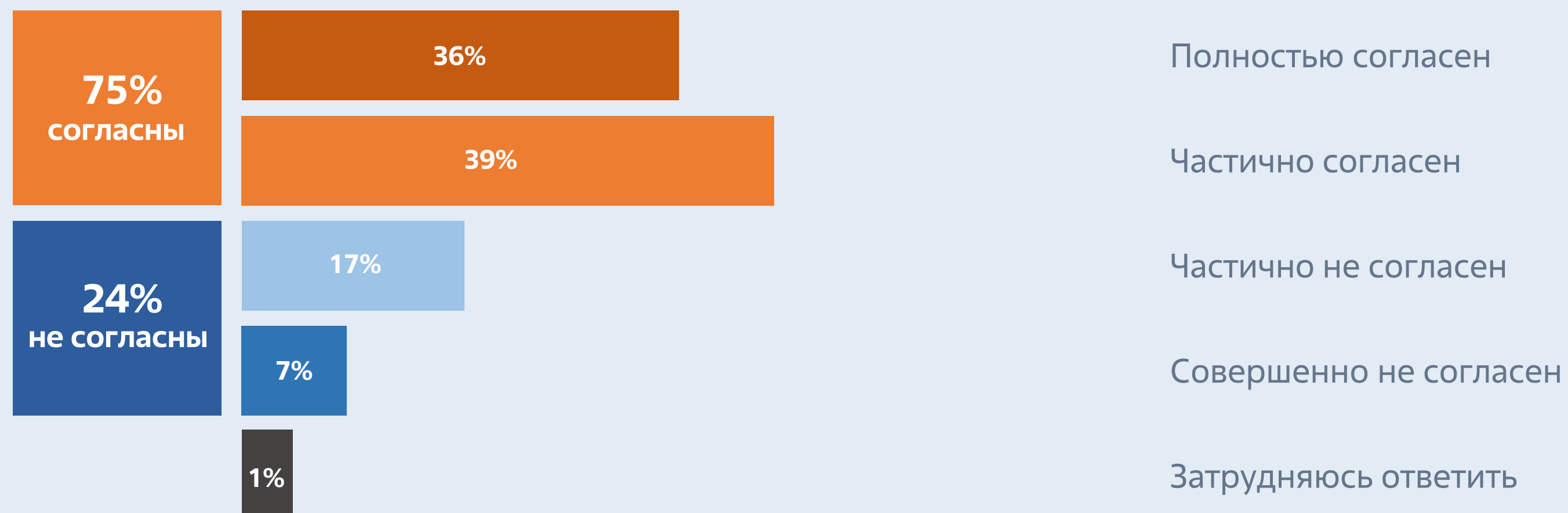
- ◆ с годовым оборотом до ₹400 млн (60%)



Механизм подачи и учета предложений сотрудников по повышению эффективности рабочих процессов считают отлаженным 75% опрошенных.

Практика сбора и учета предложений сотрудников для повышения эффективности рабочих процессов сильнее развита на крупных предприятиях. Их масштаб требует использования не только неформальных межличностных каналов сбора предложений, но и организации специализированных формальных инструментов: технологии бережливого производства, развитие производственной системы (ПСР).

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании существует отлаженный механизм подачи и учета предложений сотрудников для повышения эффективности рабочих процессов»



Практика развита сильнее в компаниях:

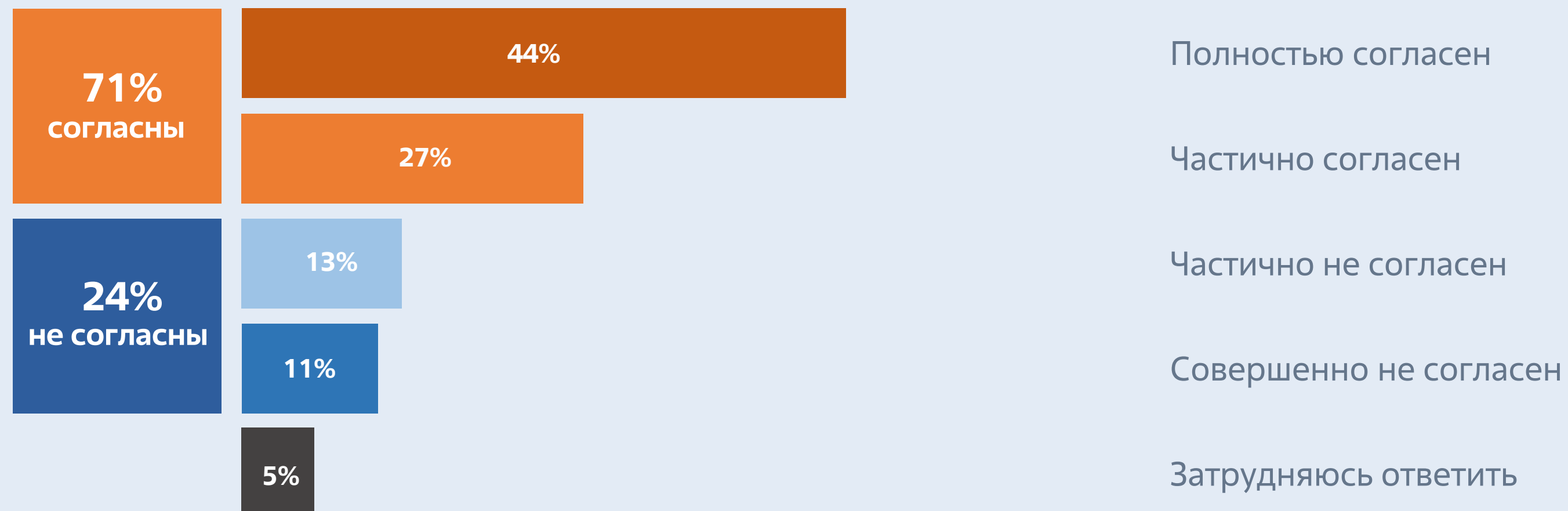
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (87%)



Условия для дистанционного формата работы для сотрудников обеспечивают 71% компаний.

