



Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Карьера&Кадры

Четверг 30 мая 2024 №93 (7783 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

14	Почему важно изучать карьерные предпочтения молодых соискателей	18	Три ошибки при построении HR-бренда, которые допускает большинство работодателей	18	В чем различие между «ценностями» и «смыслами» для позиционирования компании
----	---	----	--	----	--

Молодые кадры оказались более требовательны к работодателям и помимо зарплатных предложений при выборе работы руководствуются нематериальными факторами, показывают международные и российские исследования этой аудитории. До половины соискателей готовы отказаться от вакансии или конкретного задания, если они не соответствуют их ценностям — чаще всего от работодателя требуется внимание к экологической повестке, создание комфортной атмосферы в коллективе и соблюдение баланса между работой и личной жизнью. Идеи построения карьеры молодым соискателям в России не чужды, но лояльность к работодателю снижается: на дефицитном рынке труда молодежь не боится терять работу.

Работа со смыслами



— тенденция —

Молодые люди чаще готовы отказаться от предложения о работе, если ценности компании не соответствуют их собственным. Такие выводы приводит Deloitte в исследовании «Поколение Z и миллениалы» по результатам опроса 22,8 тыс. респондентов в 44 странах. Так, 50% представителей поколения Z и 43% миллениалов отвергли задание или проект, основываясь на своей личной этике или убеждениях. Почти столько же — 44% и 40% соответственно — отказались от работодателя. По данным Deloitte, для 86% зумеров и 89% миллениалов наличие смысла и цели необходимо для удовлетворенности работой и хорошего самочувствия. Отвергнувшие проект или

рабочее задание по личным убеждениям утверждают, что в результате отказа осознали собственную ценность (31% зумеров и 36% миллениалов) и вдохновились на выполнение более подходящих им задач. Однако каждому пятому после отказа все равно пришлось выполнять задание — впоследствии такие работники заявили, что их возможности самореализации на работе сократились. Реакция работодателя прямо влияет на готовность сотрудников оставаться в компании: в случае, когда руководство относилось с пониманием к отказу сотрудников выполнять задание, последние чаще сообщали о желании остаться на работе более пяти лет (74% зумеров и 79% миллениалов). Среди тех, кто столкнулся с нега-

тивной реакцией начальства, этот показатель составил 62% и 56% соответственно. «Это говорит о том, насколько важно для организации не только ставить и сообщать четкую цель, но и активно прислушиваться к своим сотрудникам и реагировать на них, чтобы гарантировать соответствие ценностей работодателя и сотрудников. Это будет способствовать формированию более вовлеченной, мотивированной и лояльной рабочей силы», — рекомендуют в Deloitte. Причины отказа молодежи от работы разнообразны — это и негативное воздействие организации на окружающую среду, и отсутствие поддержки психического благополучия сотрудников и баланса между работой и личной жизнью. Например, вопро-

сы климатических изменений важны в среднем для 60% зумеров и миллениалов: оба поколения активно принимают меры по ограничению воздействия на окружающую среду и хотят, чтобы бизнес предпринимал более активные действия в этих вопросах. Так, 20% опрошенных уже сменили работу или отрасль, чтобы согласовать свою работу с экологическими ценностями, еще четверть планируют сделать это в будущем. Исследование консалтинговой компании Randstad «Голос талантов в 2024 году» подтверждает: 38% молодых талантов не примут предложение о работе, если не согласны со взглядами руководства или бизнес не соответствует их социальным и экологическим ценностям, еще 37% — если компания

не способствует справедливости в коллективе (равному доступу к возможностям), еще 35% — если не стремится к устойчивости. Другой запрос молодых кадров — внимание работодателя к психическому здоровью на рабочем месте. Из этого вытекает потребность в гибкой занятости: некоторые сотрудники испытывают повышенный стресс и теряют в производительности при возвращении в офис. Лишь чуть более половины зумеров и миллениалов оценивают свое психическое здоровье как хорошее, но боятся говорить о проблеме в коллективе. Организации пока недостаточно понимают молодых сотрудников — об этом Randstad сообщила почти треть респондентов.

с14

У HR-бренда женское лицо

— статистика —

Женщины ожидают от HR-бренда потенциального работодателя соответствия своим ценностям, в числе которых гендерное равенство и соблюдение баланса между работой и личной жизнью. В то же время для них, так же, как и для мужчин, в числе важных приоритетов будут конкурентная зарплата и соцпакет. Для того чтобы успешно нанимать женщин, компаниям необходимо включать в свой бренд работодателя послы о равенстве возможностей и приоритизации баланса работы и личной жизни. К такому выводу пришли эксперты Университета Турку, проанализировав предпочтения относительно рабочего места, которые есть у жительниц Люксембурга. В основе их работы — опрос 13 тыс. жительниц страны в возрасте 35–44 лет. Большинство участниц имели диплом о высшем образовании. Существенная доля (45%) имела опыт работы от трех до

десяти лет, еще почти треть (29%) обладала более чем 15-летним профессиональным опытом. Отметим, что исследований, ставящих своей целью узнать, как HR-брендинг может работать для женской аудитории, немного — в основном их проводят сами компании в рамках подготовки своего ценностного предложения, и их результаты не становятся публичными. В то же время вопрос о привлечении на рынок труда и в конкретные сектора женской рабочей силы является актуальным практически для любой развитой страны. Причина — в старении населения, из-за которого численность работников в возрасте экономической активности сокращается, что приводит к сокращению производительности труда в экономике и может стать одним из факторов замедления роста ВВП. В то же время, несмотря на заявленные в развитых странах мира цели по достижению гендерного равенства и внедрение мер, которые должны этому способствовать, по оценкам ООН,

на то, чтобы женщины были наравне с мужчинами представлены на руководящих должностях в правительстве и бизнесе развитых стран, уйдет 140 лет. Так, в частности, женщины сильнее мужчин пострадали от пандемии коронавируса: они потеряли около \$800 млрд дохода, и, несмотря на последующее восстановление, их доля на рынках труда в перспективе, по прогнозам, будет ниже, чем до пандемии (50,8% по сравнению с 51,8% в 2019 году). В таких условиях особенно важно понять, что сами женщины приоритизируют при выборе работодателя, и оценить, что, на их взгляд, может мешать им успешно работать. Так, как показали результаты опроса, хотя женщины, так же, как и мужчины, в первую очередь при выборе работодателя ориентируются на зарплату, которую он предлагает, они также учитывают и другие факторы. Например, отвечая на вопрос о том, что формирует удовлетворенность работой и приверженность делу, и имея возможность выбрать любой ва-

риант ответа, респондентки указали на конкурентоспособную зарплату и соцпакет (56%). Однако уже во втором месте в списке факторов удовлетворенности работой оказалась возможность соблюсти баланс между занятостью и личной жизнью (49%). Важно отметить, что многие респондентки выразили обеспокоенность по поводу проблем совмещения работы и семейной жизни, особенно в контексте материнства и обязанностей по уходу за пожилыми родственниками. До сих пор именно женщины в первую очередь вынуждены заниматься этими вопросами — и зачастую без помощи партнера. Такое гендерное разделение обязанностей по уходу не только негативно влияет на способность женщин посвящать время и энергию своей карьере, но и закрепляет неравенство среди сотрудников внутри компании. Опрос также подчеркнул важность корпоративной культуры и ценностей — так, 44% респонденток заявили, что ждут от компаний инициатив

в части продвижения позитивной и инклюзивной повестки. Общие ценности, по их мнению, создают сплоченную рабочую среду, согласовывая индивидуальные и организационные цели. Это пожелание выглядит особенно важным в контексте жалоб респонденток на дискриминацию по гендерному признаку. Так, 48% из них сообщили, что сталкивались с гендерными проблемами или предвзятостью на рабочем месте. Неудивительно, что 82% считали чрезвычайно важным или важным, чтобы работодатель активно поддерживал и продвигал гендерное разнообразие. Это, по мнению авторов исследования, подчеркивает растущее значение, которое женщины придают рабочим местам в компаниях, активно способствующих разнообразию и инклюзивности. Значительное количество респондентов (63%) также отметили, что сочли бы работодателя менее привлекательным, если бы в компании не было женщин на руководящих должностях.

с18

— взгляд —

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ С «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ»



Редактор «Карьеры & Кадров» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о конкуренции HR-брендов российских работодателей.

