



# I. ВВЕДЕНИЕ

*Нина Осовицкая, Елена Лондарь*

**Нина:** Окружающий мир сильно меняется, а вместе с ним и рынок труда, взаимоотношения компаний с сотрудниками и кандидатами. Увеличивается разрыв между теми, кто уже осознал важность работы с людьми как одного из главных драйверов бизнеса, и теми, для кого это по-прежнему не первый приоритет. Можно иметь амбициозные планы развития, но дефицит людей, навыков и компетенций не позволит реализовать стратегию, какой бы проработанной она ни была. Сервисы hh.ru дают возможность видеть рынок с разных сторон, изучать поведение его участников, знакомиться с лучшими HR-проектами в рамках конкурса «Премия HR-бренд», использовать в своей работе аналитику, накопленную в рамках Рейтинга работодателей России. Благодаря такому инструментарию и массиву данных мы ежегодно выделяем лучшие компании, которые системно выстраивают продуктивную и комфортную среду для сотрудников и открытые коммуникации с соискателями.

Для новой книги мы выбрали компании, отличающиеся как по масштабу, так и по продолжительности своей истории, представителей разных отраслей, открытых и готовых делиться опытом. Они уже добились хороших результатов, причем не разовых, а устойчивых. Нельзя сформировать только, например, привлекательную и эффективную систему обучения или проработать социальную составляющую и на этом остановиться. Нужны

постоянные и многосторонние изменения, улучшения, сбор обратной связи от целевых аудиторий, потому что на конкурентном рынке профессионалы регулярно получают альтернативные предложения, сравнивают текущее место работы с предыдущим и потенциальным, в итоге принимая решение — остаться или нет. Компании, о которых мы рассказываем, как раз действуют на опережение, создают позитивный опыт и перспективы для сотрудников. Внедряемые ими HR-процессы и практики могут быть хорошими ориентирами для всех игроков рынка труда. Как авторы мы надеемся, что это вдохновит не только других HR-специалистов, но также топ-менеджмент и собственников пересмотреть зоны развития компании как места работы.

*Удержание персонала превратилось в одну из ключевых потребностей бизнеса.*

**Елена:** Учитывая демографический кризис и отток людей в последние годы, удержание персонала превратилось в одну из ключевых потребностей бизнеса, вне зависимости от его размера. Поскольку у лучших сотрудников всегда будет выбор из нескольких предложений работодателей, важно предлагать им такие условия труда, задачи и инфраструктуру сервисов, которые бы объединяли, вдохновляли и становились фундаментом для долгосрочного сотрудничества «человек — компания».

**Нина:** Здесь можно говорить о взаимном подстегивании и создании среды для развития HR как функции. С одной стороны, рекрутмент становится сложнее, дороже, поэтому компании ищут инновационные инструменты с целью повысить его эффективность. С другой стороны, когда подсчитываешь траты на запуск таких рекрутинговых проектов, то задаешься вопросом: все ли возможное мы сделали внутри? Конечно, зачастую большие объемы найма обусловлены расширением бизнеса, но насколько хорошо мы сохраняем людей? Получается, что усложнение подбора стимулирует новые практики работы

с рынком и в то же время усиливает фокус на действующих сотрудниках, заставляет глубже работать с удержанием, не ограничиваясь только индексацией зарплаты. Соискатели предпочитают выбирать компании, где есть системный подход и менеджмент не живет короткими тактическими итерациями, а смотрит далеко вперед.

Таким образом, если брать лучшую часть рынка, о которой мы хотим рассказать в книге, вопрос инвестиций в развитие людей как актива компании уже не стоит. Стала остро актуальной тема заботы о сотрудниках, их психологическом, ментальном благополучии. Если хочешь действительно эффективную, сильную команду, то необходимо создать здоровую атмосферу, снизить стресс хотя бы в рабочих коммуникациях. Но по-прежнему есть компании, где дополнительный стресс у сотрудников возникает просто в силу несовершенства бизнес-процессов, непрозрачности системы принятия решения, размытых корпоративных норм. Хотя лучшие таланты на сегодняшнем рынке не принимают подобную культуру, не выбирают таких работодателей или быстро уходят от них, ситуация меняется не слишком быстро, ведь это требует глубокой перестройки, часто на уровне сознания первых лиц. Очевидно, в выигрыше окажутся работодатели, которые все же смогут двигаться в направлении открытой, поддерживающей и психологически комфортной среды, избегать факторов искусственного стресса, ведущего к выгоранию и падению продуктивности.

