

БОЛЬШЕ ЧЕМ СТАНОК: КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ПОКОЛЕНИЕ Z ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ

Кадровый голод в промышленности уже не просто боль, а хронический диагноз. Однако группа «Свеза» нашла свой рецепт терапии: вместо точечного найма — экосистема взращивания специалистов. О том, как связать профориентацию, стажировки и реальные производственные задачи в единую цепь, какие проекты с регионами дают быстрый результат и почему вложения в школьников — это не благотворительность, а ROI, в интервью журналу «Устойчивое промышленное развитие» рассказывает **Ольга Реботунова**, менеджер по программам стажировок и бренду работодателя группы «Свеза».

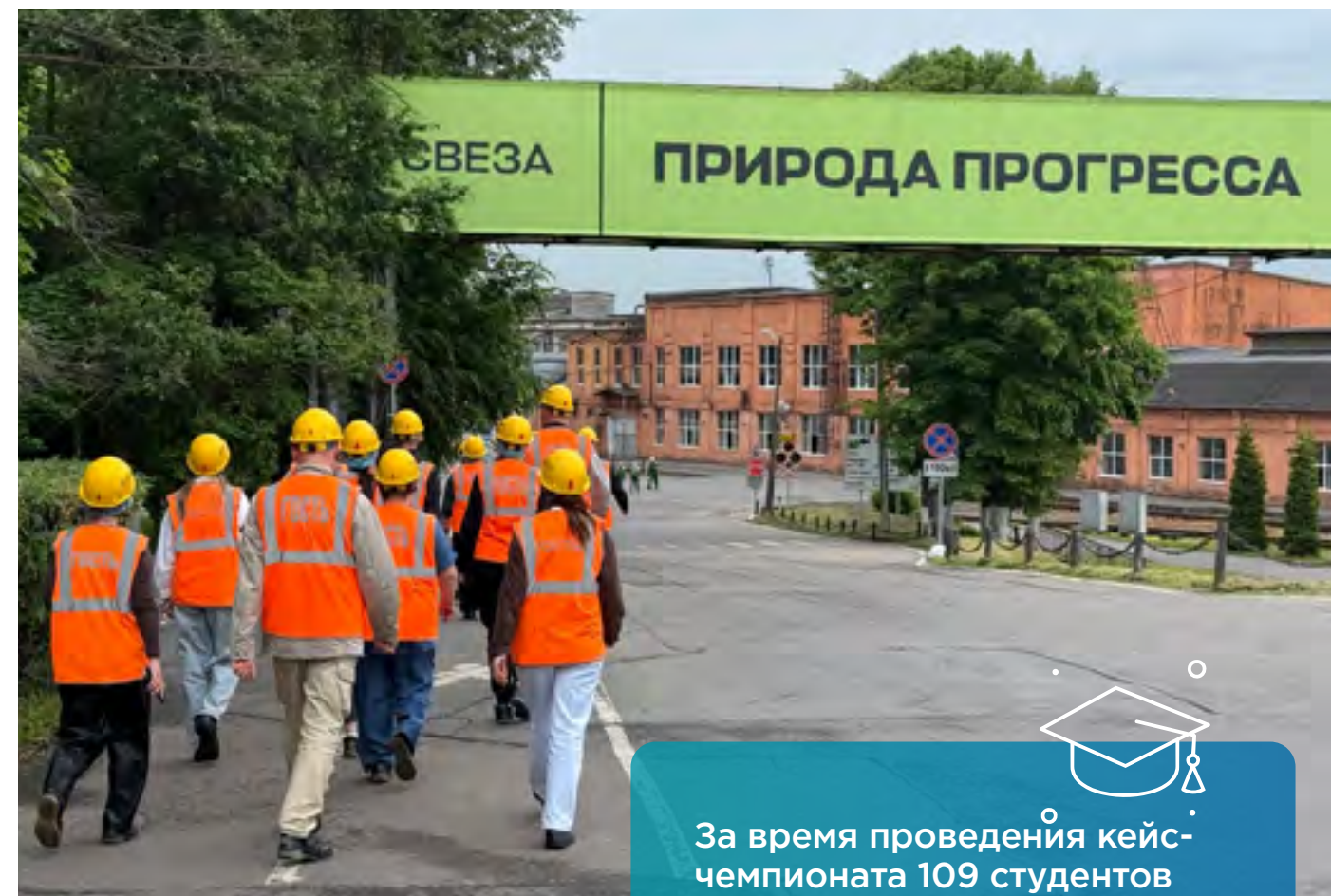


Ольга Реботунова,
менеджер по программам
стажировок и бренду
работодателя группы «Свеза»

— Кадровый голод в промышленности — общероссийская боль. Чем именно был вызван запуск именно комплексной, а не точечной программы: нехваткой «синих воротничков», старением кадров или планами по запуску новых мощностей?

— Сегодня кадровый дефицит в промышленности — это уже не одна проблема, а сочетание сразу нескольких факторов. Мы, как и многие производственные компании, ощущаем нехватку рабочих профессий. При этом коллектив постепенно взрослеет: средний возраст сотрудников сегодня составляет около 43 лет, а средний стаж — более 11 лет. Это говорит о высокой стабильности команды, но одновременно означает, что уже сейчас необходимо готовить новое поколение специалистов.

В этих условиях традиционного подбора персонала уже недостаточно. Конкуренция за кандидатов высока, причем начинается еще на этапе обучения. Поэтому наряду с привлечением готовых специалистов мы выстроили единую систему подготовки кадров — от школы до трудоустройства в компанию. Она начинается со знакомства школьников с современным производством, продолжается в колледжах и вузах, затем переходит в стажировки. После трудоустройства эта работа не заканчивается.



За время проведения кейс-чемпионата 109 студентов прошли стажировки в компании, а 14 стали постоянными сотрудниками