Российский рынок труда сейчас — это рынок соискателя. Причем соискателя капризного. Теперь кандидаты могут попросить у компании не только ДМС, спортзал или оплату питания. Они могут попросить даже платить им зарплату в конверте — а на это уже даже в малом бизнесе большинство предприятий пойти не могут. Значит, пул доступных соискателей для них становится еще уже. Кроме проблемы привлечения новых сотрудников, перед малым бизнесом стоит и вопрос удержания уже работающих. В 2023 году до трети сотрудников в РФ сменили место работы. Это рекордный показатель за последние 30 лет. Поэтому неудивительно, что среди больших и малых российских предприятий быстрыми темпами растет интерес к новым инструментам развития лояльности сотрудников. Растет интерес и к развитию HR-бренда, что косвенно подтверждает статистика Премии HR-бренд, которую организует hh.ru. Так, в этом году число номинантов на нее было почти на треть больше обычного — кроме того, почти в два раза увеличилось число компаний, которые захотели в партнерстве с hh.ru вручать собственные награды в специальных тематических номинациях. Интерес к HR-тематике также подстегивает тот факт, что многие компании сильно ограничены в своих возможностях говорить публично из-за риска попасть под санкции. По сравнению с другими инфоповодами, связанными с финансовыми или нефинсовыми показателями компании, которые она может генерировать, высказывания о корпоративной кадровой стратегии и ее реализации являются наименее «токсичными» с точки зрения возможных последствий. Однако должны ли мы рассчитывать, что все те новые HR-бренды, которые мы постепенно увидим на рынке, будут эффективно решать возложенные на них задачи? Что у всех этих компаний, которые инвестировали в исследование предпочтений соискателей, разработку ценностного предложения, его визуальное оформление, сократятся сроки подбора и снизится текучка сотрудников? На какое-то время, вероятно, да — примерно до того момента, когда над качеством своего бренда работодателя не поработают все их основные конкуренты. Тогда выходит, что разработка своего HR-бренда тоже решение, которое даст только временный эффект? Выходит, что так, и в этом случае конкуренция брендов работодателей постепенно станет постоянной, как стала постоянной конкуренция брендов различных продуктов, и тем, кто хочет оставаться впереди всех на рынке труда, придется все время разрабатывать новые решения для своего позиционирования. Так, следующим большим этапом в HR-брендинге, я полагаю, станет использование для его продвижения личного бренда, например первого лица компании, HRD или сотрудников предприятия в формате HR-амбассадоров. Именно такой бренд работодателя с «человеческим лицом» сможет дать соискателям ощущение уникальности компании, в которую их зовут работать, и стать частью этой уникальности. А для поколения зумеров, которые постепенно будут ключевыми соискателями на рынке труда РФ, именно эта характеристика может оказаться самой главной.

Работа со смыслами

— тенденция —

c13 Отчасти поэтому четверть молодых сотрудников испытывают неловкость, когда делятся собственным мнением, при этом более половины опрошенных и вовсе стараются скрывать на работе аспекты своей жизни.

Позитивный аспект: работодатели, по мнению молодежи, делают успехи в работе с ней. Данные Deloitte и Randstad совпадают: 70% опрошенных сообщили, что ценности и цели их нынешнего работодателя соответствуют их собственным. При этом сотрудники готовы улучшать рабочую среду с организациями в партнерстве: тогда как обязанности по реализации больших идей должны лечь на плечи работодателей (вопросы экологии и справедливости), сами работники готовы взять ответственность за улучшение психического здоровья и трудовой мотивации. В таких областях, как баланс между работой и личной жизнью и карьерный рост, молодые люди рассчитывают на равномерное распределение обязанностей.

Российская молодежь также уделяет большое внимание нематериальным факторам, однако среди ключевых критериев выбора работодателя все же остаются хорошая зарплата и финансовая стабильность (77% и 65% респондентов). Та-

кие выводы можно сделать из исследования ANCOR о восприятии бренда работодателя «Талантист». Далее следуют такие критерии, как приятная рабочая атмосфера и гарантии занятости (по 58%), а также интересная работа (57%). При этом в подгруппе молодежи 14–17 лет второе место рейтинга заняли широкие возможности для карьерного роста (88%) — этот критерий для молодежи оказался более значимым, чем для представителей других возрастных групп.

Директор по продажам и маркетингу ANCOR Наталья Щербакова говорит, что недавно вышедшие на рынок труда молодые люди видят высокий уровень спроса на работников со стороны работодателей. При этом зумеры находятся в особой зоне внимания компаний, ведь многие организации пытаются закрыть кадровый дефицит именно на счет вчерашних выпускников. «Работодатели готовы простить им недостатки реального опыта, дообучать на месте. В результате гарантии занятости воспринимаются молодежью уже как «гигиенический» фактор. Юные работники понимают, что в случае ухода без работы они не останутся», — говорит эксперт.

Партнер компании Future Today Денис Каминский соглашается, что в условиях рынка кандидата молодежь может быть более требователь-

на к работодателям. «Интерес к нематериальным факторам вовсе не означает, что молодые специалисты такие бесребренники и готовы работать за идею: хорошее зарплатное предложение предполагается изначально, но молодежь может позволить себе выбирать по каким-то дополнительным признакам», — говорит эксперт.

По мнению Дениса Каминского, такие мягкие факторы можно разделить на две категории: первая — чем именно занимается компания, второе — что эта компания из такого труднопределимого представляет своим сотрудникам. «При этом универсальной идеи, которая бы всех удовлетворила, нет. Конечно, все хочется счастья: если вы пообещаете его, то наверняка всем понравится, но трудность в том, что каждый определяет для себя счастье или важные его составляющие по-разному. Поэтому работодатель находится в поиске баланса между слишком общими формулировками предложения, чтобы не размыть аудиторию, и слишком специфичными, чтобы не сузить ее», — добавляет эксперт.

В «Северстали» считают важным приземлить большие идеи на жизненные ситуации, чтобы они имели и материальное воплощение, а сотрудник мог ощутить их влияние на себе. Например, в основе HR-бренда «Северстали» идея заботы о сотруд-

нике и его близких. «Для нас это не только комфортные условия труда на рабочем месте, но и наполненная, счастливая жизнь за его пределами. Это про то, насколько комфортно человек проходит через самые разные жизненные ситуации. Мы можем решить, бегать по утрам или участвовать в марафоне, отправить ребенка на курсы английского или математики, застраховать машину, проявить себя в волонтерстве, улучшить жилищные условия, а можем внезапно заболеть и нуждаться в заботе», — объясняют в компании.

По мнению HRD группы компаний «УльтимаТек» Валерии Миненковой, большие идеи — важный аспект для любого бренда, а в случае с малым и средним бизнесом он становится ключевым в вопросах найма. «Мы в „УльтимаТек“ занимаемся цифровизацией тяжелых промышленных отраслей. Поэтому у тех специалистов, которые приходят к нам работать, есть возможность повлиять на темпы развития промышленности страны в целом. То есть ты можешь прокачиваться, например, в геймдеве, что круто и востребовано сейчас, а можешь делать прорывные проекты для реального сектора экономики. Мы об этом честно говорим. Наша большая идея — приходи в команду и создавай технологические ИТ-решения, которые меняют

российскую промышленность», — говорит Валерия Миненкова.

В ANCOR добавляют, что смысл выполняемой работы, ее значимость для финального результата становятся очень важным аспектом. «Многие из молодых людей хотят управлять собственным бизнесом и если и готовы идти в наем, то осознавая, что они делают, зачем. Быть обезличенным винтиком в общем корпоративном механизме им неинтересно», — поясняет Наталья Щербакова.

Денис Каминский называет два важных изменения в работе с молодой аудиторией. «Если спросить более взрослого специалиста, почему что-то не получается, ответ будет такой: недостаточно постарался, нужно больше работать, результат зависит от твоей мотивации, усидчивости и так далее. Если спросить более молодых специалистов, то чаще услышишь, что работа тебе просто не подходит, возможно, ты должен заниматься в жизни совсем другим. Молодежь ищет себя, и работодатель может сформулировать важный посыл: мы поможем тебе найти себя (если он и правда помогает в этом)», — говорит эксперт. Второй акцент — экологичность рабочих отношений. Важно, насколько корректно объясняют задачи, учитывают чувства и мнение молодых сотрудников.

