

# I. ВВЕДЕНИЕ ОТ КОМАНДЫ HH.RU

**2023** год

Дмитрий Сергиенков, генеральный директор hh.ru:

— Мы повсеместно наблюдаем осознание острой нехватки человеческих ресурсов и поиск способов, как ими распоряжаться эффективнее. Это про удержание людей за счет материальных и нематериальных стимулов, заботы об их благополучии в разных аспектах, но также про автоматизацию процессов. В некоторых странах отдельные производства, например автомобилестроительные, уже требуют минимального вмешательства человека. Для России доступ к мировым технологиям на текущем этапе существенно затруднен, поэтому достижение технологического суверенитета стало делом национальной важности. Серьезные средства для этого выделяют как государство, так и бизнес.

Другой вопрос, насколько те или иные сферы подходят для массового внедрения полностью и частично автоматизированных систем. Прежде всего я имею в виду генеративный искусственный интеллект (GenAI<sup>1</sup>). Одно из американских исследований показало, что среди сотрудников, которые взаимодействуют с инструментами ИИ для создания контента (текстов, изображений, кода и т. п.), лучших результатов добиваются более опытные и образованные. Они применяют алгоритмы, чтобы облегчить работу и одновременно развить, усилить собственные креативные компетенции. Подобные модели будут все шире распространяться, и необходимо находить оптимальное соотношение между вкладом людей и машин.

*Кандидаты сейчас ценят не только деньги, поэтому продвижение миссии компании является довольно действенной стратегией.*

Если возвращаться к удержанию персонала, то самые адаптивные компании предоставляют своим сотрудникам возможность работать удаленно, по гибкому графику. В то же время есть немало участников рынка, которых смущают показатели вовлеченности и продуктивности

<sup>1</sup> Generative Artificial Intelligence.

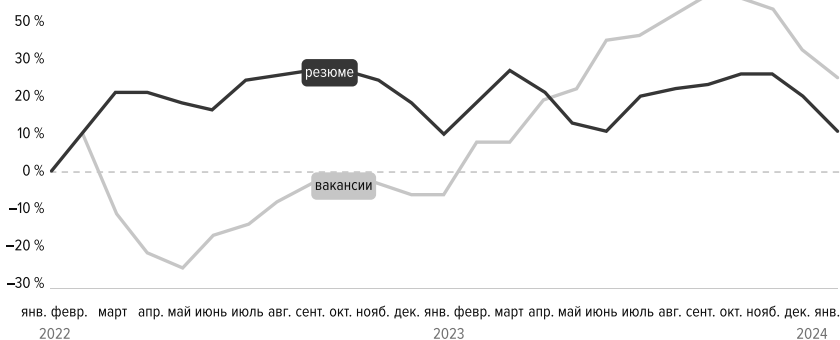
специалистов, оторванных от офиса. Здесь HR надо будет искать другие мотиваторы для всех участников корпоративной жизни.

Еще один тренд — постоянное повышение заработной платы, причем не обязательно связанное с ростом производительности. Ряд экспертов объясняют раскручивание спирали тем, что в период пандемии работодателям пришлось расстаться с частью персонала, а когда вновь возникла потребность в найме, конкуренция не оставила иного выбора, кроме как увеличивать финансовое предложение. Это провоцирует дополнительную текучесть, поскольку увеличился отток людей, которые не собирались менять место работы, а теперь видят шансы увеличить свой доход.

Но важно отметить, что кандидаты сейчас ценят не только деньги, поэтому продвижение миссии компании тоже является довольно действенной стратегией. Слоганы в духе «вместе создаем новое будущее», «будь частью нашего успеха» становятся важной составляющей HR-имиджа. Как минимум в коммуникациях часто произносятся правильные слова, а насколько они соответствуют реальности, нужно смотреть в каждом конкретном случае.

Несмотря на все перечисленные усилия, в среднем активность соискателей стремится к стагнации. Разница в динамике количества резюме и вакансий летом 2023 года обновила антирекорд и по-прежнему находится на критических отметках.