*Соискатели предпочитают выбирать компании, где есть системный подход и менеджмент не живет короткими тактическими итерациями, а смотрит далеко вперед.*

Предлагаем посмотреть, как топ-менеджеры hh.ru оценивают сегодняшний рынок, особенности развития HR как функции и сервисы, помогающие решать самые разные задачи по привлечению (и не только) новых сотрудников.

Дмитрий Сергиенков, генеральный директор hh.ru

### **Как ты можешь описать рынок труда, на котором сейчас работает hh.ru? Как он развивается?**

— Прежде всего выделю заметный разрыв с точки зрения HR-практик на нашем рынке. Одни компании понимают их важность и готовы вкладываться, а в других HR-специалисты не имеют инструментария, чтобы донести до бизнеса необходимость инвестиций. Наиболее охотно деньги выделяют там, где быстро удается посчитать эффективность. Допустим, автоматизация массового найма в ретейле сразу дает ощутимую воронку и экономию времени на ее обработку. А вот какие-то вещи, связанные с культурой и брендом, работой с талантами, достаточно сложно оцениваются и вызывают скепсис у руководства, поэтому новации внедрять тяжело. В целом на российском рынке скорее склонны решать уже сформировавшиеся кадровые проблемы, нежели предугадывать их, работать на опережение (развивать и обучать сотрудников, выстраивать карьерные треки), потому что опять же мало компетенций, как это делать правильно.

*Рынок HR-tech сильно сконцентрирован в Enterprise-сегменте.*

Если смотреть на российский HR-tech-рынок с точки зрения объема инвестиций и сравнить даже с европейским, не говоря уже о рынке США, то он находится пока еще на достаточно ранней стадии развития. В Европе мы видим примеры, когда стартапы поднимают по 100–200 млн долларов от венчурных инвесторов; при этом активны как продукты для Enterprise-рынка, так и решения для малого бизнеса. У нас же в этом смысле пока очень большое расслоение. Рынок HR-tech сильно сконцентрирован в Enterprise-сегменте, и есть только несколько сотен компаний-энтузиастов, которые применяют лучшие мировые практики. Как результат, на общей картине рынка это не всегда видно.

Впрочем, наблюдающийся дефицит кадров все равно стимулирует, подталкивает наши компании к более решительным действиям. Раньше думали, что на сорсинг не нужно столько тратиться, а теперь убедились в обратном. Постепенно придет понимание, что важно еще создавать нормальные условия труда, заботиться о психологическом состоянии людей и т. д. Работодатели должны ориентироваться на те компании рынка, которые уже активно развивают бренд работодателя, сотрудничают с вузами и ссузами, открывают корпоративные университеты, организуют стажировки, автоматизируют процессы и т. д., при этом участвуют с лучшими практиками в различных премиях, рассказывают о них на профильных мероприятиях. В каждой отрасли есть флагманы, на которых можно ориентироваться, то есть даже не обязательно смотреть только на Запад, в России много ярких примеров корпоративных достижений в области HR.

### **Учитывая все эти вводные, какие сервисы предлагает hh.ru, чтобы помочь компаниям и людям?**

— Мы исходим из того, что кадров на рынке будет не хватать длительное время. При этом многие компании пока еще не осознают полностью эту проблему и не перестраивают свои процессы и практики, чтобы повысить эффективность найма — негибкое и неточное описание вакансий, медленные процессы обратной связи и неадаптивные правила онбординга. Мы считаем, что подход к скринингу кандидатов должен радикально поменяться, стоит уходить от формального опыта в сторону идентификации имеющихся навыков и оценки обучаемости кандидата. Поэтому сейчас мы продвигаем направление, связанное с навыками и их оценкой, то есть определяем набор валидированных скиллов под каждую вакансию. Но без помощи самих работодателей не обойтись, поскольку необходимо бережно распоряжаться тем трафиком, который предоставляет hh.ru. Чтобы не просто принять людей, а довести их до желаемой эффективности.

