

НИНА ОСОВИЦКАЯ

ДИРЕКТОР БРЕНД-ЦЕНТРА **hh**,
ИДЕОЛОГ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ:

ГРАНЬ МЕЖДУ ТЕМ,
КАК КОМПАНИЯ
ВЫСТРАИВАЕТ
ВНУТРЕНнюю
КОММУНИКАЦИЮ
И КАК ОНА
ВЕДЕТ ДИАЛОГ
С СОИСКАТЕЛЯМИ,
СТАНОВИТСЯ
ВСЕ ТОНЬШЕ



HR-ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ УДИВИТЕЛЬНУЮ ВЕЩЬ: ПОВЕДЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СОИСКАТЕЛЕЙ В 2020 ГОДУ ОТЛИЧАЛОСЬ ОТ ТОГО, К ЧЕМУ ПРИВЫК РЫНОК ТРУДА, КОГДА МИРОМ ПРАВИТ ОЧЕРЕДНОЙ КРИЗИС. И ВСЕ ТОТ ЖЕ 2020 ГОД УСИЛИЛ ДВА МОЩНЫХ ТРЕНДА HR-СФЕРЫ – ЭТО ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКА И ЦИФРОВИЗАЦИЮ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ. ЧТО ЕЩЕ СПРОВОЦИРОВАЛ ПРОШЛЫЙ ГОД, СТАНЕТ ЯСНО СПУСТЯ ВРЕМЯ, НО УЖЕ СЕГОДНЯ ПОНЯТНО, ЧТО ОТНОШЕНИЯ СОИСКАТЕЛЯ И РАБОТОДАТЕЛЯ, А ТАКЖЕ СОТРУДНИКА И КОМПАНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ИЗМЕНИЛИСЬ. ОБ ЭТОМ, А ТАКЖЕ О ТОМ, ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ С ВНЕШНИМ МИРОМ, МЫ ГОВОРИМ С ДИРЕКТОРОМ БРЕНД-ЦЕНТРА **hh**, ИДЕОЛОГОМ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ НИНОЙ ОСОВИЦКОЙ.

СПРОС УРАВНОВЕСИЛ ПАДЕНИЕ

— **Нина, можно ли выделить какие-то тенденции на рынке труда, которые стали главенствующими именно в 2020 году?**

— Конечно. Так, в какой-то момент произошло снижение спроса по определенным профессиям, но на этом же фоне случился большой всплеск в других. Были проблемные области, которые столкнулись с ограничениями в работе — это туризм, HoReCa*, индустрия красоты и спорта. В это же время рост показывали продуктовый ретейл и электронная коммерция, сервисы доставки, IT, а также медицина и госсектор.

Благодаря такой диверсификации спроса и предложения какого-то глобального падения рынка труда, которого все ждали, не произошло. Вообще, этот кризис не был похож на другие как с точки зрения поведения соискателей, так и с точки зрения того, как вели себя работодатели.

Кстати, если мы сравним начало прошлого года, то есть допандемический период, с тем, что происходило в те же месяцы текущего года, то виден значительный рост: в этом году было опубликовано на 68% вакансий больше.

— **На какие сферы пришелся этот рост?**

— Максимальный рост — речь идет о кратных величинах в два, а то и в три раза — показывают государственная служба, медицина и фармацевтика. К слову, после завершения периода самоизоляции в начале июня число вакансий для начинающих тоже значительно выросло — это специалисты, студенты и стартовые позиции в карьере.

— **С чем вы связываете этот рост? Жизнь возвращается в привычную колею?**

— Да, рынок чувствует себя растущим и испытывает потребность в людях, причем для России это было характерно всегда. Да, была пауза, неопределенность, «заморозка» найма и даже локальные сокращения в определенных

отраслях, но в итоге непростой прошлый год только подстегнул развитие многих компаний, прежде всего с технологической точки зрения. Яркий пример — электронная коммерция, которая и раньше активно развивалась, а пандемия добавила драйверов для бурного роста.

— **Какие еще сферы кроме электронной коммерции активно развивались в 2020 году?**

— Это, безусловно, IT. Когда многие столкнулись с тем, что нужно переводить сотрудников на удаленную работу, именно IT-компании чувствовали себя особенно уверенно и комфортно: все системы уже были готовы к тому, чтобы поддерживать сотрудников, работающих из дома. И еще один опыт, который уже был у IT-компаний, — это опыт удаленного найма: интервьюировать людей, не видя их лично. В это же самое время многие эйчары столкнулись с этим впервые — организовать очное собеседование невозможно, нужно принимать решение, основываясь только на онлайн-встрече. Для IT-компаний распределенные команды — дело привычное, они уже давно научились оценивать soft skills в онлайн-интервью.