## Динамика среднего числа активных вакансий и резюме



**Наталья Данина**, главный эксперт hh.ru по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности:

— Потенциал, интерес и готовность людей к поиску работы по совокупности факторов снижаются. Это заметно не только по динамике количества резюме на hh.ru, но и по данным «Яндекс. Wordstat»: расчеты «Риалвэб»

по итогам III квартала 2023 года показали, что спрос на поиск работы в Интернете оказался на 25 % ниже, чем два года назад. Это тоже важно показывать бизнесу в ответ на утверждение: «А мы новых найдем!»

Средний уровень конкуренции — hh.индекс — летом 2023 года опустился до 3,2 пункта, то есть в целом на одну открытую вакансию приходилось 3,2 активного резюме. Это абсолютный негативный рекорд за всю историю наблюдений hh.ru. Для понимания: индекс ниже 4 пунктов — красный флаг на рынке труда, он свидетельствует о ярко выраженном дефиците людей. В конце 2023 года показатель держался на отметке 3,5 пункта, что говорит об относительной стабилизации ситуации. Это некая точка фиксации, ниже которой при отсутствии значимых потрясений на рынке индекс опускаться, вероятно, не будет. Однако о подъеме тоже говорить не приходится: в обозримом будущем больше людей на рынке не появится — и если рекрутеры с этим фактом уже смирились, то бизнес пока нет.

Обращусь к результатам онлайн-опроса hh.ru<sup>1</sup>. С одной стороны, можно порадоваться тем положительным моментам, которые выделили работодатели:

- 39 % компаний позитивно оценили свое положение на рынке труда, еще 43 % указали на стабильность;
- у 22 % работодателей 2023 год прошел лучше, чем три предыдущих;
- в 35 % компаний человекоцентричность всегда была в фокусе бизнеса;
- более 60 % респондентов отметили, что они повышали зарплаты сотрудникам;
- 39 % компаний добились улучшения условий труда для работников;
- 63 % HR-специалистов ожидают повышения окладов и численности персонала в компании в 2024 году;
- 83 % HR-менеджеров заявили, что в 2023 году у них не было сокращения штата.

В то же время абсолютное большинство респондентов согласны с утверждением, что дефицит кадров остается фундаментальной проблемой. Наибольшие трудности с подбором отметили представители гостиничного и ресторанного бизнеса, розничной торговли и сферы производства товаров народного потребления. Три из четырех компаний заявили, что в 2023 году увеличились сроки найма.

---

<sup>1</sup> Опрос был проведен с 7 по 30 ноября 2023 года среди 529 респондентов из ключевых сфер бизнеса.

*Более чем 70 % работодателей стало сложнее искать и нанимать персонал, а у 37 % увеличилась текучесть кадров.*

Стоимость человеческого ресурса будет расти — к этому я отношу расходы не только на привлечение, но и на удержание персонала. Люди больше не готовы работать исключительно за деньги. Им важно видеть ценность и смысл того, во что они вкладывают силы и время, получать обратную связь, расти и развиваться. Это своего рода переход от модели винтика производственного процесса к личности. Несмотря на то что HR-стратегии в 2023 году сделали некоторое количество шагов в направлении человекоцентричности, российский бизнес в целом пока в самом начале этого пути.

Хотя российская экономика довольно хорошо проходит крайне непростой и уникальный период своего развития, Центробанк, Министерство экономики и ряд экспертов прогнозируют, что 2024 год окажется сложным с точки зрения динамики валового внутреннего продукта (ВВП). Чем это может грозить бизнесу? Снижением производства и покупательной способности людей, высокой ключевой ставкой и, конечно, меньшими возможностями для инвестиций в людей и производство.

Еще один ключевой пункт — дефицит людей. Впервые за всю российскую историю в 2023 году эта проблема была возведена в ранг общенациональной. Демографические тренды — одни из самых длинных и хорошо прогнозируемых, и уже сейчас можно сказать: на горизонте 15–20 лет, если ситуация с рождаемостью в стране не изменится, рынок труда ожидает еще более жесткая нехватка человеческих ресурсов.