*Подход к скринингу кандидатов должен радикально поменяться.*

Также постоянно призываем быть более открытыми, избавиться от предрассудков относительно возраста, якобы низкой цифровой грамотности людей старшего поколения. Очень важно научиться работать в асинхронном формате, в том числе удаленно — на это есть большой спрос со стороны соискателей, и компании, научившиеся гибко подходить к этому вопросу, будут иметь конкурентное преимущество.

С точки зрения системной работы с HR-брендом имеется возможность подключать отображение метрик и виджетов с Dream Job, то есть отслеживать отзывы бывших и нынешних сотрудников, включать подборку оценок на странице компании и в тексты вакансий.

Стремясь создавать решения, направленные непосредственно на людей, а не на процессы, мы продвигаем на рынок решения кадрового электронного документооборота HRlink и HCM-платформу от Skillaz. Уверены, что пользователи этих систем будут получать опыт, который они привыкли получать в личных сервисах со своего мобильного телефона — доставку, такси, банкинг и др.

Не забываем мы и про малый бизнес, вместе с CRM-системой для рекрутмента Talantix наши продукты формируют HR-экосистему полного цикла, удобную для конечных пользователей. Это максимально гибкие продукты, позволяющие талантливой команде подстраивать под себя, улучшать и экспериментировать.

*Вместе с CRM-системой для рекрутмента Talantix наши продукты формируют HR-экосистему полного цикла.*

Еще один большой блок посвящен построению карьеры. Основные фокусы здесь — профессиональные комьюнити, замена

ушедших иностранных сервисов в области social, нетворкинг и образовательные инструменты (как продавать индивидуальный бренд, какие приобретать навыки и т. п.).

На рынке немало компаний с подобными услугами, но они нацелены прежде всего на быструю продажу «мечты». Чаще всего им неважно, что будет дальше — доучится ли человек, трудоустроится ли, поменяет ли профессию. Мы же осознаем свою ответственность в этих вопросах.

**Когда станет верным утверждение, что компании не просто декларируют значимость людей, а действительно оттакаиваются от их потребностей, создают комфортную среду?**

— Для большинства, наверное, никогда. В итоге выиграют и останутся на рынке лишь те, кто предложил лучшие продукты. А разрабатываются они как раз людьми, дефицит которых не исчезнет. Вот и hh.ru даже в условиях усиления эффективности трат продолжает наращивать бюджеты в создание сервисов. Хочется надеяться, что состояние экономики будет этому способствовать, потому что иначе инвестиционная стагнация и падение потребительского спроса скажутся и на перспективах HR тоже.

**Как, на твой взгляд, будет развиваться профессия HR? Какие навыки нужны, чтобы сохранять востребованность?**

— С одной стороны, в HR есть много алгоритмичной, предсказуемой работы, особенно в бэк-офисе, и там автоматизация неизбежна. Однако специалистов будут не сокращать, а переориентировать в сторону архитектуры процессов. Если посмотреть, сколько времени рекрутеры интервьюируют и сколько уходит на администрирование, соотношение окажется 10 к 1. В реальности те же HR-боты «заходят» плохо, потому что соискателям важен личный контакт, не обычный запрос информации, а обратная связь.



Развивать следует в первую очередь навыки общения, эмпатии, взаимодействия, а также понимание бизнеса и его целей. Кроме того, восприятие HR в качестве бизнес-функции придает особую значимость качеству отношений с лицами, принимающими решения. Это большое искусство — донести до них нужные идеи, сформировать доверие к своей экспертизе. Зачастую хорошие и полезные инициативы не претворяются в жизнь именно из-за неумения правильно аргументировать. Другой гранью является псевдоаналитика, только чтобы менеджмент увидел множество цифр, которые непонятно как можно использовать. Конечно, бывают прогрессивные компании, где у руководства есть глубокое понимание и желание содействовать, но чаще всего приходится вести разъяснительную работу, а это требует компетенций и терпения со стороны HR-специалистов.