В «УльтимаТек» рассказывают, что доверие и ценность идей каждого — базис, на котором строятся отношения внутри команды. «Мы доверяем ответственные задачи в проектах именно по умениям и опыту каждого нашего эксперта, а не по формальным признакам. Поэтому молодой профессионал с релевантным опытом может получить хорошую роль и продвинуться по карьере, не дожидаясь, когда пройдет лет десять и можно будет выступить на совещании с какой-то идеей или почлендить идеи старших коллег», — отмечает Валерия Миненкова.

Тот факт, что в приоритете у молодежи не только приятная атмосфера, но и карьерный рост, объясняется более осознанным отношением молодых людей к работе. «Они уделяют большее значение психологическому комфорту на работе, чем другие поколения, заботятся о своем ментальном здоровье, меньше стесняются говорить о проблемах. Чтобы расставить свои приоритеты, чаще обращаются к карьерным консультантам и в принципе больше о них информированы», — говорит эксперт. Также молодежь в целом оценивает ситуацию на рынке более стабильной и позитивной, чем представители других возрастных групп, поэтому к вопросу смены работы они подходят проще.

Екатерина Кузнецова

МНЕНИЕ

Руководитель по развитию комьюнити Альфа-банка СОФИЯ КУЛИК — о том, почему работодателям важно увидеть в зумерах потенциал прямо сейчас.

Зумеры, центениалы, или хоумлендеры (домоседы), — это не просто мемные слова, а цифровое поколение юных профессионалов, которые не соответствуют стереотипам и создают новые подходы и решения в бизнесе.

За последние пять лет им пришлось столкнуться со множеством испытаний. В период пандемии COVID-19, самоизоляции, удаленки, начала СВО и мобилизации они оканчивали вузы и делали первые шаги в корпоративном мире. Это означает, что все сложившиеся принципы и каноны, о которых они слышали ранее, больше не применимы: «правила игры» менялись у них на глазах.

При этом, несмотря на внешние и внутренние вызовы, компаниям каждый день нужно генерировать нестандартные решения для инновационных продуктов. Именно сотрудники от 20 до 25 лет и могут стать ключом к новым технологиям и ресурсам:



они прагматичны и склонны к предпринимательству (монетизируют хобби и запускают pet-проекты); требовательны к технологиям и воспринимают ИИ как помощника для рутинных задач; умеют работать в состоянии высокой степени неопределенности и многозадачности; привыкли к персонализации и нелинейности, начиная от возможности сменить школу несколько раз за 11 лет и заканчивая индивидуальной траекторией развития в вузе.

К сожалению, довольно часто в инфополе можно услышать, что «они просто выпендриваются» или «слишком многого хотят». Мы решили это проверить и в декабре 2023 в Альфа-банке вместе с командой Invisible Force провели очный генератор для 50+ HR-специалистов из разных российских компаний на тему «Привлечение и удержание молодых талантов». Мы узнали, как много стереотипов есть у работодателей по отношению к молодежи, и разработали с участниками более 40 решений, которые помогут на всех этапах пути сотрудника: от знакомства с компанией и адаптации до профессионального развития

и даже оффбординга. Получившееся исследование показало, что в первую очередь компаниям нужно работать с культурой и майндсетом не молодых талантов, а тех команд, с которыми зумеры будут взаимодействовать.

Как же построить win-win отношения с зумерами? Лидерам важно увидеть в них потенциал и создать пространство, чтобы он раскрылся.

Создайте большое количество точек контакта молодежи с компанией без трудоустройства. Молодежи важно познакомиться с компанией как с человеком, перед тем как связывать себя отношениями. Они выбирают осознанно и хотят понять, можно ли вам доверять, интересно ли с вами, как вы работаете, как вы отдыхаете, какие смыслы вы создаете.

Приготовьтесь к большому объему обратной связи: давать и принимать. Чтобы удерживать и мотивировать, бизнес-лидерам необходимо повысить прозрачность коммуникации, давать каждому подопечному частую обратную связь для развития.

Сформируйте ожидания, соответствующие реальной обстановке в компании. За несколько интервью

кандидату трудно почувствовать культуру компании, но вы должны ему в этом помочь. Расскажите о важных нюансах вплоть до того, что по пятницам можно приходить в офис с домашними животными, чтобы отработать и обсудить все возможные сомнения на старте.

Создайте атмосферу диалога внутри команды. Последний по порядку, но не по значению пункт — о партнерстве команды. Молодому сотруднику вне зависимости от его предыдущего опыта, но, конечно, в особенности если это его первое место работы, нужна поддержка команды для адаптации, погружения, выполнения первых задач и допущения первых ошибок.

Главное, помнить: их родители или старшие наставники говорили, что в жизни важен баланс, что нужно ставить себя на первое место, что важно быть самостоятельным и не зависеть от чужого мнения. Зумеры выучили урок, и теперь это составляет их характер. Для качественного взаимодействия работодателям важно работать не с их «поведением», а с собственными установками по отношению к молодой аудитории.

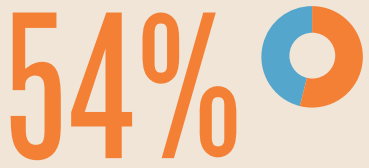
СОТРУДНИКИ И ЦЕННОСТИ КОМПАНИЙ



Более трети респондентов (38%) откажутся работать в компании, чьи корпоративные ценности не совпадают с их личными



Две пятых респондентов (38%) хотели бы, чтобы взгляды их будущего работодателя на экономические и социальные вопросы совпадали с их собственными



Более половины (54%) считают наличие у компании собственной социальной повестки крайне важным



Почти треть (29%) респондентов считают, что работодатели не понимают его поколение



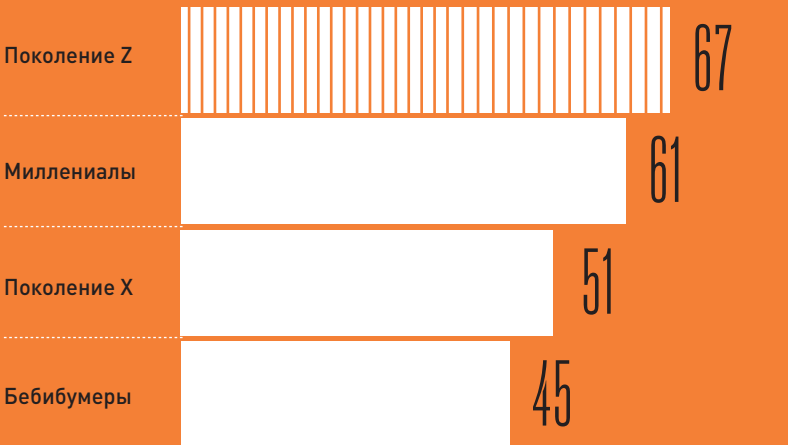
Почти треть (26%) опасаются делиться личными взглядами на работе из-за риска дискриминации

«ХОТЯ ЗНАЧЕНИЕ МИРОВОЗЗРЕНИЯ КОМПАНИИ НЕКОТОРОЕ СНИЗИЛОСЬ ПО СРАВНЕНИЮ С 2023 ГОДОМ, ДВЕ ТРЕТИ РЕСПОНДЕНТОВ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОЦЕНИВАЮТ ЕГО ЗНАЧИМОСТЬ ОЧЕНЬ ВЫСОКО. 7 ИЗ 10 ГОВОРЯТ, ЧТО ЦЕННОСТИ И ЦЕЛИ ИХ РАБОТОДАТЕЛЯ СОВПАДАЮТ С ИХ СОБСТВЕННЫМИ, НАПРИМЕР, В ТАКИХ ОБЛАСТЯХ, КАК УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, РАЗНООБРАЗИЕ И ПРОЗРАЧНОСТЬ. ЧАЩЕ ВСЕГО СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В КОМПАНИИ, РАЗДЕЛЯЮЩЕЙ ИХ ВЗГЛЯДЫ, РАБОТАЮТ В СЕВЕРНОЙ (73%) ИЛИ ЮЖНОЙ АМЕРИКЕ (74%)» — ОТЧЕТ ГЛОБАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ КОМПАНИИ RANDSTAD «ПЕРЕОСМЫСЛЯЯ АМБИЦИИ».