Если говорить о технологиях, важно учесть два момента.

- Первый — яркое проявление возможностей генеративного искусственного интеллекта. Отсюда ожидание перераспределения некоторого количества людей в общей структуре занятости. Самый большой риск быть замещенными роботами, по понятным причинам, у белых воротничков, часть которых работает по инструкциям. Страх, что искусственный интеллект подвинет людей на рынке труда, есть у многих.
- Второй момент связан с получением, созданием и обновлением технологий внутри страны. Работа над технологическим суверенитетом — это крайне сложный процесс для России в условиях огромного количества санкций, которые в ближайшем будущем вряд ли смягчатся.

Следствием является низкая производительность труда: чтобы производить больше, компании должны вкладываться либо в технологии, либо в людей, но то, о чем я упомянула ранее, мешает бизнесу наращивать потенциал. В текущих рыночных условиях развиваться объективно сложно.

Между тем HR-команды многих компаний столкнулись с одной и той же ситуацией: топ-менеджмент и HR-функция по-разному видят и понимают текущие проблемы рынка труда. Формирование единой повестки — важный шаг, который необходимо сделать, чтобы в текущих реалиях легче стало работать всем.

*Нужно общаться с бизнесом на его языке, используя цифры, факты и обращаясь к разным источникам информации.*

**Анастасия Зотова**, директор по клиентским продуктам, со-СРО hh.ru:

— В 2023 году было два основных тренда — дефицит на рынке труда и развитие AI<sup>1</sup>, особенно GenAI.

### **Дефицит на рынке труда**

Нехватка кандидатов ведет к позитивным последствиям для сотрудников благодаря росту реальной заработной платы и негативным — для компаний и экономики в целом. Дефицит кадров ограничивает выпуск продукции и получение прибыли, приводит к росту расходов на персонал и наем. Чем раньше компании, в том числе нанимающие менеджеры и руководители уровня CEO<sup>2</sup>/CFO<sup>3</sup>, это осознают, тем больше возможностей роста и развития будет у бизнеса. Если план найма не выполняется — это уже не просто проблема HR, который, как может показаться, где-то недорабатывает. Это проблема компании в целом, и HR-функции в одиночку с ней не справиться. Нужно закладывать рост расходов на персонал в P&L<sup>4</sup>, понимая, что лучше изначально запланировать меньшую маржинальность, чем забюджетировать меньшие расходы, но не выполнить план, потому что добиваться выполнения заложенных показателей будет просто некому.

<sup>1</sup> Artificial Intelligence — искусственный интеллект.

<sup>2</sup> Chief Executive Officer — генеральный директор.

<sup>3</sup> Chief Financial Officer — финансовый директор.

<sup>4</sup> Profit and Loss — прибыль и убытки.

Дефицит кадров может стать ограничителем темпов экономического роста, и последствия этого для экономики в краткосрочной перспективе грозят быть довольно печальными. На ВВП влияют три переменные — труд, капитал (условно, оборудование) и качество человеческого капитала. И если одна из них — в данном случае труд — западает, то и темпы роста снизятся.

Также вероятен переток рабочей силы в отрасли с самой высокой производительностью труда и, соответственно, самыми высокими зарплатами. Поскольку такие рабочие места распределены по стране неравномерно, вахтовый метод работы будет становиться еще более распространенным.

*Если план найма не выполняется — это уже не просто проблема HR. Это проблема компании в целом, и HR-функции в одиночку с ней не справиться.*

Какие есть выходы? Помимо очевидных рычагов, таких как предложение сотрудникам лучших условий, чем у конкурентов, и совершенствование процессов найма, возможны следующие решения.