— **Нина, кому сейчас принадлежит рынок труда?**

— У нас остается рынок соискателей, так было последние 10–15 лет. Сейчас и демографическая ситуация не в пользу работодателей, кроме того, по многим направлениям мы видим несоответствие того, что дают учебные заведения, требованиям и бизнес-запросам работодателей, а значит, очень востребованы сотрудники, обладающие компетенциями и опытом, а также высокопотенциальные молодые специалисты, готовые развиваться и прикладывать к этому усилия.

Если посмотреть на цифры, то на одну вакансию у нас 4–4,4 претендента, но комфортный показатель для работодателя, когда ты можешь спокойно закрыть вакансию, должен быть на уровне 6–7. Другими словами, у нас дефицит людей, и максимальные

*HoReCa — акроним, происходящий от первых двух букв в словах Hotel, Restaurant, Cafe (отель, ресторан, кафе); гостинично-ресторанный бизнес





показатели, которые мы фиксировали в период пандемии, это всего лишь 8–9, и те очень быстро схлынули. Поэтому те, у кого есть навыки и опыт, подтвержденные компетенции и карьерный капитал, безусловно, привыкли выбирать.

Что интересно, кризисные периоды — это время высоких активностей соискателей, когда люди регулярно обновляют резюме и откликаются на вакансии.

Однако в 2020 году все было не так:

люди неохотно соглашались менять свою работу, даже если они получали прямые предложения от работодателей.

Большую роль играла осторожность: общая психологическая ситуация, когда так много нестабильности, так много изменений и непредсказуемых событий, и если еще менять работу...

— Какие сферы традиционно помимо предсказуемых IT-технологий испытывают кадровый голод?

— Уже не первый год мы говорим о дефиците рабочего персонала, хотя сейчас многие компании системно прикладывают усилия, чтобы повысить престиж рабочих профессий, популяризовать их. Тоже не секрет: рынок во многом страдает от стереотипов, которые утвердились в обществе в последние десятилетия, когда рабочие профессии воспринимались как непрестижные, без особых перспектив, в результате сложился фокус на получение высшего образования, пусть даже не в лучших вузах.

Сейчас ситуация несколько иная, и если посмотреть на профориентационную работу, то заметно, что отношение ребят меняется, в том числе благодаря деятельности союза «Ворлдскиллз Россия», а также многим конкретным компаниям, и РЖД явно в их числе: работодатель показывает, что у тебя рабочая профессия, но при этом ты неплохо зарабатываешь, занимаешься интересным и полезным делом, у тебя понятные и прозрачные перспективы. Благодаря этому молодые люди иначе стали смотреть на рабочие специальности, поэтому мы наблюдаем перелом рынка, но это пока только перелом, а огромный спрос — уже здесь, сейчас.

То же самое касается сфер строительства, недвижимости, страхования, которые традиционно испытывают дефицит, особенно линейных сотрудников. Ситуация меняется, но не очень быстро.

Большой запрос на кадры сейчас в медицине и фармацевтике, но это в силу сложившейся ситуации.

Показательные трансформации происходят в секторе госслужбы, которая сейчас развивается как цивилизованный рынок труда и найма. Раньше госслужба воспринималась как закрытая, «нерыночная» структура, а сейчас она рассматривается как вполне возможный шаг в карьерном треке специалиста, который имеет опыт работы и в коммерческих структурах, и в компаниях с госучастием и готов рассмотреть вариант работы на госслужбе.

ЗАРПЛАТА — НЕ АРГУМЕНТ

— На что же сегодня обращает внимание соискатель при выборе места работы?

— Хороший вопрос. С одной стороны, есть общие тенденции, а с другой — если мы смотрим на каждую целевую аудиторию отдельно, а их можно сегментировать достаточно детально, мы видим свои нюансы.

Если говорить об общих трендах, что появилось/изменилось, что стало более значимым для большинства соискателей, это как раз такие надежность, устойчивость и стабильность. Для некоторых категорий этот аргумент всегда был важен, но сегодня он стал таковым для большего числа людей: например, IT-специалисты, для которых раньше приоритет этого фактора был значительно ниже, а сейчас он стал превалировать, — они учитывают, насколько компания может быть стабильна в будущем.