*Восприятие HR в качестве бизнес-функции придает особую значимость качеству отношений с лицами, принимающими решения.*

**Максим Евдокимов**, директор по продуктам hh.ru

**Изучая огромные массивы данных, которые агрегирует наша платформа, отслеживая тенденции на рынке труда, как охарактеризуешь текущие взаимодействия между компаниями и людьми?**

— Мне кажется, рынок находится в идеальном шторме, когда все сошлось в одной точке. К ожидаемому демографическому провалу добавились болевые моменты, которые подсветила пандемия, а теперь и геополитический фактор, вызвавший переформатирование экономики, переориентацию логистики и поиск новых рынков сбыта. Как следствие, усилился запрос на рабочую силу, включая квалифицированные и неквалифицированные кадры. Прежняя система среднего специального образования уже была

фактически демонтирована, и какое-то время мы просто потребляли товары, а теперь, когда их нужно производить, делать это некому. Позитивным является то, что со стороны бизнеса есть интерес к найму и соответствующие средства, а значит, экономика в целом скорее здоровая. С другой стороны, ответственные за подбор персонала менеджеры зачастую продолжают настаивать на консервативном опытоцентричном подходе, медленно адаптируясь к навыкоцентричному, так что появляющиеся на рынке специалисты не могут пробиться через эту инерцию.

Более или менее зрелые компании начали создавать собственные школы, университеты, буткемпы, чтобы выращивать для себя сотрудников, но в общей массе их достаточно мало. Почему-то считается, что это слишком затратно, но, например, для производственных предприятий, учитывая масштабы найма, инвестиции в локальные образовательные учреждения вполне оправданны. Точно так же недооценивается экономическая выгода от трудовой миграции. Подготовить релокацию жителей Байкальского края, Иркутской области в Новосибирск, Кемерово или Екатеринбург, построить для них общежитие или предложить вахтовый метод все равно проще, чем месяцами искать сотрудников по всей стране и сохранять рабочие места в простое. Это успешно практикуют застройщики, но почему бы модель не перенять добывающим, перерабатывающим, промышленным производствам? Здесь тоже можно говорить об утерянной экспертизе, ведь в советские времена благодаря массовой популяризации молодежь сама рвалась в подобные вахтовые проекты.

*Со стороны бизнеса есть интерес к найму и соответствующие средства, а значит, экономика в целом скорее здоровая.*

Другим барьером по-прежнему выступает эйджизм. Пусть даже часть стереотипов о сложностях с сотрудниками пенсионного

и предпенсионного возраста соответствует действительности, их адаптация под современные методы и культуру обходится дешевле, чем простой без нужных специалистов. Такие люди обычно относятся к слабозащищенным категориям населения, то есть имеют небольшой доход, поэтому в прямом смысле голодны до работы. Скрытый здесь потенциал трудовых ресурсов я оцениваю вплоть до 10 млн человек. Работодателям необходимо определяться, насколько они готовы этим заниматься и вообще использовать открывающиеся возможности.

По базе hh.ru мы видим, что есть огромное количество вакансий, которые и за год не закрываются, потому что речь идет об узких специалистах. Условно говоря, их может быть 10 или 100 на всю страну, а потребность составляет 10 000. Наверное, все же лучше инвестировать сейчас, чтобы через пару лет иметь хотя бы 1000 таких кандидатов.

### **Насколько быстро те, кто отвечает в компаниях за привлечение и наем, реагируют на изменения, перестраиваются, находят свежие решения?**

— Определенный прогресс есть, но не такой существенный, как того требуют сегодняшние реалии. Например, головной офис в Москве понимает необходимость изменений, но внедряет их через выделение дополнительного бюджета, который спускает в регионы. А там, скорее всего, мало осведомлены о новых практиках, подходах и методах, поэтому идут проверенными путями, то есть вкладывают средства в HR-маркетинг, ивенты или партнерские мероприятия. Гораздо реже решаются пересмотреть процессы, реинвестировать, открыть уникальную кафедру или среднее специальное учебное заведение, воспользовавшись федеральным или региональным бюджетом, так как заинтересованность властей в государственно-частном партнерстве очень высокая.

*Работодателям необходимо определиться, насколько они готовы использовать открывающиеся возможности.*

Другими словами, складывается ощущение, что интенции лидеров компаний размываются на операционном уровне, где превалирует фокус на результате здесь и сейчас, а не на построении долгосрочной кадровой модели. Вероятно, ответственность должны разделить и лица, принимающие решения, — владельцы, генеральные директора, которые утверждают бюджеты, и операционные руководители, будь то HRD или Head of recruitment. Кто-то раньше «созрел», но не получает реальных возможностей, потому что сверху не одобрили, а кто-то, наоборот, работает по старинке, ничего не выдумывая. Мы в hh.ru постоянно об этом говорим, чтобы наладить взаимопонимание ЛПП и HR, изменить ситуацию к лучшему.