- Привлечение мигрантов, но этот источник рабочей силы внесет существенный вклад только при относительно высоком курсе рубля.
- Рост diversity<sup>1</sup> рабочей силы и сознательный отказ от любой дискриминации при найме.
- Найм подходящих кандидатов на основе навыков, с меньшим вниманием к образованию и опыту работы в конкретной роли.
- Дообучение сотрудников.

## Развитие AI

### *Для HR-специалистов*

Алгоритмы искусственного интеллекта становятся важной частью большинства HR-процессов. Наиболее очевидна их роль в процессе подбора, когда на вакансию рекомендуются самые подходящие кандидаты. Подборку рекомендованных резюме на hh.ru формируют именно алгоритмы AI. Такое применение технологий началось задолго до 2023 года, и со временем алгоритмы становятся все более точными. Но использование AI постоянно расширяется: например, с помощью инструментов на основе AI можно оценивать вовлеченность сотрудников.

<sup>1</sup> Разнообразие.

AI-инструменты становятся подспорьем для HR-менеджеров. Условный ChatGPT<sup>1</sup> вполне может помочь написать продающий текст вакансии, вдохновляющий оффер, а Kandinsky<sup>2</sup> — создать для него красивую иллюстрацию. Конечно, не стоит полагаться на AI полностью: в тексте вакансии важно сохранить индивидуальность, честно рассказать об обязанностях и постараться передать корпоративную культуру компании.

### *Для кандидатов*

Другое следствие развития инструментов GenAI — то, что кандидаты тоже ими пользуются. В этом нет ничего страшного. В конечном счете кандидат, который составил с помощью GenAI отличное резюме, сможет и на работе быть более продуктивным. Однако все-таки имеет смысл инвестировать в оценку реальных навыков — с помощью тестов, реальных задач на программирование или дизайн, решения кейсов и т. п.

### *Для сотрудников*

Так как инструменты GenAI могут быть хорошими помощниками в большом количестве профессий, в том числе творческих, нет смысла бояться их. Надо по возможности предоставлять сотрудникам доступ к ним.

*К ИИ следует относиться так же, как в свое время к калькулятору, который заменил счеты и расчеты на листочке, или Excel.*

**Нина Осовицкая**, директор Бренд-центра hh.ru:

— Все больше компаний не ограничиваются разработкой верхнеуровневого предложения кандидатам и сотрудникам, а стараются углубляться в детали. Они сегментируют целевые аудитории, осознанно исследуют их специфику и потребности, стараются быть гибкими за счет персонализации. Это касается, например, форматов и графиков работы, наборов льгот и компенсаций, чтобы самые разные группы — студенты, начинающие специалисты, вышедшие из декретного отпуска женщины, опытные эксперты, люди предпенсионного возраста и т. д. — находили для себя релевантные опции. Прошло время, когда возрастные или гендерные параметры, не способные влиять на качество выполнения

<sup>1</sup> Chat Generative Pre-trained Transformer — чат-бот на основе генеративного искусственного интеллекта.

<sup>2</sup> Нейросеть, разработанная компанией «Сбер».

обязанностей, учитывались в портрете идеального соискателя. Теперь приходится искать адресные подходы ко всем целевым аудиториям для их привлечения и долгосрочного удержания.

**Елена Лондарь**, руководитель проектов hh.ru:

— Конкуренция за персонал — как белых, так и синих воротничков — приобрела масштабный характер. Когда несколько лет назад ретейл вторгся на привычную территорию технологических гигантов и начал активно нанимать ИТ-специалистов, весь рынок удивлялся. Однако сейчас уже воспринимается как данность то, что борьбу друг другу могут навязать компании из любых отраслей. Вот почему такой мощный фокус именно на удержание сотрудников, укрепление хрупких связей между работодателями и людьми. Здесь нужны нестандартные решения с точки зрения коммуникаций, вовлечения, налаживания эмоциональной близости.