МОЛОДЫЕ ЛЮДИ ИНАЧЕ
СТАЛИ СМОТРЕТЬ НА РАБОЧИЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ПОЭТОМУ
МЫ НАБЛЮДАЕМ ПЕРЕЛОМ
РЫНКА

Дальше стоит сказать о сегментации, связанной с профессиональными приоритетами и с тем, к какой аудитории относится соискатель. Так, для молодых ребят очень важно получить хороший карьерный старт, поэтому не всегда приоритетом становится зарплата и монетизация своих навыков и умений. Важно именно развитие, возможность попасть в команду к хорошему руководителю, под началом которого ты сможешь стать профессионалом.

Если мы говорим про IT-специалистов, то здесь всегда в приоритете были интересные проекты, стек технологий, наличие определенной свободы в выборе технологических решений, подход к управлению проектами.

Для менеджера по продажам традиционно в приоритете прозрачность системы материальной мотивации, насколько твои результаты прямо влияют на твой заработок.

— Часто можно услышать, что сложность не в том, чтобы найти человека, а чтобы удержать его.

— Я считаю, что это связанные между собой трудности: трудно найти — трудно вовлечь — трудно удержать. Во-первых, соискатель чувствует, что

НЕ ВСЕГДА ПРИОРИТЕТОМ
СТАНОВИТСЯ ЗАРПЛАТА.
ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ ПОПАСТЬ
В КОМАНДУ К ХОРОШЕМУ
РУКОВОДИТЕЛЮ, ПОД НАЧАЛОМ
КОТОРОГО ТЫ СМОЖЕШЬ СТАТЬ
ПРОФЕССИОНАЛОМ

у него есть возможность выбора, особенно если он еще недавно был в поиске работы — предложения могут активно поступать, даже когда ты уже определился с выбором.

Во-вторых, период испытательного срока — он же абсолютно взаимный, это не только компания оценивает, насколько человек соответствует позиции. Точно также новый сотрудник оценивает компанию, насколько она соответствует его представлениям о хорошем месте работы, насколько те важные для него факторы и преимущества, на которые он ориентировался в поиске работы, существуют на самом деле, потому что часто компании для привлечения людей формируют очень позитивный образ, транслируя определенные преимущества, но не всегда они есть в реальности.

Период этих трех месяцев очень важен, а потому эйчарам нужно не просто фокусироваться на том, что они закрыли вакансию, поставили



ЭЙЧАР ДОЛЖЕН ОТСЛЕЖИВАТЬ, НАСКОЛЬКО «ВКЛЮЧЁННО» НОВЫЙ СОТРУДНИК ПРОХОДИТ ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

галочку — нет, мы смотрим на то, чтобы человек очень комфортно и даже «включённо» прошел период адаптации. И дальше тоже не стоит расслабляться, а следует мониторить состояние новичка, его отношения с непосредственным руководителем, и тут все исследовательские инструменты помогают держать руку на пульсе.

Компании, которые собирают много аналитики, четко видят эти критичные периоды: может, человек ожидает повышения, а оно не происходит — появляется риск потери; разобрался и все понял — появляются мысли «А может, посмотреть что-то еще на рынке?». Критичные точки в жизненном цикле сотрудника очень важно знать, они, конечно, отличаются в зависимости от того, на какой позиции находится сотрудник: у кого-то реперными точками* будут три месяца, шесть и год; у другого — четыре месяца, год и три года. И в этот момент очень важно пообщаться с ценным сотрудником, еще раз уточнить его ожидания и предложить решения, причем не обязательно речь идет о вертикальном росте. Это может быть смена направления или новый проект, какая-то инициатива, в которой человек может поучаствовать, чтобы внешние предложения не выглядели в его глазах интереснее.

ТРИ ПАРАМЕТРА ХОРОШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ

— **Нина, предлагаю поговорить теперь не о соискателях, а о работодателях. Какой он, хороший работодатель? Какими чертами обладают те компании, которые попадают в ваш рейтинг?**

— Рейтинг работодателей России составляется на основании трех измерений, и поэтому компании, которые вошли в списки лидеров, являются таковыми по трем направлениям. Первое — работа с сотрудниками. Это высокие индексы eNPS*, готовность сотрудников рекомендовать компанию как хорошее место работы. Есть стереотип, что если ты платишь хорошую зарплату, то тебя будут рекомендовать, но на самом деле показатель eNPS далеко не всегда коррелируется с уровнем зарплаты, потому что это как раз то, что компания дает помимо зарплаты — атмосфера и отношения в коллективе, прозрачная система мотивации, не уровень зарплаты, а ее справедливость, система карьерного развития и профессионального роста: далеко не каждый сотрудник ориентирован на вертикальную

*Реперные точки — точки, на которых основывается шкала измерений.