Экспансия дистанционных форматов работы — это один из ключевых трендов на мировом рынке труда. По имеющимся оценкам (World Economic Forum "The Future of Jobs Report 2020, Global Workplace Analytics, Microsoft "Work Trend Index 2021«), к 2025 году около 70% сотрудников в мире будут удаленно работать в среднем пять дней в месяц. Ситуация пандемии коронавируса 2020-2022 годов резко увеличила интенсивность использования удаленных форматов работы. Это обусловило необходимость активного использования практик поддержки дистанционных сотрудников среди российских компаний.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании осуществляется поддержка сотрудников, использующих дистанционный формат работы (например, предоставление рабочего оборудования, софинансирование оплаты связи и пр.)»



Практика развита сильнее в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (85%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.5

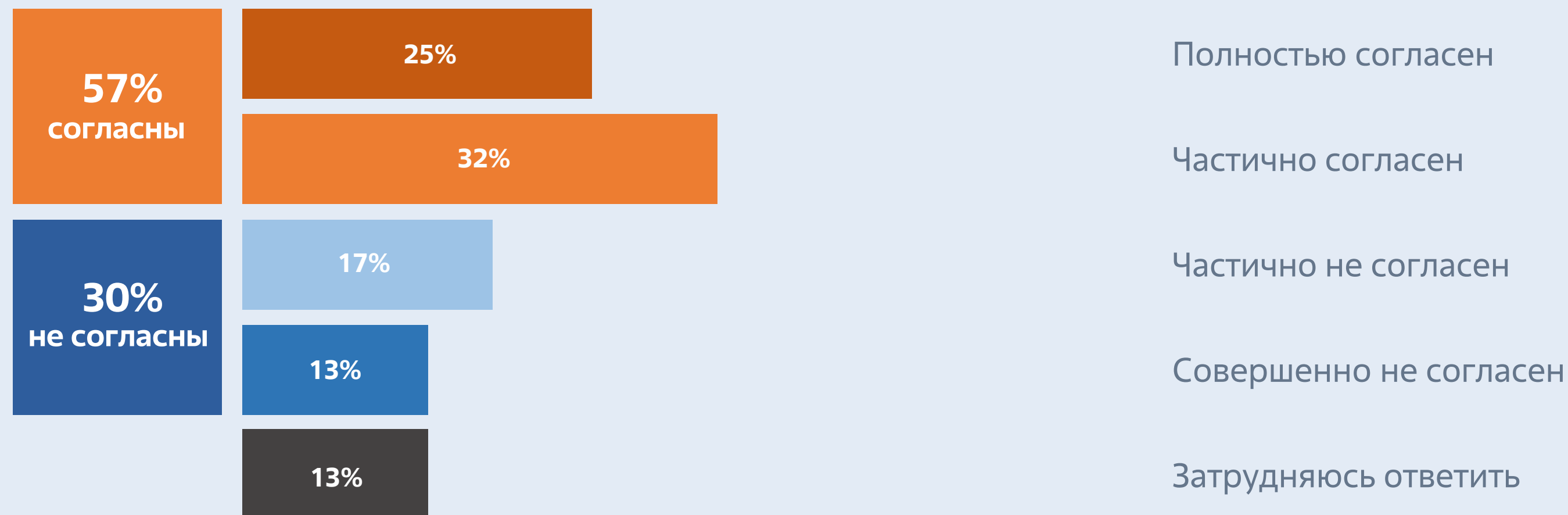
Корпоративная культура



57% компаний реализуют инициативы по обеспечению инклюзивности, 30% – не реализуют.

Возможность включения в рынок труда всех потенциально возможных категорий сотрудников на основе принципов равенства их прав и создания соответствующих условий труда является важным индикатором уровня человекоцентричности системы труда и занятости. Однако для многих российских компаний реализация политики по обеспечению инклюзивности не является на данный момент приоритетным направлением их деятельности. Это может быть связано как с низкой востребованностью ESG-стандартов для российских компаний, так и с необходимостью концентрации усилий на выживании в условиях смены вектора экономической политики и санкционного давления.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: *«Компания фактически реализует инициативы по обеспечению инклюзивности (по полу, возрасту, национальности и пр.)»*



Практика развита **сильнее** в компаниях:

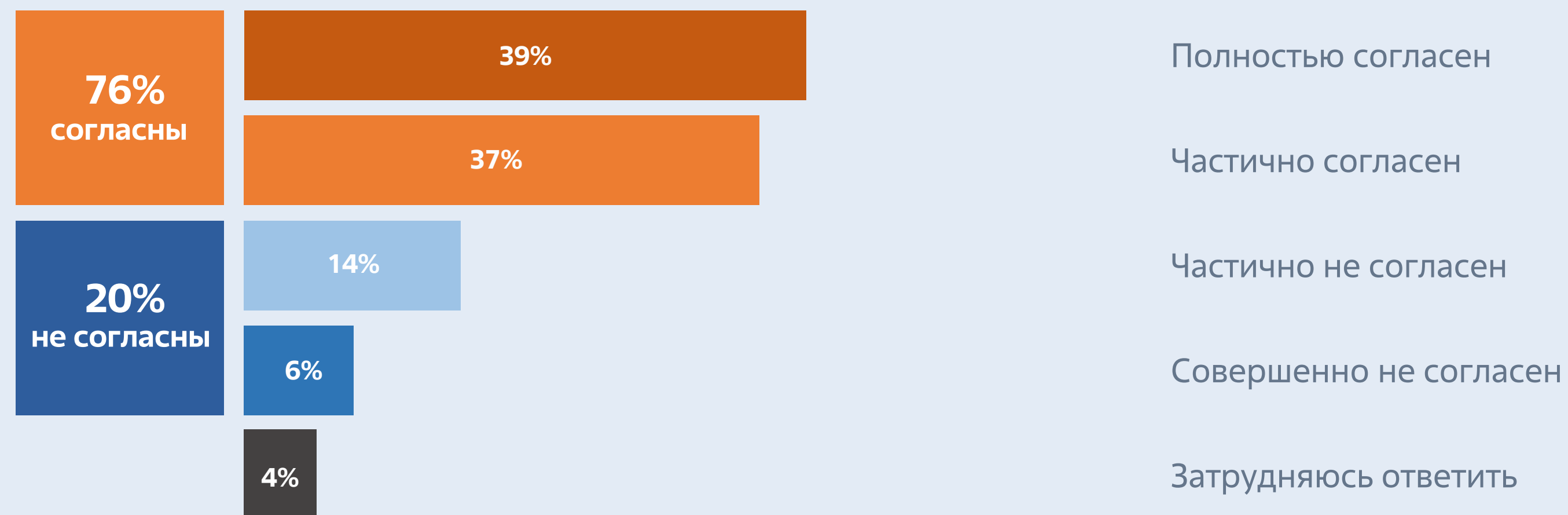
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (77%)



Мероприятия, направленные на укрепление межличностных отношений в коллективе, реализуют в 76% компаний.

Практика проведения мероприятий, направленных на укрепление межличностных отношений в коллективе широко распространена среди российских компаний. Это обусловлено доминированием семейного типа корпоративной культуры в российских предприятиях, в котором важным ее аспектом является ориентация на благоприятный моральный климат и сплоченность внутри коллектива.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании систематически реализуются мероприятия, позволяющие укрепить межличностные отношения в коллективе (например, спортивные, культурные, образовательные и прочие корпоративные мероприятия, направленные на развитие командного духа)»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

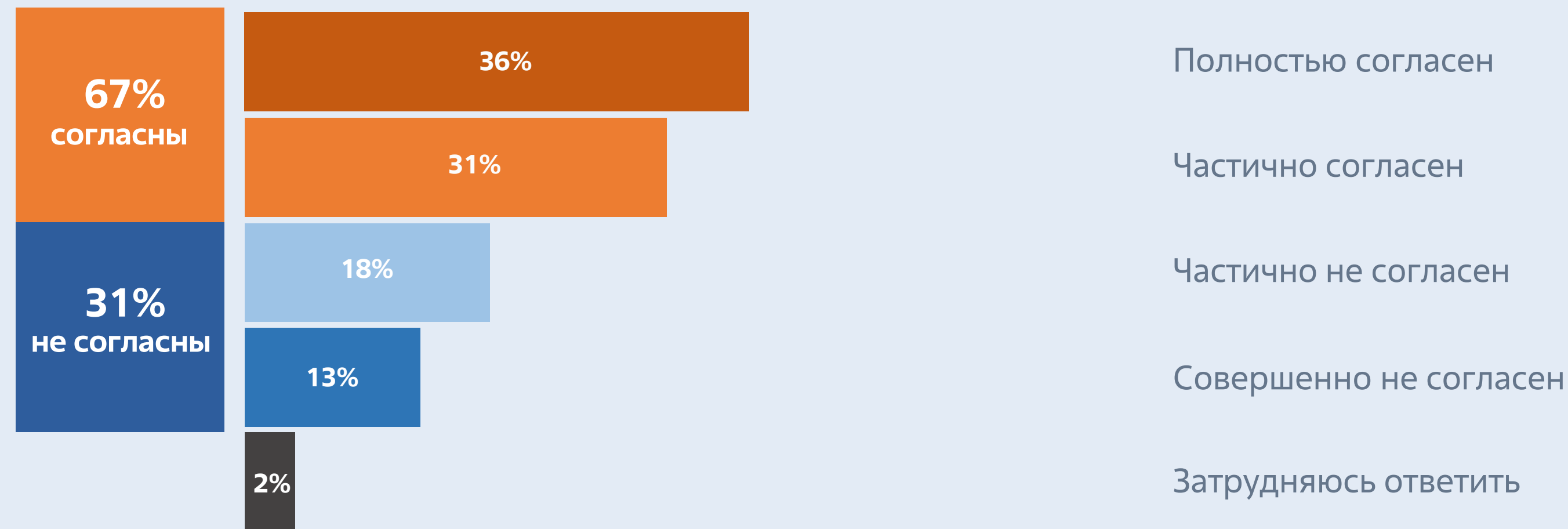
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (92%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (93%)



67% компаний реализуют инициативы по поддержанию здоровья и защите безопасности сотрудников.

Реализация инициатив по поддержанию здоровья и защите безопасности сотрудников является еще одной зоной улучшения кадровой политики российских компаний. Значительная доля субъектов малого и среднего бизнеса не реализуют такие инициативы, что ухудшает их конкурентоспособность в качестве работодателя на рынке труда.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании: «В компании реализуются инициативы по поддержанию здоровья и защите безопасности сотрудников (например, программы поддержки ЗОЖ, психического здоровья и т. п.)»