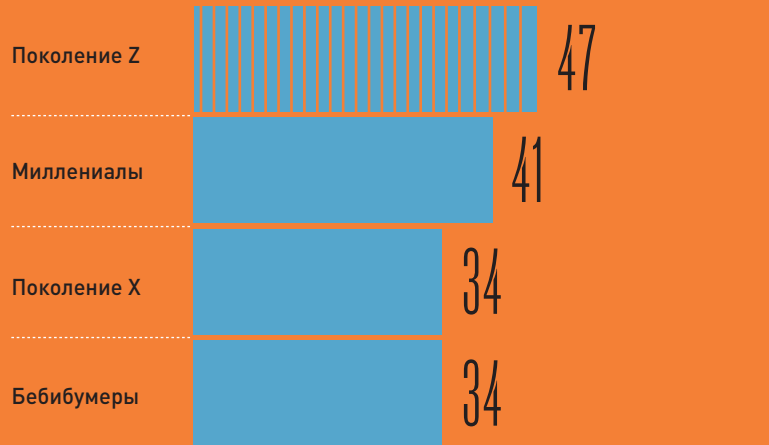
ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, ЖАЛУЮЩИХСЯ НА НЕПОНИМАНИЕ СО СТОРОНЫ РАБОТОДАТЕЛЯ (% ОПРОШЕННЫХ)



ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ВЫНУЖДЕНЫ СКРЫВАТЬ СВОИ ЛИЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА РАБОТЕ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



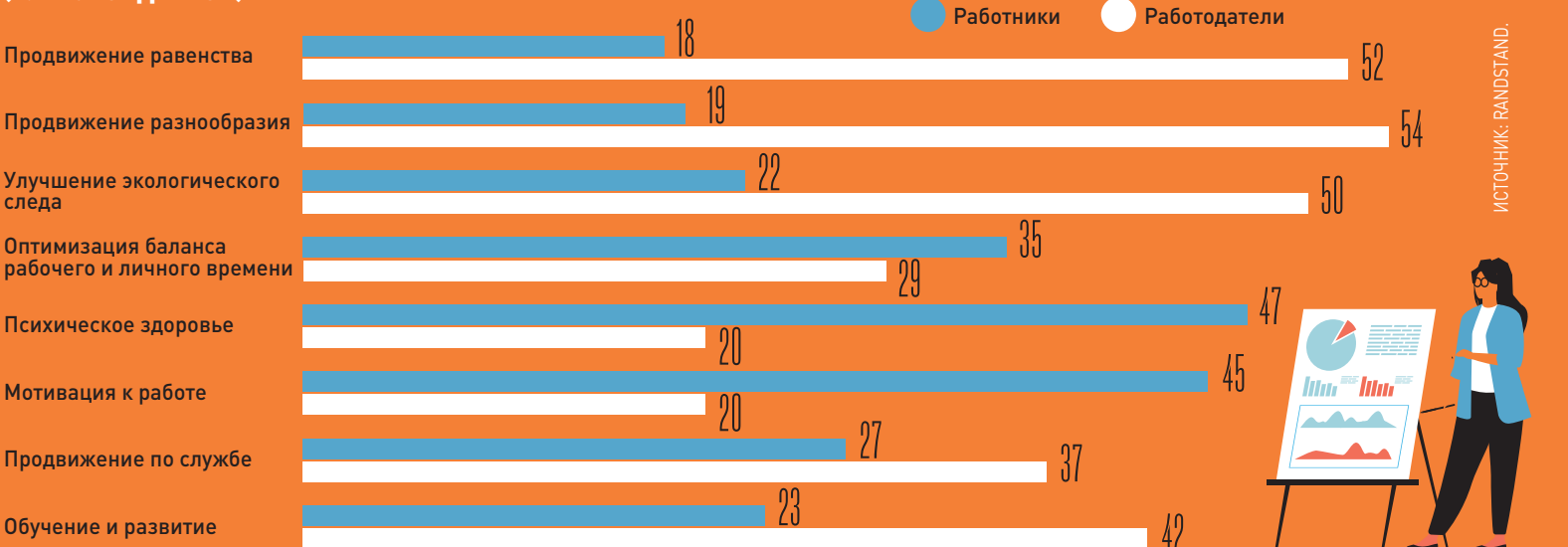
ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, НЕ ГОТОВЫХ РАБОТАТЬ В КОМПАНИИ, КОТОРАЯ НЕ РАЗДЕЛЯЕТ ИХ ВЗГЛЯДЫ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, НЕ ГОТОВЫХ РАБОТАТЬ В КОМПАНИИ, КОТОРАЯ НЕ РАЗДЕЛЯЕТ ИХ ВЗГЛЯДЫ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕГИОНА ПРОЖИВАНИЯ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ, ПО МНЕНИЮ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ (% РЕСПОНДЕНТОВ)



ИСТОЧНИК: RANDSTAD

1

Имя

Фамилия

E-mail

Телефон

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ

✓

С ИЮНЯ ДО СЕРЕДИНЫ ДЕКАБРЯ

НОМИНАНТЫ ПРОХОДЯТ РЕГИСТРАЦИЮ

В ПРОЕКТ, ГОТОВЯТ МАТЕРИАЛЫ

И ПОДАЮТ СВОИ ПРОЕКТЫ НА КОНКУРС

2

ОЦЕНКА ЧЛЕНАМИ ЖЮРИ КОНКУРСА (до конца марта)

В жюри конкурса входят 11 ЧЕЛОВЕК, включая председателя. Каждый член жюри обладает правом 1 голоса и выставляет каждому финалисту оценку по 10-балльной шкале. Председатель жюри не голосует и участвует в процессе в качестве арбитра для спорных моментов. Далее по сумме баллов формируется список претендентов на призовые места. Победители определяются по результатам открытого голосования членов жюри. В каждой номинации определяются победители 1-й, 2-й и 3-й СТЕПЕНИ. Если в номинацию подано меньше 10 проектов, вручается одна награда.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЛЯ ВСЕХ ОСНОВНЫХ НОМИНАЦИЙ:



АКТУАЛЬНОСТЬ ЗАМЫСЛА

(для компании и рынка в целом)



СОВРЕМЕННОСТЬ МЕТОДОВ РЕАЛИЗАЦИИ

(использование оптимальных инструментов; инновации как плюс)



ЭФФЕКТИВНОСТЬ

(для бизнеса, с точки зрения целевой аудитории)

III

ДО КОНЦА ФЕВРАЛЯ НОМИНАНТЫ МОГУТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ И ПОДАТЬ ПРОЕКТЫ В СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ ОТ ПАРТНЕРОВ. ВСЕ МАТЕРИАЛЫ ПЕРЕДАЮТСЯ ПАРТНЕРАМ ПРЕМИИ ДЛЯ ВЫБОРА ПОБЕДИТЕЛЯ. В СПЕЦИАЛЬНЫХ НОМИНАЦИЯХ ВЫБИРАЕТСЯ ТОЛЬКО 1 ПОБЕДИТЕЛЬ И РЕШЕНИЕ ПОЛНОСТЬЮ ЛЕЖИТ НА ПАРТНЕРЕ

IV

В НАЧАЛЕ АПРЕЛЯ ПРОХОДИТ ЗАСЕДАНИЕ ЖЮРИ И ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ПОБЕДИТЕЛИ В ОСНОВНЫХ НОМИНАЦИЯХ. ПАРТНЕРЫ НАПРАВЛЯЮТ НАЗВАНИЯ СВОИХ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

V

В КОНЦЕ МАЯ ПРОХОДИТ ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ В ОСНОВНЫХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ НОМИНАЦИЯХ. ФОРМАТ МЕРОПРИЯТИЯ — ВЕЧЕРНЕЕ СОБЫТИЕ ПО ПРИГЛАШЕНИЯМ С ДРЕСС-КОДОМ СОСКТАIL

