

# 6

## Кадровый запрос

Сегмент управляющих компаний может оказаться одним из наиболее пострадавших в результате объявления частичной мобилизации, потеряв как уникальных специалистов, так и значительную часть рабочих рук в целом.

Текст: Иван Майоров



Еще до событий 21 сентября на фоне начавшихся процессов по возвращению в Россию трудовых мигрантов из стран СНГ рынок персонала уже переживал фазу стагнации – работодатели столкнулись с необходимостью поиска различных путей решения нехватки персонала, конкуренция за линейный персонал возросла, вспоминает **Оксана Гусева, руководитель отдела подбора персонала управляющей компании Zeppelin**. В сентябре в стране сохранялась и рекордно низкая безработица, которая в том числе свидетельствовала о дефиците кадров на рынке труда. По итогам августа уровень безработицы составил 3,8% против 3,9% месяцем ранее.

Сейчас акцентная составляющая ситуации на рынке труда напрямую связана с политической обстановкой в стране и мире в целом и, в большей степени, с проводимой частичной мобилизацией, указывает Оксана Гусева. По ее словам, с момента объявления на рынке труда «произошли колоссальные изменения»: для кандидатов основополагающим критерием при выборе работы становится возможность бронирования на период мобилизации, которую может предоставить работодатель. В итоге ожидается рост вакансий на замену работников, призванных в ходе частичной мобилизации, но работодатели уже сейчас сталкиваются с падением спроса соискателей среди мужчин призывного возраста. Ситуация на рынке управляющих компаний осложняется еще и тем,

что условный портрет потенциальных кандидатов схож с портретом частично мобилизованных граждан – эксперт ожидает краткосрочного сокращения вакансий из-за перестройки работы многих предприятий и ухода с рынков части компаний. Кроме того, постоянно растет и нехватка инженерных специалистов, усиленная на сегодняшний день выездом наиболее высококвалифицированных кадров из страны.

## Работа для вас

Рынок наблюдает колоссальные изменения, которые, безусловно, влияют на ситуацию с персоналом и в сегменте управления, и в эксплуатации недвижимости, соглашается **Мария Шестакова, директор по персоналу RD Management**. По ее словам, большинство компаний с «аналитическим подходом к управлению персоналом» уже с начала специальной военной операции так или иначе начали готовиться к кадровому голоду, частично



Оксана  
Гусева



Мария  
Шестакова



Елена  
Чернова

# 8

ождая начала мобилизации. На этот период остались и неотработанные вопросы про кадровое оформление, ожидание ответа на которые поро-



**Анна Теплова,**  
руководитель  
отдела кадров  
ГК Cristianval

– На мой взгляд, острых проблем с персоналом сейчас нет. В отрасли клининга работают много граждан СНГ, их количество осталось стабильным, но более точную оценку ситуации можно провести в ноябре с началом зимнего сезона. В это время мы привлекаем дополнительный персонал на уборку внешней территории. В основном такими работами заняты граждане РФ, но в этом году, возможно, соотношение внутреннего и зарубежного персонала поменяется, станет больше рабочих из стран ближнего зарубежья в связи с мобилизацией. У нас традиционно востребованы квалифицированные менеджеры объектов и линейный персонал, который имеет колоссальный опыт работы с техникой. Мы уже давно формируем и кадровый резерв, а в последнее время мы включаем в него сотрудников из присоединенных территорий, вектор смещен в их сторону. Это люди с большим опытом, так как в Донецкой и Луганской областях много производств. Кроме того, у них высочайшая мотивация работать и зарабатывать. Причем они находятся не только в резерве, но и уже работают на наших объектах.

дило домыслы, слухи и спровоцировало панику среди работников и работодателей. «Топ-менеджеры, обладающие высоким эмоциональным спокойствием, с трезвым, рациональным и объективным взглядом на вещи, прекратили поиски работы и больше не рассматривают смену места, – рассказывает г-жа Шестакова. – Прежде всего это связано с тем, что руководители не видят долгосрочных перспектив от смены работодателя. Кроме того, они сейчас озабочены решением текущих операционных вопросов, возникших с оттоком специалистов, быстрой заменой уже мобилизованных сотрудников либо покинувших страну. Компании рассматривают все варианты для сохранения мужчин в бизнесе: от удаленного режима работы до бронирования тех, кто пребывает в запасе. Как и ранее, на рынке наблюдается низкая региональная мобильность линейного и среднеквалифицированного персонала».