Практика развита **сильнее** в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (77%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (80%)

Практика развита **слабее** в компаниях:

- ◆ с годовым оборотом до ₹400 млн (60%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.6

Аспект *Social*: ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Анализ соотношения вакансий и резюме позволяет сделать выводы о наличии более глубокой «квалификационной ямы» в сфере промышленности. В этой сфере мы можем зафиксировать меньшее число резюме на одну открытую вакансию и меньшее число начинающих сотрудников.

Устойчивость компании

- 11%** Коэффициент общей текучести персонала в 2021 году (отношение общего числа уволенных/уволившихся к штатной численности)
13% в сфере торговли
- 11%** Доля сотрудников, увольняющихся в течение первых 12 месяцев работы (в среднем за последние три года)
14% в сфере торговли
- 4,3 года** Средний срок работы в компании
4,8 лет в сфере промышленности

Вакансии и резюме

- 29** Среднее количество резюме соискателей, поданных на одну открытую позицию в компании
40 в сфере торговли
18 в сфере промышленности
- 22%** Средняя доля вакансий на управленческие позиции, закрываемых сотрудниками компании
27% в сфере торговли
17% в сфере промышленности



Условия для построения и развития карьеры являются благоприятными. Сотрудники регулярно проходят обучение и имеют возможности для карьерных переходов.

Карьера и зарплата

- ✓ **27%** Средняя зарплата в компании примерно равна средней зарплате в регионе присутствия
- + **1,7** Среднее количество карьерных переходов (горизонтальных и вертикальных) на одного сотрудника за все время его работы в компании **1,9 в сфере промышленности**

Обучение

- ✓ **31%** Средняя доля сотрудников компании, проходящих обучение не реже раза в год
40% в сфере торговли
18% в сфере промышленности
- + **На 6%** В среднем количество часов обучения у сотрудников-женщин больше, чем у сотрудников-мужчин



35% имеют возможность использовать гибкие форматы работы. Доля женщин среди руководителей высшего звена свидетельствует о сокращении гендерного разрыва среди сотрудников.

Карьера и зарплата

- 35%** Примерная доля сотрудников, которым предоставлена возможность использовать гибкие форматы работы: дистанционной работы, неполного рабочего дня и пр. (среди сотрудников, труд которых не связан с физическим присутствием на рабочем месте)
 - 23% в сфере промышленности**
 - 43% в сфере IT и сервисов**

Положение женщин

- 29%** Доля женщин среди руководителей высшего звена (заместитель генерального директора или эквивалент)
 - 17% в сфере промышленности**
- 61%** Среднее количество часов обучения у сотрудников-женщин и мужчин примерно одинаково



Чаще всего компании реализуют такую форму поддержки сотрудников, как обеспечение питанием. В целом различные формы поддержки использует треть и более компаний. Редкой практикой является помощь в улучшении жилищных условий.

Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны со следующим утверждением применительно к вашей компании:



Питание сотрудников **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (64%) и торговли (64%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (77%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (73%)

Компенсация транспортных расходов **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (60%) и торговли (64%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (60%)

Материальная поддержка семей сотрудников **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (62%)

Здравоохранение **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (53%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (62%)

Физическая культура и спорт **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (47%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (62%)

Поддержка при получении образования **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (47%)

Улучшение жилищных условий **чаще** предоставляется в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (24%)



В большинстве компаний не реализуются инициативы по поддержке бывших сотрудников – 67%. Чаще практики поддержки бывших сотрудников используются в крупных компаниях с численностью более тысячи сотрудников.

Пожалуйста, отметьте используемые в вашей компании практики поддержки бывших сотрудников.

67% В настоящее время в компании не реализуются инициативы по поддержке бывших сотрудников

13% В компании существует поддержка бывших сотрудников, вышедших на пенсию

12% В компании существует поддержка трудоустройства бывших сотрудников

10% В компании организуются культурные, образовательные, спортивные и прочие мероприятия с привлечением бывших сотрудников

7% В компании существует поддержка бывших сотрудников, утративших работоспособность

7% В компании применяются другие практики по поддержке бывших сотрудников

Практика поддержки бывших сотрудников, вышедших на пенсию, **чаще** реализуется в компаниях:

- ◆ сферы торговли (21%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (31%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (27%)

Практика поддержки трудоустройства бывших сотрудников **чаще** реализуется в компаниях:

- ◆ сферы торговли (21%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (23%)

Практика организации мероприятий с привлечением бывших сотрудников **чаще** реализуется в компаниях:

- ◆ сферы IT и сервисов (18%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (21%)

Практика поддержки бывших сотрудников, утративших работоспособность, **чаще** реализуется в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (15%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (15%)



71% компаний используют только те практики защиты прав сотрудников, которые напрямую предусмотрены законодательством. Среди дополнительных практик наиболее распространенной является коллективный трудовой договор. Чаще дополнительные практики защиты прав сотрудников используют крупные компании с численностью персонала более тысячи сотрудников и годовым оборотом от ₹1 млрд.

Пожалуйста, отметьте используемые в вашей компании практики защиты прав сотрудников.

В настоящее время компания использует исключительно практики, напрямую предусмотренные законодательством

71%

В компании существует коллективный трудовой договор

24%

В компании существует горячая линия для анонимных обращений сотрудников

11%

В течение последних пяти лет принимались кадровые решения (увольнения, депремирования, перемещения) по мотивам, связанным с нарушением прав сотрудников

9%

В компании существует специально созданная структура/комитет по работе с жалобами на нарушение прав сотрудников и корпоративной этики

9%

Коллективный трудовой договор **чаще** используется в компаниях:

- ◆ сферы промышленности (32%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (54%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (50%)

Горячая линия для анонимных обращений сотрудников **чаще** используется в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (31%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (33%)

Кадровые решения по мотивам, связанным с нарушением прав сотрудников, в течение последних пяти лет **чаще** принимались в компаниях:

- ◆ сферы торговли (17%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (23%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (21%)

Структура/комитет по работе с жалобами на нарушение прав сотрудников **чаще** существует в компаниях:

- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (23%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (20%)



Маркеры блока вопросов «Безопасность труда» свидетельствуют о необходимости систематической работы по внедрению международных стандартов OHSAS 18001/ ISO 45001:2018. Несмотря на относительно низкие показатели LTIFR и Absense Rate, 12% опрошенных заявили о наличии производственных травм со смертельным исходом за последние три года. У 86% компаний не внедрены международные стандарты OHSAS 18001/ ISO 45001:2018.