Лауреаты и номинанты Премии HR-бренд 2023								
Номинация	Компания	Статус	Номинация	Компания	Статус	Номинация	Компания	Статус
«Федерация Гранд»	«Вкусно — и точка»	1-е место		Холдинг Т1	Финалист	«Мир»	«Удоканская медь»	Номинант
	«Норникель»	2-е место		Школа управления СКОЛКОВО	Финалист		СИБУР	1-е место
	Группа «Черкизово»	3-е место		Go Ahead	Номинант		«АШАН Ритейл Россия»	2-е место
	Askona	Финалист		«Газпромбанк Лизинг»	Номинант		AZIMUT Hotels	3-е место
	SOKOLOV	Финалист		Единый ЦУПИС	Номинант		OZON	Финалист
	X5 Group	Финалист		«Ингосстрах»	Номинант		«Ростелеком»	Финалист
	Банк «Уралсиб»	Финалист		Рестораны «Кофемания»	Номинант		FM Logistic	Номинант
	Росбанк	Финалист		МГТУ им. Н. Э. Баумана	Номинант		Softline	Номинант
	«Самолет»	Финалист		РЕМИТ	Номинант		«Леруа Мерлен Россия»	Номинант
	Страховой дом ВСК	Финалист		Первая грузовая компания	Номинант		«Монтранс»	Номинант
	Холдинг Т1	Финалист		РЕХАУ	Номинант		«Программный Продукт»	Номинант
	ЦЕМРОС	Финалист		«СберМаркет»	Номинант	«Малый бизнес»	ГлавПро Федеральный институт повышения квалификации	1-е место
	«ЭР-Телеком»	Финалист		Киностудия «Союзмультфильм»	Номинант		Programming Store	2-е место
	585*ЗОЛОТОЙ	Номинант		«Нефтьмагистраль»	Номинант		Surf	3-е место
	«АШАН Ритейл Россия»	Номинант	«Северная столица»	«Грузовичкоф»	1-е место		Eduson ACADEMY	Финалист
	Группа «Эталон»	Номинант		Авиакомпания «Россия»	2-е место		Engerta	Финалист
	Группа компаний МЕДСИ	Номинант		«Силовые машины»	3-е место		iConText Group	Финалист
	Группа «Совкомбанк»	Номинант		СТД «Петрович»	Финалист		SENSE Group	Финалист
	«Контур»	Номинант		Nexign	Номинант		Onpoint	Финалист
	Группа «М.Видео—Эльдорадо»	Номинант		Selectel	Номинант		Altinar	Номинант
	«МегаФон»	Номинант		Автозавод «Санкт-Петербург»	Номинант		Frontside	Номинант
	Московский кредитный банк	Номинант		Балтийский завод	Номинант		Lanta Talent Solutions	Номинант
	«Балтика»	Номинант		КЕСТО	Номинант		Magellan Transport Logistics	Номинант
	«Ростелеком Контакт-центр»	Номинант		ГК «КОРУС Консалтинг»	Номинант		«Аксиома-Софт»	Номинант
«Федерация»	AB InBev Efes	1-е место		«Омега. Технологии будущего»	Номинант		«Ньютон Технологии»	Номинант
	Русская рыбопромышленная компания	2-е место	«Регион»	Университет ИТМО	Номинант		Проектное бюро ЛУЧ	Номинант
	Банк ДОМ.РФ	3-е место		Группа компаний «Железно»	1-е место		«Жар Пицца»	Номинант
	Lindaily	Финалист		iFCM GROUP	2-е место		«Софт Инжиниринг»	Номинант
	Nexign	Финалист		ГАЗ	3-е место		Строительная компания НЕБО	Номинант
	QIWI	Финалист		Askona	Финалист		«Экспортер»	Номинант
	«Ростелеком»	Финалист		«Акульчев»	Финалист		Юридическая группа «Совет»	Номинант
	«Снежная Королева»	Финалист		ОЭЗ ППТ «Алабуга»	Финалист	СПЕЦНОМИНАЦИИ		
	«Четыре Лапы»	Финалист		«Дентал-Сервис»	Финалист	«HR по другим правилам» (при поддержке Tele2)	IEK GROUP	Победитель
	«ITMS Россия»	Номинант		Иркутская нефтяная компания	Финалист	«HR-коллаборация» (при поддержке Сбера)	ГК «Русский Краб»	Победитель
	Kokos Group	Номинант		ОМК	Финалист	«Для людей дела» (при поддержке РЖД)	Группа «М.Видео—Эльдорадо»	Победитель
	Selecty	Номинант		ГК «Русский Краб»	Финалист	«Лучшее создается вместе!» (при поддержке Газпромбанка)	Mriya Resort & SPA	Победитель
	Skyeng	Номинант		Томенский государственный университет	Финалист	«Территория спорта» (при поддержке Fonbet)	Группа «ФосАгро»	Победитель
	WONE IT	Номинант		ЦЕМРОС	Финалист	«Цифровое лидерство» (при поддержке Альфа-банка)	СИБУР	Победитель
	«Группа Астра»	Номинант		Mriya Resort & SPA	Номинант	«Равные возможности» (при поддержке РООИ «Перспектива»)	«Юнилевер Русь»	Победитель
	ГНИВЦ	Номинант		SOKOLOV	Номинант			
«Столица»	КЛЮЧАВТО	Номинант		Группа компаний ВИРА	Номинант			
	ГК «Орматек»	Номинант		Группа «ФосАгро»	Номинант			
	«СберМаркет»	Номинант		АВТОБАН	Номинант			
	Правительство Москвы	1-е место		«Контур»	Номинант			
	IEK GROUP	2-е место		Примсоцбанк	Номинант			
	«Самолет»	3-е место		ПСБ	Номинант			
	Московский аэропорт Домодедово	Финалист		«Технологии Надежности»	Номинант			
	ДОМ.РФ	Финалист		Торговая сеть «Европа»	Номинант			

карьера&кадры

HR-позиционирование набирает обороты

Премия HR-бренд, которую с 2006 года проводит hh.ru, в этом году получила рекордное число заявок — свыше 280. Впрочем, популярность брендинга работодателя как инструмента привлечения и удержания сотрудников объяснима: на российском рынке труда растет число незаполненных вакансий, а поиск подходящих кадров может затягиваться для работодателей на недели или месяцы. В таких условиях развитие бренда работодателя — один из возможных путей решения проблемы с персоналом.

— премия —

Рынок соискателя

Российский рынок труда в силу разных причин за последние один-два года стал рынком соискателя, где работодатели вынуждены все время конкурировать друг с другом за квалифицированных специалистов. Так, как следует из данных Росстата, безработица в России в марте текущего года продолжила снижение, опустившись до 2,7% и в очередной раз обновив исторический минимум за весь период наблюдений показателя с 1991 года. Предыдущее минимальное значение в 2,8% этот показатель достиг в феврале нынешнего года. Общая численность безработных в России в марте составила 2,026 млн человек, что на 83 тыс. ниже показателя февраля.

В то же время в России за последние пару лет значительно выросло число вакансий, которые работодатели предлагают потенциальным соискателям. Это следует из расчетов Центра трудовых исследований Высшей школы экономики, которые проанализировали динамику заявок вакансий в центры занятости от работодателей.

Так, если в начале 2010-х на одного зарегистрированного безработного приходилось менее 0,5 заявленной вакансии, то к концу 2019 года этот показатель вырос до 2,5 вакансии на одного зарегистрированного безработного. Коронакризис, сопровождавшийся взрывным ростом регистрируемой безработицы и существенным сокращением потребностей предприятий в рабочей силе, спровоцировал провал. Однако начиная уже с последних месяцев 2020 года эта пропорция начала вновь меняться, так что к концу 2021 года на одного зарегистрированного безработного приходилось уже три вакансии, что стало историческим рекордом.

Такой неудовлетворенный спрос на рабочую силу нарастал во всех без исключения отраслях: нет ни одного примера, когда бы количество вакансий снизилось, и в некоторых случаях их рост был огромным — от трех до восьми раз.

В 2023 году абсолютным лидером с результатом 16,9% был гостинично-ресторанный бизнес. В группе лидеров, где «пустовало» примерно каждое десятое рабочее место, находились также операции с недвижимым имуществом (14,8%), административная деятельность (14,4%) и госуправление (12,1%) плюс строительство, торговля, деревообработка и издательское дело. Среди отраслей-аутсайдеров, где «пустовало» лишь одно рабочее место из каждых 20–40, были: добыча полезных ископаемых (4,9%), табачная промышленность (3%), производство кокса (3,8%), автомобильостроение (5,1%), а также финансы (4,2%) и образование (2,6%).

В результате, поскольку число доступных вакансий в разы опережает число работников, готовых на них откликнуться, в России значительно выросла текучка. По итогам 2023 года показатель валового оборота рабочей силы в РФ (сумма коэффициентов найма и выбытия кадров — отражает отношение численности принятых и, соответственно, уволенных по всем причинам работников к среднесписочной численности работающих на предприятии) вырос до 65%, достигнув рекордного уровня за весь постсоветский период. На практике эти цифры означают, что до трети сотрудников стали менять место своей работы ежегодно.