Внутри компании обучение — один из ключевых способов закрытия кадровой потребности. Мы принимаем сотрудников без опыта на большинство рабочих профессий и обучаем их непосредственно на производстве. За последние три года подготовку прошли более 2,2 тыс. новых сотрудников, а еще около 2 тыс. человек освоили смежные профессии. Это позволяет быстрее закрывать вакансии и одновременно делать производство более гибким.

Кроме подготовки новичков мы развиваем кадровый резерв. Для будущих руководителей действует «Школа мастеров», для сотрудников лесозаготовительного блока — «Лесной колледж». Кроме того, наставники ежегодно участвуют в корпоративном конкурсе профессионального мастерства. Такая система помогает не только закрывать текущие вакансии, но и готовить специалистов для дальнейшего карьерного роста внутри компании.

— Вы говорите, что система охватывает возраст от школы до вуза. Если бы пришлось выбирать один приоритетный этап — какой бы выбрали и почему? Или без всех трёх уровней система не работает?

— Если говорить только о скорости получения результата, то наиболее эффективный этап — работа со студентами колледжей и вузов. Они находятся всего в одном шаге от трудоустройства, поэтому именно здесь самая высокая вероятность, что человек придет работать в компанию.

Если смотреть на задачу стратегически, один уровень не сможет заменить всю систему. Работая со школьниками, мы прежде всего знакомим ребят с современным производством и инженерными профессиями. Многие из них иначе просто никогда не узнают, чем занимается, например, оператор деревообрабатывающего оборудования или технолог производства.

Конечно, невозможно гарантировать, что школьник через десять лет придет именно к нам. Но без этого этапа не будет интереса к отрасли в целом.

Каждый уровень решает свою задачу: школа формирует интерес, колледжи и вузы помогают сделать профессиональный выбор. В свою очередь стажировки становятся мостиком между учебой и первым рабочим местом



Поэтому каждый уровень решает свою задачу: школа формирует интерес, колледжи и вузы помогают сделать профессиональный выбор. В свою очередь стажировки становятся мостиком между учебой и первым рабочим местом.