*Особое внимание уделяется физическому, ментальному и психологическому благополучию: меры, которые в пандемию принимались вынужденно, сегодня превращаются в обязательную часть заботы о персонале.*

**Наталья Данина**, главный эксперт hh.ru по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности:

— Все без исключения сталкиваются с перетоком людей между конкурирующими сферами и компаниями, учитывая планы организаций по увеличению численности. В роли экономического балансира выступают зарплаты. Компании продолжают расти в условиях жесткой нехватки кадров, но подобный рост возможен только за счет переманивания людей друг у друга. Логика проста: если есть дефицитный ресурс и спрос на него, любой заинтересованный экономический агент будет стремиться завладеть этим ресурсом любой ценой. Что важно отметить, это происходит без какой-либо связи с ростом производительности труда. Для экономики, мягко говоря, не очень хорошо. Я бы назвала это одной из главных болей бизнеса и экономического блока, поскольку получается замкнутый круг: экономика развивается, компаниям нужны люди, людей нет, в итоге бизнес вынужден переплачивать, залезая в пустой карман. Эта история не способствует процветанию рынка. Тот же самый разгон зарплат мы наблюдали в 2008 году.

Далее — снизилась важность низкой внутрirosсийской трудовой мобильности, и это полезно для понимания отсутствия мифического

Клондайка с неохваченными людьми в регионах. Ситуация везде плюс-минус одна и та же: в стране нет областей с избытком людей, которые находятся в поисках работы.

*В малых городах и регионах уровень конкуренции за персонал еще выше, чем в больших. Чем меньше регион, тем меньше емкость рынка труда, а следовательно, сложнее искать людей.*

**Елена Лондарь**, руководитель проектов hh.ru:

— Если говорить об индивидуализации предложения, то компании действительно научились делать это хорошо. Правда, некоторые признаются, что разрыв между возможностями для квалифицированных и неквалифицированных работников иногда получается существенным. Поэтому постепенно появляются проекты для сглаживания такой ситуации.

Каждый человек видит доступную инфраструктуру, пул инструментов и выбирает то, что ему нравится. Например, сотрудники крупной авиакомпании так составляют собственный соцпакет, и список льгот для них регулярно актуализируется. В свою очередь, для персонала одного из маркетплейсов ежемесячно реализуются программы по определенной тематике (здоровье, самосовершенствование, «мягкие» навыки и т. п.). Люди решают, какие мероприятия им интересно посетить, кого из экспертов послушать и вообще насколько глубоко погрузиться.

**Нина Осовицкая**, директор Бренд-центра hh.ru:

— Стоит добавить, что и в сами условия труда компании все чаще инвестируют не по остаточному принципу, как было раньше. Комфортные рабочие места и помещения для приема пищи, оборудованные комнаты отдыха, удобная спецодежда — это такие же определяющие факторы, как уровень зарплаты и наличие социальных гарантий. А компании, которые стремятся вдохнуть новую жизнь в вахтовый метод, выводят их на первый план. Яркий пример — создание навигатора для сотрудников, приезжающих на Быстринский ГОК. С помощью данного проекта «Норникель» заранее показывает, что там есть все необходимое для качественной работы, хорошо продуманы бытовые и досуговые аспекты<sup>1</sup>.

У градообразующих производственных предприятий, которые расположены в отдаленных локациях со сложным климатом, на все это накладывается история с параллельным развитием окружающих территорий. То есть бизнес растет и одновременно, в том числе благодаря взаимодей-

<sup>1</sup> Подробнее читайте на с. 156–170.

ствию с местными администрациями, в лучшую сторону меняет города: строит инфраструктурные объекты, продвигает инициативы по благоустройству, обогащает общественно-культурную среду. Как следствие, люди готовы оставаться там с семьями на постоянной основе, обретают уверенность в благополучном будущем для своих детей.