В 2024 году эти тенденции сохранились: как следует из апрельского обзора по рынку труда, который выпустил hh.ru, на дефицит кадров продолжают жаловаться работодатели самых разных отраслей — от транспорта и строительства до производства. Спрос также растет на обслуживающий и рабочий персонал. Это, в свою очередь, приводит к ускорению «зарплатной гонки» со стороны работодателей: предлагаемые зарплаты опережают ожидаемые в среднем на 5 тыс. руб. В целом, напомним, за прошлый год реальный размер средней зарплаты в стране вырос на 7,8%. Номинальный рост был еще выше — на 14,1%, что позволило ей увеличиться до 73,7 тыс. руб. в месяц.

Фокус на бренд работодателя

В таких условиях многие компании начали искать новые подходы к найму и удержанию работников, понимая, что без новаций



ПРЕМИЯ HR-БРЕНД 2023

Основные номинации в рамках Премии HR-бренд 2023

- «Мир»
- «Федерация»
- «Федерация Гранд»
- «Регион»
- «Столица»
- «Северная столица»
- «Малый бизнес»

Специальные номинации в рамках Премии HR-бренд 2023

- Сбер, «HR-коллаборация»
- Альфа-банк, «Цифровое лидерство»
- РООИ «Перспектива», «Равные возможности»
- Tele2, «HR по другим правилам»
- Газпромбанк, «Лучшее создается вместе!»
- РЖД, «Для людей дела»
- Fonbet, «Территория спорта»

они не смогут выиграть гонку за соискателей. При этом все большее число предприятий готово инвестировать в решения, которые принесут результат в долгосрочной перспективе, а не только в те меры, эффект от которых будет быстрым.

«Когда любая компания сталкивается с какими-либо сложностями в найме и удержании персонала, у нее есть четыре основных способа стать более привлекательной в глазах соискателей и текущих сотрудников. Первый и самый простой — повысить зарплату. Однако это требует больших ресурсов, а, кроме того, в текущих условиях гонки зарплат на такой шаг придется идти регулярно», — объясняет консультант Премии HR-бренд Елена Лондарь. Второй способ, по ее словам, — это расширение и модификация тех благ, которые компания готова предоставлять соискателям в рамках соцпакета. «Сейчас особенную популярность набирает подход, который позволяет работникам кастомизировать соцпакет под себя, то есть выбирать из того, что готов предложить им работодатель, то, что нужно именно им. Третий вариант решения проблемы с персоналом — обеспечение людям в компании карьерного роста. То есть внедрение такого подхода к управлению карьерой, при котором каждый понимает, что он может именно на этом предприятии продвинуться по службе», — отмечает она. — Наконец, четвертый путь — это обучение и развитие, повышение экспертизы сотрудников, что, безусловно, скажется на их уровне дохода и востребованности на рынке труда. Развитие бренда работодателя компании необходимо для привлечения талантливых сотрудников, сейчас оно становится одним из самых востребованных инструментов», — отмечает она.

Этим Елена Лондарь и объясняет рекордное число заявок, которые в этом году поступили от компаний на участие в Премии HR-бренд: их оказалось более 280. В то время как в среднем — а премия существует с 2006 года — ежегодно этот показатель составляет около 200 подаваемых на соискание объектов. В этом году премия впервые выявила о запуске рекордного числа номинатив: кроме семи основных, которые являются постоянными уже много лет, у hh.ru также есть и специальные номинации, которые компания анонсирует в партнерстве с какой-либо крупной компанией. В этом году число партнеров премии и, соответственно, номинаций, выросло до семи.

Обладателей спецнаград выбирают партнеры Премии, а кому достанутся золотые, серебряные и бронзовые статуэтки в основных номинациях, определяют десять членов жюри, оценивающих актуальность идей, современность методов их реализации и эффективность проектов. При этом лимита на количество проектов, заявленных в спецноминации от одной компании, нет. Компании могли подать как тот же самый кейс, который выбрали для основной номинации, так и выдвинуть в каждой спецноминации любой другой — новый.

Изначально Премия HR-бренд была запущена hh.ru и Ниной Осовицкой, чтобы дать возможность российским компаниям обмениваться лучшими практиками в области брендинга работодателя. В середине 2000-х годов этот инструмент, как и другие инструменты маркетинга, был гораздо больше развит за рубежом, и в России его практиковали в основном международные компании. Российские же предприятия, напротив, в основном работали с соискателями с помощью методов материальной мотивации, предлагая высокую зарплату, расширяя соцпакет и обещая продвижение по карьерной лестнице.

Премия HR-бренд позволила им пересмотреть существующие подходы и начать работать над целым образом компании как работодателя, что предполагало не только дальнейшее развитие управления персоналом, но и создание некоторой ключевой идеи, посыла, который позволил бы выделяться среди всех остальных. Отбирая лучшие проекты, которые ставили своей целью развивать бренд работодателя, Премия HR-бренд популяризовала эту практику и дала российским компаниям возможность полноценно конкурировать за сотрудников с международными игроками на российском рынке труда.

Отметим, что за это время произошла и постепенная эволюция отношения к работе у соискателей: в 2000-х среди россиян еще были сильны опасения потерять работу и доход и, соответственно, в перечне ключевых преимуществ лучшего работодателя были высокая зарплата и стабильность развития компании. Однако постепенно по мере того, как уровень безработицы в стране падал, на первый план у соискателей стали выходить иные требования. Так, например, как показал опрос Talentix, все большее число людей уже не готовы даже ради высокого заработка мириться с «токсичным» началом (подробнее см. „Ъ“ от 19 апреля). Однако главное — это то, что они стали больше интересоваться тем, какие эмоции им может предложить работа в компании, и теми идеями, которые работодатель готов продвигать.

Новый этап развития брендинга работодателя на российском рынке труда наступил в 2022–2023 годах, и он был обусловлен несколькими факторами. Во-первых, как уже было указано выше, изменилась ситуация в экономике — и изменилась ситуация с наймом и удержанием. Во-вторых, часть международных компаний, которые давно присутствовали в России и во многом были пионерами развития бренда работодателя, ушли из страны и продали свой бизнес российским предпринимателям. Им, в свою очередь, было критично важно предложить текущим и нынешним соискателям новый бренд работодателя, и его привлекательность должна была соответствовать тем стандартам, которые уже установили предыдущие собственники.

«Мы видим, что в этом году больше всего проектов, которые компании подали на конкурс,

были так или иначе связаны с задачей удержания персонала. Именно она сейчас становится наиболее актуальной для HR-департамента практически любой компании. Люди видят, что на рынке много вакансий — они готовы смотреть, пробовать, и их текущему работодателю нужно прикладывать все больше усилий, чтобы оставаться привлекательным в их глазах», — говорит Елена Лондарь.

Победители и их проекты

Как рассказывает госпожа Лондарь, в этом году в проектах номинантов можно было проследить несколько трендов, которые позволяли им продвигать задачи удержания персонала. Первый из них — работа с бывшими сотрудниками компании. «Это интересная задача, за которую раньше компании брались нечасто. Некоторые компании принципиально не брали бывших на работу, расценивая уход сотрудника как предательство, но рынок труда диктует новые условия», — говорит она.

В 2023 году, отмечает Елена Лондарь, компания «Ашан» подала на премию свой проект «Снова вместе», задачей которого являлся как раз привлечение бывших сотрудников сети магазинов, которые хотели бы вернуться и снова работать в «Ашане». Благодаря этому проекту за прошлый год предприятие вернуло более 1,7 тыс. человек. «Это был и линейный персонал, и офисные сотрудники — люди, лояльные к бренду. Важно то, что они знали корпоративную культуру компании, ее ценности, помнили, как выстроены основные процессы компании, а также смогли привнести свой новый опыт в работу. И за счет этого процесс их интеграции в рабочий процесс, конечно же, проходил в разы легче, чем если бы в „Ашан“ пришли люди, ранее с ним никак не связанные. Этот пример — отличная демонстрация силы HR-бренда», — сказала госпожа Лондарь.

Еще один тренд — использование ИИ в HR-процессах. «Об этом достаточно много говорили, но на самом деле на рынке не так много успешных примеров его внедрения. Поэтому проект компании AB InBev Efes и оказался жюри таким интересным», — рассказывает Елена Лондарь. По ее словам, используя технологию ИИ, HR-департамент компании начал продвигать новую концепцию информирования сотрудников о правилах производственной безопасности. «Понятно, что обычно правила безопасности — это то, что все просматривают по диагонали. Конечно, иногда именно поэтому, из-за незнания сотрудников, и случаются травмы. AB InBev Efes придумала, как сделать процесс обучения правилам безопасности интерактивным: она обучила нейросеть вести диалоги с сотрудниками и отрабатывать навыки безопасности на производстве. При этом ИИ способен не только ответить на вопросы, предложить изучить дополнительную литературу, но и проявить эмоции, дать работнику ощущение человеческого контакта», — говорит она.