	Промышленная сфера	IT & Сервисы	Сфера торговли
0,2 Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности в 2021 году (LTIFR) на 1 млн человеко-часов	—	—	—
12% Производственные травмы со смертельным исходом за последние три года	19%	3%	17%
14% Укажите, пожалуйста, внедрены ли в вашей компании международные стандарты OHSAS 18001/ ISO 45001:2018. Если стандарты внедрены в группе компаний, укажите, пожалуйста, долю компаний, внедривших стандарты	19%	9%	14%
3,5% Средний коэффициент отсутствия на работе (Absence Rate) в 2021 году (часы отсутствия на рабочем месте по причинам болезни и прогулов / фактический фонд рабочего времени)	—	—	—






КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

4.7

Внешняя ответственность компаний



В среднем доля социальных инвестиций от выручки составляет 1,3%, при этом в сфере промышленности каждая девятая компания выделяет на социальные инвестиции более 5% выручки. Каждый шестой–седьмой сотрудник сферы торговли участвует в волонтерстве и других социально-значимых проектах.

-  **1,3%** Доля социальных инвестиций компании от выручки, в том числе на реализацию проектов в сфере образования и науки, здравоохранения, культуры, спорта, инфраструктуры и т. д.
-  **8%** Примерная доля сотрудников, участвующих в волонтерстве и других социально-значимых проектах
16% в сфере торговли
-  **3 500** Количество людей, вовлеченных в благотворительные и/или социальные проекты компании по оценкам респондентов (в частности, жители территорий присутствия компании)



49% компаний не реализует партнерские программы совместно с образовательными учреждениями, 51% — реализует такие программы совместно с вузами, школами и учреждениями СПО. Часть вакансий компаний заполняется выпускниками партнерских учебных заведений. В среднем эту долю можно оценить в 6%.

Партнерские программы с вузами **чаще** реализуют компании:

- ◆ сферы IT и сервисов (18%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (20%)

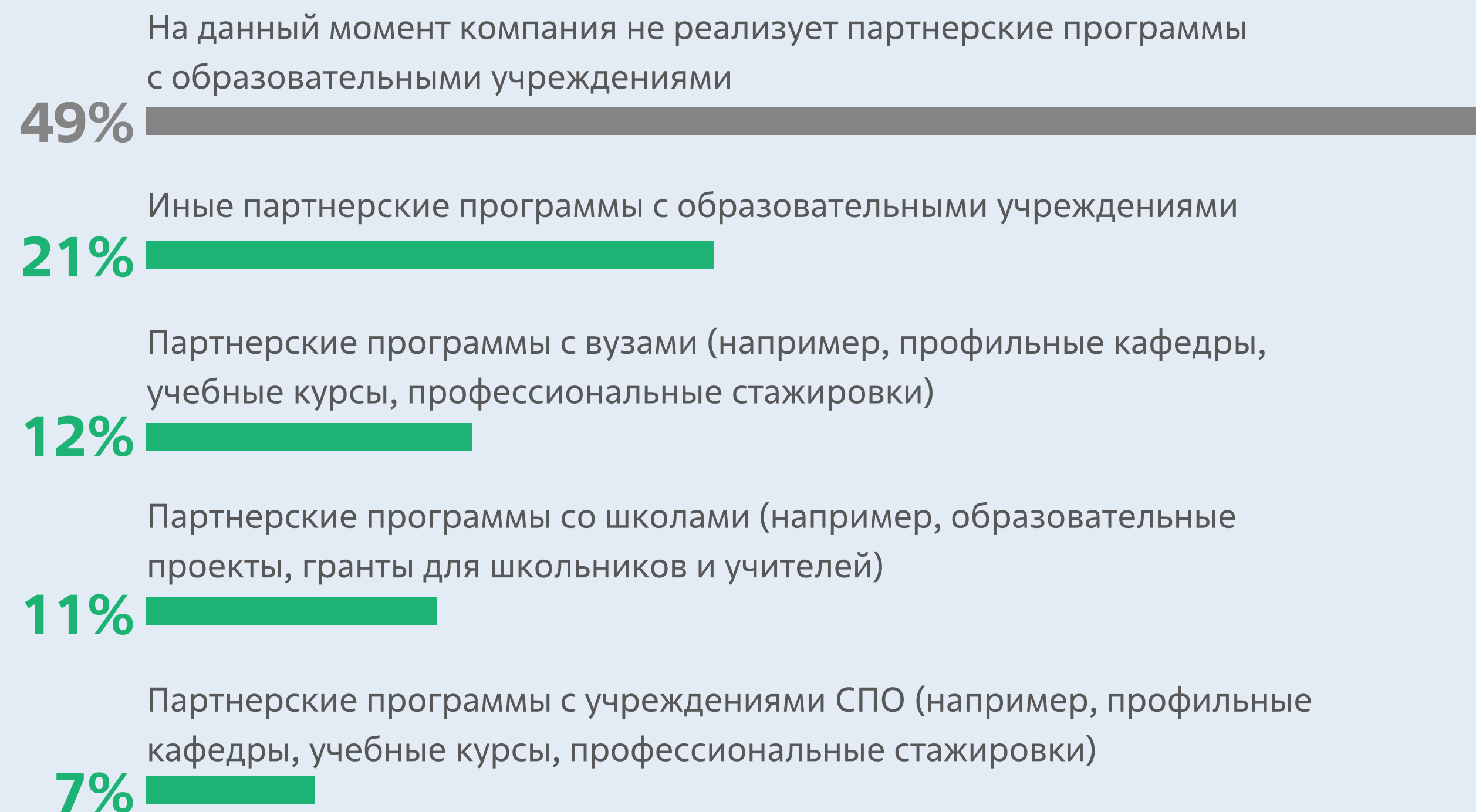
Партнерские программы со школами **чаще** реализуют компании:

- ◆ сферы торговли (21%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (20%)

НЕ реализуют партнерские программы с образовательными компаниями **чаще** компании:

- ◆ сферы промышленности (69%)

Укажите, пожалуйста, какие партнерские программы с образовательными организациями реализует ваша компания.





В среднем 65% сотрудников компаний являются постоянными жителями регионов присутствия. В сфере торговли этот показатель достигает 71%. 37% компаний реализуют какие-либо инициативы по поддержке местных сообществ/территорий присутствия. Это, в том числе, культурные инициативы, поддержка местных поставщиков в форме приоритетной закупки товаров/услуг, поддержка в случае ЧС, строительство, программы трудоустройства. По 2% компаний указали на реализацию инициатив по поддержке этнических сообществ на территории присутствия и на создание собственных образовательных учреждений, доступных для жителей региона присутствия.

65%

Примерная доля сотрудников, являющихся постоянными жителями территории присутствия компании

6%

Примерная доля вакансий, заполняемых выпускниками партнерских учебных заведений

Участие в культурных инициативах и мероприятиях для жителей территории присутствия **чаще** распространено в компаниях:

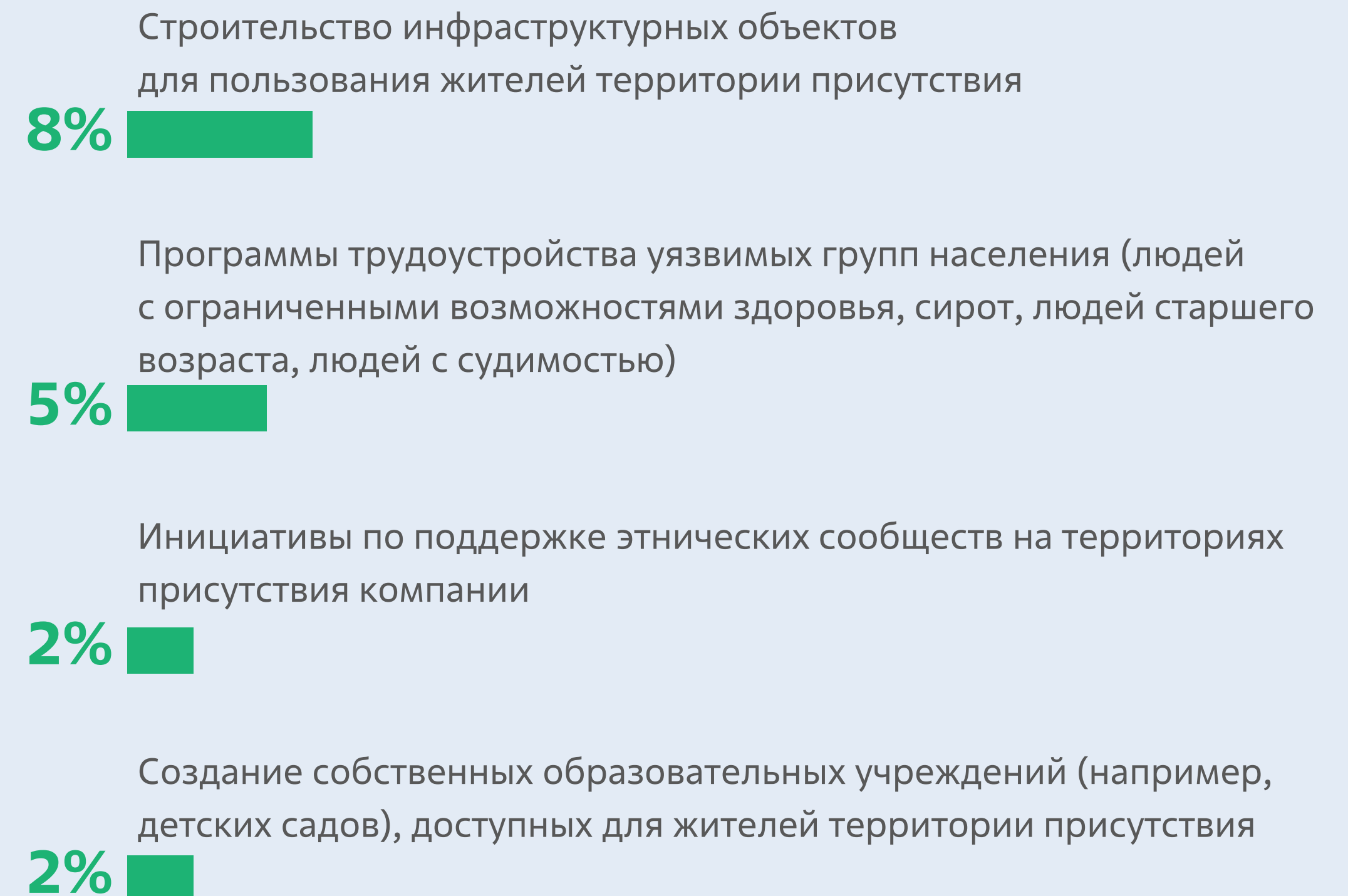
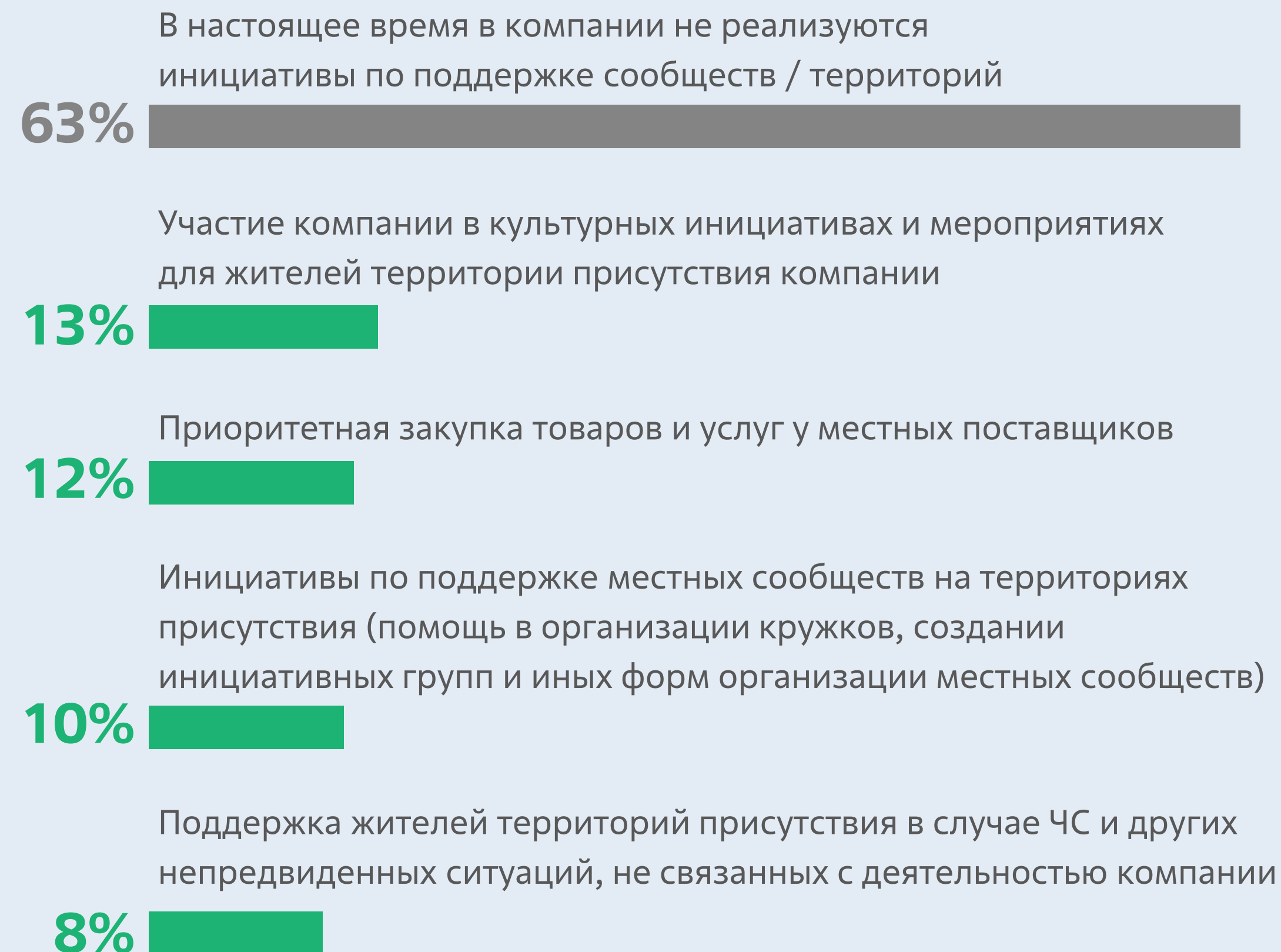
- ◆ сферы торговли (21%)
- ◆ с численностью персонала более тысячи сотрудников (46%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹1 млрд (27%)

Приоритетная закупка товаров и услуг у местных поставщиков **чаще** реализуется компаниями:

- ◆ сферы промышленности (19%)
- ◆ с годовым оборотом от ₹400 млн до ₹1 млрд (29%)



Укажите, пожалуйста, какие из представленных ниже типов инициатив по поддержке сообществ / территорий присутствия реализует компания.