*Индекс eNPS (англ. employer Net Promoter Score) — индекс приверженности (лояльности) компании-работодателю и готовности ее рекомендовать как место работы.

карьеру, для многих интересен разнообразный опыт и возможность учиться и работать в разных направлениях. Компании, которые предоставляют такие возможности и показывают разнообразие карьерных маршрутов, конечно, выигрывают.

Выигрывают и те компании, которые следят за разными периодами в жизни своих сотрудников. Например, сейчас сотрудник нуждается в большем балансе между работой и личным, а в другой момент, наоборот, заинтересован в более насыщенной работе. Предлагать сотруднику гибкие дни и часы занятости — это очень ценится, но пока такая практика не стала ведущей для нашего рынка.

Второе измерение, которое мы используем при составлении рейтинга, это узнаваемость и привлекательность в глазах внешней аудитории. Ясно, что чем больше компания открыто и ярко рассказывает о себе, тем она больше выигрывает. И здесь мы видим, как развиваются внешние HR-коммуникации: можно посмотреть карьерный сайт организации, на нашем сайте можно увидеть, как представлена компания, причем раньше это были очень шаблонные страницы, а сейчас считается определенное позиционирование, компании подчеркивают, чем они отличаются от других игроков на рынке. Но, опять же, мы сейчас говорим о лидерах, а если посмотреть на рынок в целом, то нам еще расти и расти, и многие компании об этом пока даже не задумываются.

И это очень важно — не просто внутри создать благоприятную среду, сформировать лояльность сотрудников, но и рассказать о своих плюсах и преимуществах внешней аудитории.

Наконец, третье измерение — развитие HR-процессов. Если посмотреть на лидеров, мы видим сформированные HR-системы, прозрачные и понятные параметры, по которым оценивается работник, выстроенную практику от подбора до увольнения. Каждый год привносит с собой новые HR-инструменты, если говорить о 2020-м, то это digital-инструменты, это цифровизация.

У лидеров рейтинга все эти параметры присутствуют, но рынку в целом есть чему поучиться, потому что существует очень большой разрыв между первыми и теми, кто сейчас, к примеру, даже не участвует в рейтинге — не тот уровень зрелости. В этом смысле наш рынок не монолитный, а очень разноуровневый.

— **Нина, прежде чем задать вопрос, приведу такой пример: в 2019 году компания «РЖД» заняла в общем рейтинге 32-е место, а в прошлом году уже 12-е (среди компаний с численностью сотрудников свыше пяти тысяч человек. — Прим. ред.). Что же необходимо делать, чтобы компании добивались такого прогресса?**

— Нет одного секрета успеха, однако ясно, что компании, которые существенно улучшили свои позиции, работали по всем направлениям. И сейчас все меньше грань между тем, как мы коммуницируем со своими сотрудниками и как мы коммуницируем с соискателями. Грань эта размыта, потому что соискателю ничего не стоит найти в социальных сетях сотрудника компании и напрямую задать свои вопросы. Компании, улучшающие свои позиции, активны пользуются различными исследованиями, чтобы понять, над чем еще нужно работать. Далее могут быть различные детали: кто-то меняет условия труда, кто-то — систему обучения, другие «докручивают» внутренние коммуникации, но эта постоянная работа по улучшению внутренней среды очень важна, чтобы стать еще более привлекательным работодателем для своих сотрудников.

И, как я уже говорила, нельзя этого сделать, ничего не рассказывая рынку: мы внутри такие прекрасные, но если об этом никто не знает, то?.. Поэтому яркие проекты, новые форматы, ориентированные на соискательскую аудиторию, очень важны. Соискательская аудитория избалована, поэтому просто прочитать текст, в котором информация «не упакована» в интересный формат и не призывает к взаимодействию, — такая практика, к счастью, уходит в прошлое. Сейчас больше интерактивного контента, игр, видеоформата, фотографий, которые вызывают доверие, а не те, что были взяты из фотостоков.

— **Рейтинг 2020 года оказался предсказуем или было в нем что-то необычное?**

— Для нас он был сложно предсказуемым, потому что мы впервые использовали индекс eNPS вместо вовлеченности сотрудников — это первое. Второе — мы использовали сегментацию, отталкиваясь от численности компании.