Третий тренд — продвижение HR-бренда компании с помощью HR-амбассадоров. «Это позволяет решить одновременно две задачи. Во-первых, мы получаем возможность дать сотрудникам новый способ реализовать себя: теперь они могут рассказать о своей работе на широкую аудиторию, а многим это важно. Это дает ощущение собственной значимости, значимости того дела, которым ты занимаешься. В результате лояльность таких работников к своей компании

растет и мы решаем задачу удержания. Во-вторых, это позволяет самой компании усилить позиционирование своего бренда работодателя в публичном пространстве. У людей возникает определенная усталость от глянцевого, зачастую, по сути, одинаковых презентаций многих предприятий. Если же о компании рассказывают ее сотрудники, это всегда вызывает больше доверия у аудитории», — отмечает Елена Лондарь.

При этом, добавляет она, в целом в этом году все поданные проекты продемонстрировали высокий уровень и концептуального замысла, и исполнения. «Вот, например, в номинации „Федерация“ победила компания „Вкусно — и точка“. Она провела одну из самых эффективных рекламных кампаний для соискателей за последние несколько лет. После ребрендинга они смогли сформулировать свое новое ценностное предложение и разработать его версию для каждой из своих целевых аудиторий. Они расширили пул своих кандидатов за счет подростков, а многим региональным сотрудникам предложили на месяц летом, в высокий сезон, приехать поработать в Москву. То есть мы видим, что российская компания, которая заняла место международной, справляется со своими задачами не просто не хуже, а зачастую лучше, чем ее предшественница», — рассказывает Елена Лондарь. — Или, например компания СИБУР, которая заняла первое место в номинации „Мир“. Она запустила визуального помощника „НейроМенделеев“ на базе большой нейролингвистической модели LLM (large language model) GPT. Нейросеть „Менделеев“ сегодня помогает СИБУР формировать у аудитории знание о бренде и повышать его привлекательность, влияя на эффективность воронки найма, выпустать лояльность сотрудников и ускорять процесс адаптации новичков. Очевидно, что это принципиально иной уровень применения ИИ в управлении персоналом.

Еще один проект, который смог продемонстрировать интересные решения для большой аудитории, — образовательная программа «Urban Лидер», которую запустил Университет правительства Москвы. Она позволяет талантливым руководителям из госсектора пройти шестимесячное обучение, развить свои лидерские качества и профессиональные квалификации. Ее цель — сделать государственные институты более восприимчивыми к запросу граждан. «Помимо того что эта программа ставит перед собой важную задачу, она также примечательна своим охватом, ведь московское правительство является одним из самых крупных работодателей в России, если подсчитать всех сотрудников всех подведомственных ему организаций Москвы», — говорит госпожа Лондарь.

В целом, по ее словам, организаторы очень вдохновлены премией в этом году. «И самим процессом, и результатами. Мы увидели сильные проекты, которые активно боролись за первые места в разных номинациях. Мы обычно не берем в финал более 55 проектов — в этом году их было 59. Мы увидели бизнес-проекты — а в него входят лучшие жизни-эксперты России — и увидели, с каким вниманием они рассматривали все заявки, как обсуждали их достоинства и недостатки. Мы на практике видим, что HR-направление становится для бизнеса все более интересным и важным, и это мотивирует нас продолжать делать то, что мы делаем», — отмечает Елена Лондарь.

Елена Воробьева

карьер&кадры

«Рост интереса к бренду работодателя обусловлен ситуацией на российском рынке труда»

Согласно исследованиям hh.ru, сильный бренд работодателя позволяет сократить затраты на рекрутмент на 25%, а сроки закрытия вакансий — на 20%. С учетом растущей конкуренции за соискателей на российском рынке труда бренд работодателя постепенно становится все более востребованным инструментом. „Ъ“ поговорил с директором Бренд-центра hh.ru **Ниной Осовицкой** о том, насколько активно российские компании сейчас развивают свои бренды работодателя, сколько разных аудиторий среди своих соискателей может обнаружить один работодатель и как часто необходимо обновлять свое ценностное предложение.

— мнение —

— Довольно много лет считалось, что единственное, что мотивирует российских сотрудников выбирать ту или иную работу, — это уровень зарплат. Поэтому многие компании не видели никакого стимула инвестировать в свой бренд работодателя. Однако сейчас, когда российский рынок труда стал рынком соискателя, они, вероятно, обнаружили, что привлекать соискателей только за счет прироста зарплат становится слишком дорого. Стали ли они интересоваться развитием собственного бренда работодателя?

— Да, мы видим, что даже те компании, которые раньше рассуждали, что вкладываться в бренд работодателя им нет смысла, сейчас тоже погружаются в эту работу. Действительно, рост интереса к бренду работодателя обусловлен ситуацией на российском рынке труда. Рынок соискателя сейчас практически во всех профессиональных группах, во всех профессиональных сферах. Независимо от того, ищем мы высококвалифицированного специалиста с большим опытом или нам нужен просто линейный сотрудник, который решает базовые задачи, такого человека найти сейчас сложно.

— Хорошо, ситуация сложная. Как ее поможет изменить развитие бренда работодателя? Это неплохо, когда тебя готовы рекомендовать, когда тебя узнают и выбирают в опросах, но для бизнеса это не всегда ценно само по себе.

— Сильный бренд работодателя может многое, в том числе повлиять на вполне конкретные показатели кадровой политики компании. Он дает прежде всего конечно, более эффективный рекрутмент, но также и снижение затрат, и сокращение сроков найма, и, что еще более важно, рост показателя качества найма. То есть мы не просто быстрее и дешевле стали нанимать людей. Мы стали нанимать более подходящих людей, которые лучше проходят испытательный срок, которые показывают лучший результат работы, которые остаются на более длительный период в компании.

Конечно, не надо забывать и про рефральный рекрутмент, который предполагает, что сами сотрудники рекомендуют кандидатов. Компания с сильным брендом работодателя очень сильно может продвинуть именно это направление.

— Если работодатель принял для себя решение, что он готов инвестировать в развитие бренда работодателя, с чего должен начаться такой проект?

— Любый системный проект начинается с подготовки, и в рамках этой подготовки очень важно себе ответить на вопрос зачем. Зачем мы это делаем, что нам это даст, какие у нас цели. Да, безусловно, сильный бренд работодателя помогает эффективнее решать все основные задачи, связанные с людьми: и привлекать, и вовлекать, и мотивировать, и удерживать, но у каждой компании есть свои приоритеты. Кто-то очень активно растет и открывает огромное количество новых позиций. Для кого-то критично удержать определенные компетенции, людей с определенным профилем, а их постоянно переманивают. У кого-то бизнес проходит через трансформацию, и важно поддержать эти изменения. В общем, цели могут быть разные, но важно на старте прописать эти цели и критерии их достижения.

Следующий шаг — определить, как вы работаете со своим брендом работодателя сегодня. Провести, можно сказать, такой небольшой аудит, чтобы понять, что уже есть, а чего не хватает, какие инструменты используются более эффективно, какие — нет. Потом необходимо сформулировать EVP. Это аббревиатура от английского «employment value proposition», обозначает набор преимуществ, который компания как работодатель предлагает соискателю.

— Как сформулировать такой набор?

— Источники данных для разработки EVP — это и виденные топ-менеджеров, и восприятие сотрудников, и факторы выбора и приоритеты кандидатов. Это и позиционирование конкурентов — мы же хотим предложить что-то, что будет отличаться от их концепции. Потом, конечно, даже если у вас очень небольшая компания, даже если вы не планируете активный найм, как минимум внутренние исследования среди сотрудников нужно провести, иначе информацию о том, что является подходящим ценностным предложением, проверить не удастся. С учетом этих данных разрабатывается ценностное предложение, а дальше мы эти смыслы упаковываем в креативную концепцию, разрабатываем какие-то элементы бренда, его визуальный образ.

— Например?