Кроме того, после 21 сентября компании, выполняющие гособоронзаказы, увеличили наем персонала, в том числе в регионах, напоминает Мария Шестакова. Эти факторы в ближайшее время особенно остро повлияют на привлечение персонала на строительные объекты Москвы и Московской области и сезонные работы в ЖКХ с наступлением зимы. В связи с мобилизацией управляющие компании, возможно, вскоре столкнутся и с увеличением стоимости договоров охранных услуг, поскольку

привлечение персонала в традиционно «мужские» отрасли будет крайне трудным. Пока баланс в отношении линейного персонала достигается тем, что сотрудники, планировавшие смену места работы, на время приостановили поиск в ожидании повесток, уточняет эксперт. Плановых ротаций персонала в ближайшее время не планируется, добавляет она. Кроме того, произошло сокращение стажерских программ и внутренних программ переквалификации специалистов: большинство компаний боятся вкладываться в обучение молодых технических специалистов, которых могут призвать на службу.

Именно FM-отрасль попала в зону риска оказаться обесточенной в результате призыва части технических специалистов, соглашается **Роман Бойко, генеральный директор Urbitec FM**. Но, по его словам, пока штат сотрудников на всех подконтрольных компании объектах укомплектован, и бесперебойная работа будет поддерживаться даже с учетом потери части специалистов. «Непредвиденные обстоятельства в первую очередь отражаются на рынке труда: темпы поиска и найма сотрудников замедляются, рынок замирает, – считает эксперт. – Но рано или поздно из-за возросшего дефицита кадров все постепенно восстановится – предложений станет больше, так же как и релевантных кандидатов». «Пока все перемены, скорее, носят эмоциональный характер, чем практический, – резюмирует **Елена**



**Чернова, директор отдела управления недвижимостью Lynks Property Management, Россия и СНГ.** – Рынок недвижимости в целом довольно инертный и медленно реагирует на внешние события. Конечно, мы постоянно думаем об изменениях в структуре, прорабатываем различные варианты. Однако не могу сказать, что ситуация как-то в корне изменилась – понять это будет возможно несколько позже. Причем сейчас сложно сказать, произойдет это через месяц, полгода, год или больше».

## Дефицитные позиции

На рынке управляющих компаний вообще слишком давно наблюдается «хронический дефицит»

# 10

*Именно FM-отрасль попала в зону риска оказаться обесточенной в результате призыва части технических специалистов.*

технических кадров – инженеров, мастеров, технологов и рабочих редких специальностей, соглашается с другими спикерами Елена Чернова. Относительно быстро можно закрыть вакансии линейных технических специалистов, но очень сложно подобрать главных и ведущих инженеров, осо-

бенно в балансе с бюджетами. «Больше всего чувствуется нехватка сотрудников узкой специализации, – поддерживает Роман Бойко. – Рынок труда всегда испытывал дефицит специалистов, имеющих узконаправленную квалификацию и, самое главное, – опыт работы со сложным технологичным оборудованием и системами. В целом компании вынуждены более гибко подходить к поиску специалистов. Но специфика работы FM-отрасли в классическом представлении не позволяет в полной мере применять HR-практики в подборе персонала в текущих реалиях».

По-настоящему талантливые, инициативные и квалифицированные кадры всегда на вес золота, резюмирует Елена Чернова. И даже при достаточно высоких бюджетных ставках работодатели сталкиваются с дефицитом инженеров по вентиляции и кондиционированию, инженеров слаботочных систем. Рынок вообще не очень емкий, и каждая компания старается найти специалистов с максимально релевантным опытом в обслуживании отелей, БЦ, ТЦ и складских комплексов, добавляет она. Фактически это приводит к движению персонала по кругу внешних и внутренних УК. Работа на региональных рынках же осложняется еще более узким пулом потенциальных кандидатов и, как правило, их ожиданиями к минимальному времени, которое они готовы тратить на дорогу. Впрочем, уже сейчас, хотя и очень медленно, на рынок выходят специали-



сты, ранее работавшие в иностранных компаниях, которые ушли из России. Это приведет к небольшим перестановкам на рынке труда УК. «Люди в нашем бизнесе – главный ресурс: мы, например, много лет формируем кадровый резерв, который называем Lynks People, – это люди, близкие нам по убеждениям, – рассказывает Елена Чернова. – Нет особого смысла искать специалиста, который полностью соответствует детальной должностной инструкции, нужно уметь применять таланты этого человека в текущих задачах, которые стоят перед



компанией. Также я считаю важной работу по «выращиванию кадров». Мы очень внимательно вы-

#### **Майя Грехова**, генеральный директор PRO Realty

– Ситуация с персоналом еще до пандемии была сложной, а в феврале этого года пришло осознание, что тогда сложности были незначительными. Теперь же мы понимаем, что в пандемию все было решаемо и многое зависело от правильного руководства и стратегии HR. После 21 сентября намного сложнее формировать кадровый резерв, подбирать и обучать персонал, не понимая срока их привлечения в компанию и планирования затрат на эти процедуры. Значительно увеличился объем кадрового делопроизводства и рекрутинга. При этом все эти задачи должны решаться одновременно всеми компаниями рынка, что еще более усугубляет положение дел.