Практика показывает, что освоение новых компетенций становится основой для дальнейшего карьерного роста. Многие сотрудники начинают с рабочих профессий, затем получают смежные специальности, входят в кадровый резерв и переходят на руководящие позиции. Для этого в компании действуют специальные программы подготовки руководителей и профессионального развития.

– **Как вы доносите до руководства компании, что вложения в профориентацию школьников – это не «социалка», а инвестиция с измеримым ROI? Есть ли у вас внутренняя экономическая модель окупаемости такого подхода?**

– Мы рассматриваем такие проекты не как социальную инициативу, а как долгосрочную инвестицию в кадровую устойчивость компании. Конечно, здесь нельзя посчитать окупаемость так же быстро, как у производственного проекта: эффект формируется на протяжении нескольких лет.

При этом многие наши профориентационные проекты вообще не требуют значительных финансовых вложений. Их главная ценность – участие экспертов компании. Наши сотрудники проводят мастер-классы, выступают наставниками, помогают студентам решать реальные задачи. Для них это возможность передать свой опыт и познакомиться с потенциальными будущими коллегами.

Результат мы оцениваем через показатели, которые действительно важны для бизнеса: интерес молодежи к компании, количество студентов, приходящих на практику и стажировки, рост узнаваемости бренда работодателя и формирование кадрового резерва. В итоге именно эти показатели влияют на скорость закрытия вакансий, снижение затрат на поиск персонала и устойчивость кадрового обеспечения предприятий.

– **Конкурс «От корней до кроны» для школьников – он больше про профориентацию или про создание положительного образа лесной отрасли? Чем вы измеряете его эффективность: количеством пришедших потом на стажировку или ростом узнаваемости бренда в городах присутствия?**

– На мой взгляд, эти задачи невозможно разделить. Невозможно заинтересовать профессией, не показав современную отрасль, и наоборот – невозможно сформировать привлекательный образ отрасли без знакомства с реальными профессиями и людьми.

Узнаваемость и привлекательность бренда — это опережающие метрики, а доля молодых сотрудников — итоговый бизнес-результат всей системы



Во время конкурса «От корней до кроны» ребята общаются со специалистами компании, знакомятся с производственными процессами, изучают продукцию, предлагают собственные идеи и проекты. Благодаря этому они начинают воспринимать лесную промышленность как современную технологичную отрасль, где работают сильные профессионалы и есть возможности для развития.

Поскольку участники конкурса – школьники, для нас сегодня важнее не непосредственный найм, а формирование интереса к инженерным и производственным профессиям и желание продолжить знакомство с компанией уже во время обучения в колледже или вузе.

– **Лесной хакатон «Yes, прогресс!» даёт впечатляющую цифру: 109 участников приняты на стажировку, 14 остались на постоянную работу. Насколько сложно было перестроить внутренние процессы компании, чтобы быстро «впустить» студентов и дать им реальные задачи, а не «принести чай»?**

– Для нас принципиально важно, чтобы стажировка была настоящей работой, а не формальностью. Мы никогда не ставим перед студентами задачу «принести чай» или выполнять технические поручения. Каждый участник получает реальные задачи, результат которых действительно нужен подразделению.

Очень часто студенты работают над проектами, до которых у команды просто не доходили руки. Например, во время одной из практик студенты самостоятельно освоили новый для себя инструмент визуализации данных и разработали аналитический дашборд по итогам исследования молодежной аудитории.

Эта работа впоследствии использовалась внутри компании. Такой подход выгоден всем: студенты получают настоящий профессиональный опыт, а компания – новые идеи, решения и возможность увидеть будущих сотрудников в реальной работе. Именно поэтому часть участников после стажировки получает предложение о работе. За время проведения кейс-чемпионата 109 студентов прошли стажировки в компании, а 14 стали постоянными сотрудниками.