**Елена Лондарь**, руководитель проектов hh.ru:

— Компании понимают, что мало просто иметь современное оборудование и выверенную эргономику рабочих мест, обеспечивать персонал разнообразным соцпакетом, возможностями обучения и самореализации, интересными внерабочими активностями. Нужно грамотно преподносить эту информацию на рынке труда, использовать эффективные каналы коммуникации для расширения целевых аудиторий. Поэтому рождаются кейсы и с промышленным туризмом, когда для желающих проводятся экскурсии по заводам, и с амбассадорами-блогерами — сотрудниками, которые рассказывают подписчикам в соцсетях, чем живет предприятие. Своими постами и рилсами они ломают стереотипы о буднях синих воротничков, демонстрируют молодежи, что работа на производстве может быть классной, удовлетворять финансовые и карьерные амбиции.

*Механизм предоставления различных бенефитов, вариантов развития внутри организации выстраивается очень прозрачно и в расчете на всех сотрудников.*

**Нина Осовицкая**, директор Бренд-центра hh.ru:

— Популяризация рабочих профессий — давний тренд. Среди прочего приятно наблюдать не только за развитием промышленного туризма, но и за обновлением корпоративных историко-производственных музеев. Их посетители могут разобраться, как устроена та или иная индустрия, какие компетенции востребованы, каким образом выпускается продукция. Для разных возрастов предусмотрены свои интерактивные форматы, причем образовательная функция идет рука об руку с формированием лояльности к бренду.

Хочется верить, что рано или поздно подобные усилия работодателей изменят дисбаланс между ценностью высшего и среднего специального образования. Все-таки мы до сих пор находимся во власти представлений о престижном социальном статусе, который будто бы автоматически придается выпускникам вузов. Но если человек учится вопреки желанию или у него нет способностей, то и с определением профессионального пути возникают проблемы. Напротив, получение прикладной профессии в ссузе, как правило, помогает быстрее найти себя и начать

зарабатывать. Уровень дохода квалифицированных специалистов сейчас высок. С этой точки зрения здорово, что компании обращают взгляд на школьников и осознанно занимаются с ними профориентацией.

**Елена Лондарь**, руководитель проектов hh.ru:

— Представители многих отраслей не ограничиваются работой со студентами, а смотрят дальше и пытаются заложить фундамент еще в подростковом и даже детском возрасте. Они организуют тематические кружки, профориентационные смены в лагерях, мастер-классы и консультации с экспертами, прибегают к игровым способам знакомства с компанией и технологиями. Показывают преимущества тех или иных образовательных и карьерных сценариев. Объясняют, какие навыки требуются для успешного движения по конкретным трекам. Если ребенок загорится мечтой (часто это легче получается в тех сферах деятельности, где можно романтизировать профессии, например связанные с небом или морем), есть большая вероятность, что через несколько лет он вернется в качестве стажера или практиканта. Здесь очень важна поддержка родителей, поэтому часть мероприятий направлена и на них.

*Экосистемный подход «ребенок — родители — школа — суз/вуз — предприятие» приносит свои плоды.*

Между тем бизнес столкнулся с серьезной проблемой — падением уровня школьной подготовки по естественным наукам, физике, математике, из-за чего поток поступающих в учебные заведения на инженерные специальности стал еще меньше. Ребята и хотели бы, однако им недостает базовых знаний. В результате те же добывающие, металлургические компании предпочитают локально вкладываться в систему школьного образования: оснащают классы, разрабатывают программы и методические пособия, повышают квалификацию учителей и предлагают им материальные стимулы, чтобы было кого учить послезавтра в колледжах и вузах, а в будущем — привлекать на производство.

Поскольку плотная работа с вузами и сузами тоже не прекращается, складывается комплексная картина. С одной стороны, работодатели делают все возможное, чтобы юноши и девушки в принципе выбирали технические направления, качественно обучались и в будущем сокращали нехватку кадров в соответствующих индустриях, с другой — формируют эмоциональную привязку к собственному HR-бренду, курируют «своих» ребят в течение многих лет и надеются, что игра вдолгую окупится. По сути, речь идет о бренде с человеческим лицом, который налаживает с аудиторией близкие контакты и сохраняет длительные теплые отношения, помогая определиться с будущей профессией и местом работы.