Дополнительно необходимо учитывать различные политические взгляды внутри команд: кто-то идет записываться в добровольцы или вносит свой вклад как волонтер, кто-то при получении повестки или еще до этого испытывает страх и принимает решение прятаться от призыва. И когда внутри команды обсуждаются эти диаметрально противоположные позиции, командная работа однозначно теряет свою эффективность.

Разумеется, рынок PM и FM не живет в отрыве от происходящих в стране процессов. До 21 сентября специальная военная операция по большей части касалась только тех, кто непосредственно имел к ней отношение. Теперь же к людям приходит осознание, что ситуация касается каждого. Рынок труда переживает небывалую турбулентность. Главная сложность, повторюсь, – невозможность спрогнозировать перечень специалистов, которых нужно будет подбирать на временные вакансии, и срок необходимой замены сотрудника. Каждый кандидат на рынке труда ищет работу, на которой сможет работать достаточно длительный срок, и принимает решение в пользу будущего работодателя, в том числе с учетом срока трудового договора.

Заказчики же законно требуют исполнения контрактов в полном объеме, и обеспечивать квалифицированный подменный персонал нужно в течение 16 часов, которые даются получающему повестку. И этот срок максимальный – далеко не все призывники первым делом извещают работодателя. Заменить руководителей еще сложнее – подбор и адаптация занимают значительно больше времени, при этом срока передачи дел просто нет.

Техническая эксплуатация – это мужская работа, а большая часть персонала – военнообязанные, подлежащие мобилизации. Общась с компаниями на рынке, понимаешь, что пока процент мобилизованных незначителен и практически сравним в разных компаниях. Но даже этот незначительный процент уже влияет на кадровую политику. FM уже давно не живет с длинной «скамейкой запасных» и людей в горячем резерве. Каждый человек – на своем месте.

Сейчас помогает настроенная система цифровизации процессов. При замене технического исполнителя, если есть история и инструкция по выполнению всех операций, квалифицированный сотрудник может довольно быстро войти в процесс технической эксплуатации с минимальной потерей скорости и качества. Также помогают «мобильные бригады». Формулировка четких критериев к мобилизуемым дала бы возможность с более высокой точностью формировать пул сотрудников, которые подлежат призыву.

# 12

*Относительно быстро можно закрыть вакансии линейных технических специалистов, но очень сложно подобрать главных и ведущих инженеров.*

смотрим кандидатов внутри компании, которые готовы развиваться. К примеру, практически весь менеджмент у нас сформирован из людей, которые росли внутри компании».

## **Борис Мезенцев,**

операционный директор MD Facility Management:

– Если сравнивать с тем, что происходило с персоналом в последние два-три года, то можно сказать, что сейчас ситуация стабилизировалась, и дефицита нет. При этом мы ожидаем, что уровень заработных плат в зимний период вырастет.

Мы также прогнозируем рост заработных плат и возможный дефицит по инженерам и специалистам, задействованным в услуге «техническая эксплуатация», а также водителям и трактористам.

Возможным решением здесь является перемещение сотрудников компании между объектами, привлечение персонала из других регионов РФ.

## **Мобильное приложение**

Пока же игроки ищут решения, зачастую – в авральном режиме. Работодатели снизили планку требований к соискателям, стали предлагать адекватные условия труда с рыночной заработной платой, перечисляет Мария Шестакова. При выборе кандидатов начали более гибко подходить не только по полу и возрасту, но и месту жительства. На руководящие позиции стали присматриваться к женщинам, а к техническим специалистам – в возрасте «50+». «Мобилизация затронула участников рынка в сегментах как линейного, так и руководящего персонала, однако если смотреть на процент от общей численности, то речь пока идет об 1–2%, – размышляет **Михаил Сафонов, директор по развитию Property Management и Retail Knight Frank PM.** – На место сотрудников, призванных на службу, привлекаются люди с открытого рынка труда. Те сотрудники, которые по каким-либо причинам выехали из страны, пока работают удаленно, если их работа возможна в дистанционном формате. Конечно, хотелось бы понимать, что нас ожидает в дальнейшем, но мы осознаем, что это сложно. Дело в том, что часть объектов выполняет социальную функцию, и для ее поддержания необходимы заблаговременное планирование, набор персонала для замещения временно выпадающих позиций».