– **Программа «Прогрессия» названа связующим звеном между учёбой и трудоустройством. Чем она принципиально отличается от обычной стажировки? Есть ли у неё жёсткие KPI для наставников на производствах?**

– Главное отличие «Прогрессии» – проектный подход. Если обычная практика позволяет познакомиться с профессией и компанией, то «Прогрессия» дает молодому человеку возможность попробовать себя в роли полноценного молодого специалиста.

Каждый участник получает самостоятельный проект, работает над ним несколько месяцев вместе с куратором от компании и затем защищает результаты сначала перед руководством предприятия, а лучшие проекты – перед топ-менеджментом «Свезы». Это возможность не только получить опыт,

но и показать себя руководителям. Именно поэтому программа становится настоящим мостиком между учебой и постоянной работой в нашей группе.

Если говорить о наставничестве на производстве, то отдельного КПЭ для наставников в «Свезе» нет. Для нас важнее качество подготовки работников, а не формальное выполнение показателей. При этом мы серьезно относимся к наставничеству как к отдельному направлению работы с людьми – не только со студентами, но и с сотрудниками на всех этапах адаптации и профессионального развития. В компании действует целая система подготовки наставников: опытные сотрудники получают необходимые знания и инструменты для обучения и сопровождения коллег. Сегодня в системе наставничества работают более 1,5 тыс. сотрудников, ежегодно они помогают пройти адаптацию и освоить рабочую профессию примерно такому же числу новичков.

Эффективность этой работы оценивается по результатам обучения и квалификационных экзаменов. Например, в плитном дивизионе 96 % сотрудников успешно сдают квалификационный экзамен с первого раза. Кроме того, мы системно развиваем сам институт наставничества: проводим корпоративный конкурс «Лучший наставник», лучшие практики включаем в программы обучения и корпоративные стандарты.

– Вы участвуете в развитии территорий присутствия. Можно привести один конкретный пример совместного с регионом проекта (кроме проф-ориентации), который помог укрепить кадровый потенциал?

– Один из таких примеров – совместная работа с регионами по развитию среднего профессионального образования. Так, в 2023 году в Нытвенском многопрофильном техникуме Пермского края было открыто направление «Технология деревообработки», а в 2024 году аналогичная программа начала работать в Мантуровском политехническом техникуме Костромской области.

Образовательные программы были разработаны совместно с учебными заведениями и региональными властями с учетом реальных потребностей предприятий отрасли. «Свеза» участвовала



Самый большой вызов сегодня — высокая конкуренция за молодых специалистов

в формировании учебных программ, организовала производственные практики, оснастила учебные классы современным оборудованием и цифровыми тренажерами.

Кроме того, на базе Мантуровского политехнического техникума был построен трактородром. После завершения лицензирования сотрудники комбината смогут получать профессию водителя погрузчика непосредственно в городе, без необходимости выезжать в соседние муниципалитеты. Это делает подготовку кадров более доступной и позволяет быстрее обеспечивать предприятие квалифицированными специалистами.



Наша задача — сделать так, чтобы современная промышленность воспринималась как место, где можно построить долгосрочную карьеру, получить интересные задачи и постоянно развиваться

Такой подход помогает готовить специалистов под реальные производственные задачи, а студентам – получать не только теоретические знания, но и практический опыт еще во время обучения. В результате предприятия получают более подготовленных молодых специалистов, а регионы – устойчивую систему подготовки кадров.

– Опрос о предпочтениях молодых людей при выборе работодателя, который «Свеза» ежегодно проводит в учебных заведениях-партнерах показал, что для молодёжи важны гибкий график и атмосфера. Как «Свеза» адаптирует производственные реалии (сменный график, вредность) под эти ожидания, не снижая требований к безопасности и качеству?

– Есть вещи, которые производство не может изменить. Сменный график и требования безопасности – обязательная часть производственного процесса.