### **В плане развития бренда работодателя есть ли такой же разрыв между поверхностным подходом и профессиональной работой?**

— Глубина и осознанность работы над брендом работодателя проявляется в том, чтобы доносить, почему компания так важна, какую ценность она дает миру, стране, региону, городу и лично каждому сотруднику. У нас научились красиво «упаковывать» то, что лежит на поверхности: мерч, корпоративы, ДМС, комнаты отдыха, детские комнаты и т. д. Однако декоративные вещи мало значат, если нет базиса. Я часто выступал на клиентских мероприятиях, анализировал миссии компаний и порой встречал такие формулировки, что лучше бы их в принципе не было. Допустим, далеко не все будут счастливы ходить на работу только потому, что им предлагают «зарплату выше регионального рынка». При достижении определенного уровня зрелости у людей появляются иные запросы. Вряд ли компании устроит, что единственной рекомендацией, которую они смогут дать друзьям и знакомым, окажется: «Здесь нормально

платят». Это тоже вопрос того, насколько HR-департамент и ЛПР умеют прислушиваться друг к другу, чтобы корректировать как стратегические моменты, так и операционную деятельность.

### **В чем конкретно проявляется поддержка кандидатов и работодателей со стороны hh.ru, чтобы эффективно отвечать на актуальные вызовы?**

— Прежде всего мы пытаемся упростить сервис для «синих воротничков». В частности, реализовали возможность отклика без создания резюме, если его нечем заполнить. Аналогичный подход применяем к молодым специалистам, студентам, которым, по сути, тоже нечего описывать, кроме навыков. Кроме того, работаем над так называемым гибким резюме, представляющим собой распределенную форму, где любой из этапов можно пропустить. По итогам формируется некий профиль, как в социальных сетях. Все направлено на то, чтобы не усложнять взаимодействие тем, кому это изначально не требуется.

Далее, мы хорошо представляем, что, несмотря на лидерские позиции, точно не полностью охватываем все доступные аудитории. Есть площадки, на которых определенные сегменты соискателей быстрее находят интересные варианты трудоустройства. Поэтому hh.ru развивает собственные рекламные технологии, предлагая клиентам-работодателям достучаться и до таких кандидатов. В большей степени это подходит компаниям с массовым наймом, но также и тем, кому нужны сотрудники с уникальным набором навыков.

*Глубина и осознанность работы над брендом работодателя проявляется в том, чтобы доносить, почему компания так важна, какую ценность она дает миру, стране, региону, городу и лично каждому сотруднику.*

Продолжая разговор о трендах и вызовах рынка, отдельно отметим активно развивающееся направление — гибкие форматы занятости, фриланс, временную работу.

**Нина:** Часто спрашивают, следует ли заниматься брендом работодателя для временных сотрудников. Конечно, да, только необходимо рассказывать о преимуществах и специфике именно для этой категории. Нужно четко осознавать свои возможности и работать над отношениями с конкретными аудиториями.

**Елена:** Особенно актуальным это кажется для ретейла, где к услугам временного персонала прибегают часто. У некоторых компаний отрасли есть «теплая» база контактов из тех, кто готов работать в периоды пиковой нагрузки. Одна из региональных сетей парфюмерных магазинов, например, открыла собственный маркетплейс таких сотрудников и постоянно с ними коммуницирует, поддерживая контакт с аудиторией. Когда появляется потребность в усилении, кандидаты охотно откликаются, потому что уже знают компанию, условия труда и лояльны бренду. Обе стороны в выигрыше от такого формата отношений.

**Нина:** Таким способом фактически формируется сообщество, участники которого подписаны на новости компании в соцсетях, в других каналах. С ними регулярно поддерживают контакт, и в момент выбора люди уже сами могут проявить инициативу, предложив себя как профессионалов. И эта модель применима не только в массовых сегментах, но и в случае разовых сложных проектных задач.