О реализации социальных инициатив в партнерстве с органами власти заявляют **27%** компаний-участников пилотного замера. Этот показатель выше в сфере услуг — **35%** и ниже в сфере торговли — **13%**. Стратегия развития компаний примерно в половине случаев содержит цель по развитию социальной ответственности компании. **31%** компаний публикует в открытом доступе информацию о реализации социальных инициатив от имени компании. Чаще о такой практике заявляют представители сферы торговли — **37%**. Аналогичный показатель для сферы промышленности составляет — **27%**, для сферы услуг — **29%**.

27%

Наличие реализуемых компанией социальных инициатив в партнерстве с органами власти
в компаниях с численностью персонала более тысячи сотрудников (62%)

46%

Наличие в стратегии развития компании цели по развитию социальной ответственности компании
в компаниях с численностью персонала более тысячи сотрудников (62%)

в компаниях с годовым оборотом от **₽1 млрд** (67%)

31%

Наличие опубликованных сведений о реализации социальных инициатив от имени компании в открытом доступе
в компаниях с численностью персонала более тысячи сотрудников (69%)



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

5.0

Мнение экспертов



Светлана Ланда

executive коуч CEO и ТОП команд высшей международной квалификации в коучинге (MCC ICF), ментор, член Европейского совета по менторингу и коучингу, основатель Международного центра коучинга SLAcademy

“ Человекоцентрированный подход — это система взглядов и принципов, построенная на глобальном доверии к человеку, вере в его потенциал и творческую мудрость. Учет в HR-стратегии таких драйверов, как свобода и ответственность, эмпатия и созидание для достижения сотрудниками своих целей и целей организации, дает ощутимое преимущество компаниям перед другими организациями с жестким управлением.