Поэтому мы сосредотачиваемся на том, что действительно можем сделать лучше. Это качественная адаптация, наставничество, участие молодых специалистов в реальных проектах, понятные возможности профессионального развития и постоянная обратная связь.

Мы регулярно изучаем ожидания молодежи и понимаем, что для них важны не только стабильность и достойная заработная плата, но и возможность развиваться, работать с сильными экспертами и видеть перспективу внутри компании. Такой подход уже дает результат. По итогам 2025 года специалисты младше 26 лет составили более трети всех новых сотрудников компании, а за два года этот показатель почти удвоился.

– Узнаваемость бренда выросла на 14 п. п., привлекательность – на 13, доля сотрудников до 25 лет удвоилась. Какой из этих трёх показателей вы считаете главным для отчёта перед акционерами, а какой – для себя как для HR-команды?

– Для бизнеса главный показатель – это результат. Поэтому наиболее важна доля молодых сотрудников, которые приходят работать в компанию и остаются в ней. Для HR-команды не менее значимы узнаваемость и привлекательность бренда работодателя. Именно они формируют будущий поток кандидатов.



За последние три года подготовку прошли более 2,2 тыс. новых сотрудников, а еще около 2 тыс. человек освоили смежные профессии

По сути, это разные этапы одной системы: сначала человек узнает компанию, затем начинает рассматривать ее как работодателя, приходит на практику или стажировку, а затем становится сотрудником. Поэтому мы не противопоставляем эти показатели. Узнаваемость и привлекательность бренда – это опережающие метрики, а доля молодых сотрудников – итоговый бизнес-результат всей системы.

– Вы закрыли потребность в стажёрах на 115 %. Куда пошли «лишние» 15 %? Они распределились по другим предприятиям, или у вас расширился пул проектов, где нужны молодые кадры?

– Изначально руководители сформировали определенную потребность в стажерах. Однако уже в ходе отбора мы познакомились с рядом очень сильных кандидатов и увидели, что их компетенции могут быть полезны другим подразделениям.

После общения со студентами некоторые руководители сами инициировали новые проекты и открыли дополнительные места для стажеров. Поэтому дополнительные 15 % появились не потому, что изменилась первоначальная потребность, а потому что компания увидела потенциал конкретных молодых специалистов и решила использовать эту возможность.

– Если бы вам дали возможность скопировать эту систему в другую отрасль (металлургию, химию, машиностроение), что, на ваш взгляд, пришлось бы переделать кардинально, а что можно взять без изменений?

– На мой взгляд, сама логика универсальна. Практически любой производственной компании сегодня необходимо работать со школьниками, сотрудничать с колледжами и вузами, развивать стажировки, наставничество и внутреннее обучение.

Меняться будут только содержание образовательных программ и специфика профессий. Принципы – раннее знакомство с отраслью, реальные производственные задачи и сопровождение молодых специалистов – одинаково эффективно работают в самых разных отраслях промышленности.

– И последний, философский вопрос: устойчивое развитие в вашей трактовке – это когда компания может не бояться демографической ямы. Что вы считаете самым хрупким звеном в вашей системе сегодня и как его планируете укреплять в ближайшие 2-3 года?

– Самый большой вызов сегодня – высокая конкуренция за молодых специалистов. Молодые люди выбирают не только между разными работодателями, но и между разными отраслями и форматами занятости.

Кроме того, мы понимаем, что выиграть конкуренцию за молодежь только уровнем заработной платы сегодня невозможно. Поэтому делаем ставку на долгосрочную систему развития – от первого знакомства с компанией до профессионального и карьерного роста внутри «Свезы». Наша задача – сделать так, чтобы современная промышленность воспринималась как место, где можно построить долгосрочную карьеру, получить интересные задачи и постоянно развиваться. Именно поэтому мы продолжаем усиливать работу с образовательными организациями, развивать стажировки, наставничество и возможности профессионального роста уже внутри компании. ■