Уже сейчас работодатели задумались о техническом перевооружении, увеличении заработных плат, стали предлагать улучшенные условия труда и проживания для работников, поддерживает Оксана Гусева. После объявления частичной мобилизации многие игроки заняли выжидательную позицию и прорабатывают дальнейшую стратегию – с учетом постоянных корректировок и разъяснений по процедуре мобилизации это наиболее рациональное решение. С другой стороны, с такой динамичной и нестабильной ситуацией на рынке труда промедление может сказаться на конкурентоспособности управляющих компаний. «Мы используем одно из основных решений – это развертывание мобильного сервиса, – рассказывает, в свою очередь, Наталья Афанасова, руководитель отдела управления эксплуатацией объектов недвижимости CORE.XP. – Здесь возможно решать два вида задач клиента: оперативное реагирование на заявки и выполнение полноценных регламентных работ на инженерном оборудовании.

**Анна Никандрова**, партнер Nikoliers:

– Управляющие компании не столько ощущают ущерб от прямой потери части сотрудников, которых привлекают к решению первоочередных для страны задач, сколько от морального настроения персонала (и не только лиц мужского пола). Соответственно, УК еще больше, чем раньше, направляют ресурсы на поддержку своих команд. Последствия будут заметны, если ситуация затянется на неопределенный срок. В данный момент получается управлять кадрами и компенсировать возникающие проблемы.

Явного невосполнимого дефицита кадров пока не наблюдается. УК, работающие с региональными проектами, привыкли испытывать кадровый голод в части профильных специалистов, в развитие и обучение персонала в регионах всегда вкладывались значительные ресурсы, потеря которых является нежелательной. На обучение и адаптацию нового сотрудника требуется несколько месяцев, в конце года эта нагрузка на бизнес может стать весьма некомфортной.

Ну а традиционные способы работы с персоналом: заблаговременное формирование кадрового резерва (как внутри компании, так и извне), перераспределение задач среди сотрудников, где-то – изменение модели оказания услуг (изменение баланса работ, выполняемых штатными командами объектов и внешними подрядчиками).

**Андрей Андреев**, партнер, руководитель департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP)

– В разрезе работы УК главным вызовом в контексте кадров стал массовый отъезд граждан в связи с частичной мобилизацией. Оценить эффект и его последствия пока представляется затруднительным, так как этот процесс еще идет.

В нашей компании мобильный сервис успешно задействован на небольших объектах клиентов: офисы продаж жилых комплексов, помещения арендато-



# 14

## КСТАТИ

Индекс рынка труда (изменения рекрутинговой активности на рынке труда, по данным Исследовательского центра SuperJob) составляет 1 пункт, что соответствует средней рекрутинговой активности компаний в аналогичные периоды 2017–2019 годов. За неделю показатель вырос на 0,01 пункта.

За прошедшую неделю спрос на персонал в относительном выражении больше всего вырос в сфере консалтинга и стратегического развития (+16%), однако, учитывая, насколько масштабному падению спроса подвергся этот сегмент рынка труда с начала года, подобный прирост числа вакансий не является чем-то впечатляющим. Спрос на сотрудников кадровой отрасли за неделю вырос на 14%. В АХО вакансий стало больше на 10%, причем наибольший прирост спроса пришелся на диспетчеров. В транспортно-логистической отрасли также рост на 7%, особенно порос сегмент грузовых автоперевозок.

На 7% больше вакансий стало в закупочной отрасли, на 6% – в ретейле. Стало больше вакансий для специалистов, работающих с продуктами питания, косметикой и ТНП. Рост спроса в сферах страхования и услуг составил по 4%, в маркетинговой отрасли – 3%. Вакансий для промышленной и строительного персонала стало больше на 2%. Спрос на персонал в сферах образования и финансов практически не изменился (минус 1%). На 2% меньше вакансий в ИТ, бухгалтерии и туризме, на 4% – в юридической отрасли, на 6% – в курьерских службах.

*Источник: пресс-служба SuperJob*

ров, складские проекты и т.д. При этом, наполнив эту службу узкопрофильными специалистами, мы решим задачи крупных объектов в случае крайней необходимости точечной замены инженерно-технического персонала». Роман Бойко также говорит об активной работе над внедрением IT-решений на объектах, способствующих перераспределению человеческих ресурсов и, соответственно, оптимизации штата.

Однако именно бронирование части своих работников остается основной возможностью сохранения ключевых специалистов, полагает Оксана Гусева. Перевод на удаленную работу, вывод в оплачиваемый и неоплачиваемый отпуск работников, перевод их на гражданско-правовой вид отношений также выступают механизмами защиты от рисков. «Главная помощь от государства, в которой сейчас нуждается каждая компания, – это точная информация с разъяснениями по вопросам предоставления бронирования, новых законопроектов и поправок, – резюмирует она. – Согласно опросу Forbes, около трети (30,5%) компаний в России пытаются получить бронь на своих сотрудников от частичной мобилизации, 12,6% – увольняют сотрудников по их собственному желанию без положенной по Трудовому кодексу двухнедельной отработки, а 7,9% – переводят часть штата на удаленную работу. Все это вытекает из недостаточного количества информации среди специалистов разного уровня».