Да, не было сверхъестественных результатов, которые вызвали бы много вопросов, но была очень острая борьба за первые места внутри отдельной отрасли или индустрии.

— **Лидеры вашего рейтинга, как правило, компании либо государственные, либо с государственным участием. Если провести параллели с аналогичными зарубежными рейтингами, то что можно сказать?**

— Это действительно особенность российского рынка: наши крупнейшие работодатели и работодатели, которые обладают особенной привлекательностью для соискателей, — это компании с госучастием, хотя третье место в нашем рейтинге заняла семейная компания MARS. В целом да, есть такая тенденция: привлекательность компаний с госучастием год от года растет, что также коррелируется с трендом и запросом на стабильность и надежность.

Но давайте говорить объективно: если посмотреть на российские компании с госучастием десять лет назад, то у них действительно не было таких продвинутых HR-практик, особенно в сравнении с международными компаниями. Было так: у зарубежного эйчара крутые проекты за спиной и большой опыт, а у нас — бюрократическая дисциплина и исполнительность. Однако сейчас все иначе: в госкомпаниях идут серьезные трансформационные процессы, появляются совершенно новые проекты и инициативы.

НЕЛЬЗЯ БЫТЬ ЛУЧШИМИ, НИЧЕГО НЕ РАССКАЗЫВАЯ РЫНКУ: МЫ ВНУТРИ ТАКИЕ ПРЕКРАСНЫЕ, НО ЕСЛИ ОБ ЭТОМ НИКТО НЕ ЗНАЕТ, ТО?..

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА ВЕРТИКАЛЬНУЮ КАРЬЕРУ, А ДЛЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ЧАСТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ НЕ СТОЛЬКО УРОВЕНЬ, СКОЛЬКО ЕЕ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ И СОХРАНЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ

— В прошлом году в РЖД была принята Программа развития человеческого капитала компании — в центре внимания оказался человек, его материальное и социальное благополучие, его интересы как личности. Если посмотреть на рынок в целом, какие тенденции сейчас существуют в части работы с человеческим капиталом?

— По итогам 2020 года мы видим сочетание двух акцентов. С одной стороны, цифровизация и автоматизация, а с другой — human centric, фокус на человека и на личность, не просто баланс работы и личной жизни, а понимание, что, если мы хотим создать условия для максимального раскрытия потенциала человека, мы должны учитывать, что у него происходит за пределами работы. Это готовность видеть человека со всем его многообразием потребностей, особенностей и интересов, и это новый тренд, для которого 2020 год стал драйвером. Прошлый год ускорил процессы цифровизации и подтолкнул компании смотреть на человека глубже, расширять оптику.

Да, это долгая и затратная история, но эти инвестиции возвращаются: компания вкладывается в благополучие сотрудника — и получает продуктивного работника; компания, которая считает, что все, что происходит за ее пределами, ее не касается, либо теряет его как сотрудника, либо теряет в его эффективности.

— Нина, какими качествами обладает современный эйчар?

— Можно продолжить ответом на предыдущий вопрос. С одной стороны, это эйчар, умеющий работать с данными, собирать и анализировать их, чтобы они подстегивали компанию что-то менять. И другая сторона медали — сохранение человечности. Для крупных компаний это огромный вызов — за большими цифрами, за большим количеством данных разглядеть людей и отдельного человека, суметь быть гибкими на больших масштабах.

— Закольцуем интервью, вернувшись к 2020 году: как он прошел для вас? Как пережили переход на удаленную работу?

— Как и для всех IT-компаний, удаленная работа стала для нас вызовом лишь отчасти: да, мы не планировали переход в такие сжатые сроки и в таком объеме, но в целом все прошло спокойно. Что стало самым заметным для нас, так это еще более возросшая самостоятельность и личная ответственность сотрудников — фокус на это еще более усилился.

Знаю, что для многих компаний было большим вызовом наладить контроль за сотрудниками, отстроить тайм-менеджмент: как же вот так, не видя сотрудников, понимать, что они работают? У нас с этим не возникло трудностей, так как нужная система была выстроена раньше, мы понимаем вклад каждого сотрудника в общий результат, даем быструю обратную связь, не занимаясь при этом микроменеджментом.

Главное изменение — вырос уровень свободы, а вместе с ней и уровень ответственности. При этом роль руководителя больше смещается к роли лидера, ментора и коуча, нежели контролера. HR