**Елена:** Еще одним интересным трендом я бы назвала продолжающуюся смену парадигмы найма, то есть отход от традиционного офисного графика с 09:00 до 18:00 в пользу удаленных, гибких форматов работы из любой точки страны и мира.

Контракт с сотрудниками в таком формате предполагает выполнение конкретной задачи с оговоренными объемами, сроками, результатом и вознаграждением. По окончании сотрудничества человек выбирает, оставаться с этим работодателем, брать другой проект или параллельно работать над несколькими. Безусловно, с точки зрения регламентации отношений это можно оформить в срочные трудовые договоры. Но если говорить именно о философии взаимодействия, она трансформируется, особенно для молодого поколения, которому близки короткие циклы с понятными конечными сроками завершения.

Вахтовый метод работы сегодня также рассматривают все больше производственных и сельскохозяйственных компаний. Они сталкиваются с дефицитом рабочей силы на конкретных территориях, но перевозить людей туда на постоянной основе достаточно дорого и сложно. Вахта в данном случае решает задачи наполнения штата сотрудниками.

**Нина:** Нужно учитывать, что можете предложить вы и ваши конкуренты. Приведу пример производственной компании, где проектные менеджеры работали над запуском нового промышленного объекта. Сейчас многие инвестиционные проекты заморожены, и найти новые интересные задачи проектировщикам стало заметно сложнее. Компания этим воспользовалась и предложила им после завершения проекта постоянную работу уже в качестве инженеров. В обычной ситуации они бы этот вариант не рассматривали, однако в данном случае заинтересовались.

*Наблюдается тренд на расширение границ между функциями, отдельными подразделениями, решающими разные задачи бизнеса.*

Вывод — следует держать руку на пульсе, своевременно делать привлекательное предложение, но вовремя и отпускать людей,

если не в состоянии создать подходящие условия для их профиля. Лучше через 2–3 года вновь встретиться и поработать над новым проектом, чем пытаться удерживать специалистов только деньгами или должностями, которые не дадут полного удовлетворения.

**Елена:** В проектах Премии 2022 года заметен акцент и на внутренних сообществах, амбассадорстве, когда в соцсети выходят непосредственно сотрудники. Если с внешней аудиторией общается человек с конкретным именем и должностью, доверие к его словам гораздо выше, чем к большому бренду. Все это помогает вовлекать, удерживать и набирать новых сотрудников. Компания с человеческим лицом сегодня более привлекательна для аудитории, чем механистическая машина, в которой ты просто винтик «номер 357».

Также было достаточно много проектов, связанных с обучением и развитием персонала, автоматизацией и импортозамещением. Например, разрабатываются или адаптируются HR-платформы как альтернативы условным SAP и Oracle.

Среди других трендов, набирающих силу, отмечу еще развитие моногородов. Крупнейший работодатель так или иначе оказывает влияние на населенный пункт и людей, социальные и культурные процессы. Предприятия сейчас активно развивают городскую инфраструктуру, социальные проекты, стимулируют предпринимательство, вовлекают местных жителей в жизнь предприятия и региона, стимулируя оставаться там жить и работать.

**Нина:** Наблюдается общий тренд на расширение границ между функциями, отдельными подразделениями, решающими вроде бы разные задачи бизнеса. People-менеджмент включает в себя работу с самыми разными людьми, независимо от их ролей, ведь они меняются очень быстро: сегодня контактировал с клиентом, потребителем, а завтра он придет как сотрудник; и наоборот — кандидату что-то не понравилось, поэтому он отказался



от продукции или сервисов компании. Суть в том, что нужно больше внимания уделять единому образу компании, избегать противоречий. Целостная корпоративная идеология и соответствующая ей рабочая среда мотивирует людей создавать продукты более высокого качества, продуктивнее работать и рекомендовать компанию даже после ухода из нее.

*Нужно уделять внимание единому образу компании, избегать противоречий.*

Резюмируя, можно выделить два основных фокуса. Первый — развивать рекрутмент, делать его более осознанным, учитывать разные целевые аудитории, выстраивать индивидуальный путь для кандидатов, использовать продуктовый подход. Второй — усилия, направленные на сохранение людей и команд, поддержку их продуктивного, благополучного состояния, создание комфортной среды, в которой хочется работать.