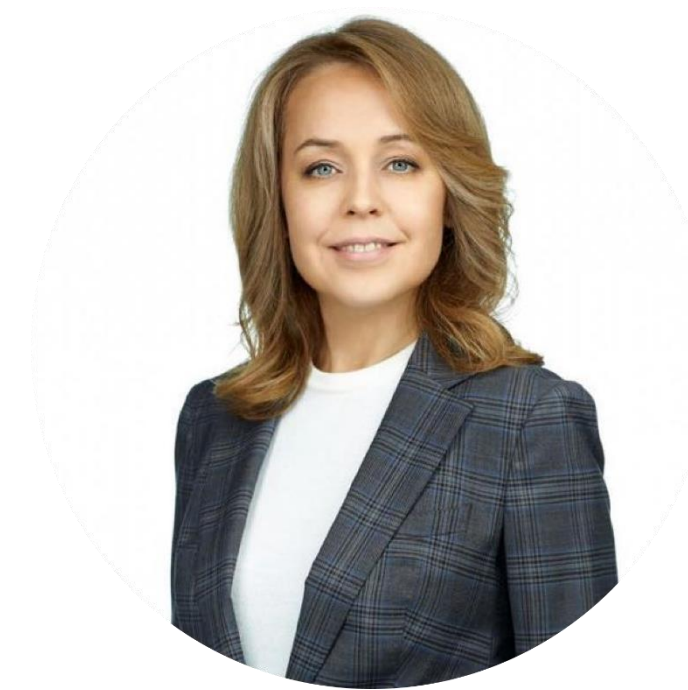
Это исследование дает возможность взглянуть на основные метрики формирования лучшей среды для признания ценности человеческого в человеке, и приглашает лидеров выстраивать диалог с командами на языке ценностей, личной ответственности, ясных договоренностей, конструктивной обратной связи, признания, общих соглашений для успешного развития компании, общества и создания здоровой среды для будущих поколений. ”



Наталья Долгачева

заместитель генерального
директора по развитию
ООО «ОЦРВ» (Холдинг РЖД)

« Понимание методологии человекоцентричности позволяет добиться фантастических прикладных результатов на всех этапах employee journey map. В отчете есть прекрасные кейсы, особенно в области мотивации и вовлечения персонала, которые можно и нужно брать на вооружение и внедрять в практику компаний. »



Валерия Иевлева

стратегический директор по управлению персоналом, эксперт в организационном развитии, ех-Волжское пароходство

« Важной зоной развития методологии исследования может стать включение показателя развития управленческого интеллекта руководителей. Так как именно качество и характер коммуникации между сотрудниками и руководителями формирует человекоцентричную среду в компании. А также использование показателей вовлеченности сотрудников и удовлетворенности клиентов, чтобы оценка была более сбалансированная и не опиралась исключительно на мнение представителей HR и кадровых служб. »



Татьяна Щербань

HR-эксперт, тренер по навыкам управления людьми, преподаватель ведущих бизнес-школ России, автор книги «РЕЗУЛЬТАТ ЧУЖИМИ РУКАМИ»

- “ Хочу поблагодарить госкорпорацию РОСАТОМ за такую важную социальную инициативу и колоссальную аналитическую работу! Данное исследование напрямую связывает усилия по развитию организации со здоровьем общества, в котором работает та или иная организация. Именно поэтому я рассматриваю эту инициативу как социальную.
- Исследование «Индекса человекоцентричности компаний» наглядно и обоснованно расшифровывает старое клише «кадры решают всё» и расхожее «люди – наш основной актив», четко оцифровывая связь инвестиций в профессиональное счастье сотрудников и здоровье организации в целом с ростом бизнес-показателей организации. Как HR-профессионал я нахожу это крайне важным, так как это исследование может помочь сотням моих коллег в «продаже» HR-инициатив собственникам и генеральным директорам организаций, которым прямая связь между инвестициями в развитие организации и людей в ней с ростом бизнес-показателей пока не ясна.
- В свою очередь, рост числа организаций, активно работающих над своим индексом человекоцентричности, напрямую приведет к росту социального здоровья в регионах присутствия таких организаций, что напрямую доказывает это исследование.
- Еще раз огромное спасибо за наглядность, четкость и обоснованность! ”



Данил Мяло

главный редактор HR-направления
«Аktion Кадры и HR»

- “ Кажется, что отчет наглядно показывает проблемы работодателей. Если коротко, то компании научились хорошо выстраивать подбор, но обучение и развитие, как и все остальное, еще хромает.
О какой инклюзивности и социальной ответственности может идти речь, если на вопрос: «В компании реализуется персонализированный подход к карьерному развитию сотрудников, разрабатываются индивидуальные программы карьерного развития?» — полностью утвердительно ответили лишь 26% компаний. Хотя все эти проблемы, которые обнажает отчет — точки роста для работодателей. “



Марина Львова

директор по организационному
развитию HeadHunter Group

- “ Мне кажется, что это потрясающе информативный инструмент замера всех точек работы с людьми — как в компании, так и отраслей, так и всего рынка. Это же настоящий социальный камертон! “



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ



[Телеграм-канал](#)



[Сайт проекта](#)

AVENTICA