— Как пример: в компании Tele2 существует единая платформа Tele2 Sage, где подобраны программы поддержки в таких направлениях, как профессиональное развитие, физическое здоровье, социальное благополучие и эмоциональное равновесие. Внутри каждого — еще несколько векторов с тематическими проектами и инициативами для сотрудников. Целый пласт цен-



ной для разных категорий соискателей информации. На ее основе эксперты Бренд-центра hh.ru предложили компании сделать тест, чтобы кандидат любого возраста и круга приоритетов мог лучше распознавать личные потребности, точнее формулировал ожидания от работодателя и понимал, что из этого доступно ему в Tele2 (кажется, все, о чем только мечтает современный соискатель).

Мы выбрали простой, но эффективный способ донесения информации через пользу для конкретного человека. В спецпроекте мы учитываем насущные проблемы, которые могут быть у любого, и приходим к решениям: рекомендациям, полезной информации. Человек выбирает то, что ему откликается, и мы аккуратно подсвечиваем преимущества бренда работодателя Tele2. Это более эмпатичная позиция, когда мы спрашиваем человека о его болях и затруднениях, чем когда на старте заявляем: «Приходи к нам, потому что у нас все круто!»

Такая тактика «от человека» хороша и тем, что позволяет показать аудитории другую сторону Tele2 и представить компанию не как продуктовый бренд, а как работодателя, который находится в диалоге с персоналом и знает, что ему необходимо, чтобы счастливо жить и работать. — А как компания может выделить для себя тех, для кого она создаст свое ценностное предложение? Ведь на одном предприятии могут работать люди разных возрастов и взглядов.

— Это тот вопрос, который не имеет какого-то единого стандартного ответа, поскольку на рынке есть очень разные подходы. Есть крупнейшие компании, где работают сотни тысяч людей, и они выделяют четыре-пять целевых аудиторий. Есть компании относительно небольшие, вот, например, «Лаборатория Касперского», которая только недавно переросла по численности показателей в 5 тыс. человек, однако они при этом выделяют больше 50 целевых аудиторий. Нужно выбрать тот подход, который релевантен вашей компании.

— Насколько в контексте развития бренда работодателя важно участие в процессе первых лиц?

— Это важно, и их необходимо привлекать и к разработке ценностного предложения, и к его трансляции. Иначе может оказаться, что HR- и PR-департаменты показывают прекрасные коммуникационные материалы с одним посылом, а гендиректор, общаясь с сотрудниками, со СМИ, говорит другое.

— Хорошо, предположим, мы разработали ценностное предложение, протестировали его, создали для него упаковку. Что должно произойти дальше? Должен ли бренд работодателя поменяться единомыслием?

— Да, часто существует такой стереотип, что раз мы обновили бренд работодателя, то мы должны изменить

ДОСЬЕ

Осовицкая Нина Анатольевна

В 1996 году окончила факультет психологии МГУ им. М. В. Ломоносова.

С 2001 года — сотрудник HeadHunter (hh.ru). Занималась продажами и работой с клиентами, в 2003–2005 годах работала над продвижением и развитием услуг компании в качестве директора по маркетингу.

С начала 2007 года — консультант проекта «Премия HR-бренд» (hhrbrand.ru).

В 2010 году с командой коллег и партнеров разработала методологию Рейтинга работодателей России (rating.hh.ru).

С июня 2018 года — директор Бренд-центра. Под руководством Нины Осовицкой Бренд-центр HeadHunter реализовал проекты по бренду работодателя для таких компаний, как «Билайн», ГК «Росатом», «АК Барс Банк», Международный аэропорт Внуково, Сбербанк, Abbott, PMI и др.

Автор ряда публикаций в профессиональных изданиях, среди которых «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик», «Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей», «HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России», «HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании», «Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя».

его одним днем. Мы должны обновить все свои коммуникации, везде появиться с нашим новым лицом. Классно, если есть такая возможность, есть бюджеты, есть ресурсы, но это не всегда практично. Совершенно нормально также обновлять бренд работодателя постепенно, как, например, сделала компания ЕВРАЗ, когда проводила свой ребрендинг.

Сначала они обновили базовые инструменты — в данном случае это была страница на hh.ru и корпоративный сайт с вакансиями, поскольку именно через эти точки контакта к ним приходило большинство соискателей. Дальше они добавляли публикации в СМИ, добавляли обновление корпоративных соцсетей, добавляли мероприятия, которые позволяли им раскрыть бренд работодателя в его новом виде. Потом они запустили два проекта, которые должны были изменить представления нужной им аудитории о работе в металлургической отрасли. Первый проект был реализован в виде интеллектуального квиза — он был для людей, которые никогда не работали в сфере металлургии. Нужно было показать, что она уже не соответствует старым стереотипам, что металлург не работает у открытой печи, у огня, в очень сложных условиях, а выступает скорее оператором, который сидит перед множеством экранов с большим пультом. В рамках этого квиза было много достаточно сложных, интересных, интеллектуальных задач, в решение которых пользователи вовлекались и больше узнавали, с одной стороны, об индустрии, с другой стороны — о самом ЕВРАЗе как работодателе. При этом мы увидели, что часть аудитории решать какие-то сложные интеллектуальные задачи не готова и следующий проект на более широкую аудиторию сделали более легким. Мы предложили людям определить, какая у них могла бы быть сверхсила в контексте существования металлургической отрасли, и предлагали сравнить себя с различными супергероями: Железным человеком, Росомахой и так далее. Каждого героя художники Бренд-центра hh.ru рисовали вручную, чтобы проект обрел свое лицо и в то же время угадывалась корпоративная стилистика ЕВРАЗа. В персонажах есть особенные черты, созвучные ценностям и сильным сторонам ЕВРАЗа: технологичность, эффективность, уважение, доверие, способность решать сверхзадачи.

— Сейчас многие компании заговорили о том, что они будут делать кадровый прогноз, чтобы постараться предотвратить для себя текущую ситуацию, когда найм стал очень сложным. Можно предположить, что имело бы смысл также закладывать долгосрочную кадровую стратегию и обновление бренда работодателя? Как часто в среднем это необходимо делать?

— Да, в идеале так, конечно, и происходит — есть движение от общей стратегии бизнеса к HR-стратегии и к стратегии развития бренда работодателя. Но, конечно, не все компании так системно и правильно подходят к этому вопросу. Что касается сроков, в течение которых необходимо обновить позиционирование бренда работодателя, это зависит от ситуации на рынке труда и в обществе в целом. Если ваше ценностное предложение было сформировано до 2020 года, точно пора его пересмотреть, даже если ваша компания на удивление стабильна и все изменения, которые произошли за эти годы, пережила спокойно, без потрясений. Но тем не менее мы понимаем, что произошли определенные изменения в том, как люди в России начали относиться к своей работе, поэтому прежние послы могут звучать неестественно и, может быть, излишне оптимистично.

— Понятно, что каждая из компаний, которая работает над брендом работодателя, старается создать уникальное предложение. Тем не менее есть наверняка какой-то общий тренд? Какие послы предприятия стали использовать чаще?

— Да, наверное, два таких послы можно выделить, они сейчас стали использоваться чаще. Первый из них — это акцент на стабильность, надежность и предсказуемость. В ситуации большой неопределенности, в которой мы все оказались последние несколько лет, эти, казалось бы, простые ценности стали очень актуальны для многих.

Можно привести пример с международными компаниями, которые ушли с нашего рынка: огромное количество людей впервые столкнулись в карьере с ситуацией, когда ты вроде работаешь в компании с многолетней историей и тут ты оказываешься перед фактом, что она просто на этом рынке больше не существует. Конечно, это повысило ценность предложений тех компаний, которые спокойно могут говорить о том, что они здесь всерьез и надолго, что они не собираются уходить с этого рынка, они здесь развиваются, вкладывают и могут предложить своим сотрудникам долгосрочное карьерное планирование.

Второй тренд — это тренд на человечность. Если раньше люди считали, что готовы вместо соцпакета просто получать деньги, то теперь, пройдя через пандемию и другие потрясения, все стали понимать, насколько важны инвестиции в благополучие.

— Сейчас многие компании, пытаясь закрыть свои вакансии, стали рассматривать в качестве соискателей те группы людей, которые раньше не были у них приоритетными. Это и мигранты, и люди с ограниченными возможностями, и пожилые. Будет ли работа по продвижению бренда работодателя с ними аналогичной той, которая идет со стандартными соискателями? Или могут быть какие-то отличия?

— И да и нет. Понятно, что общая схема по построению и продвижению ценностного предложения для какой-то конкретной аудитории будем всегда примерно одинаковой. Но всегда при этом будут различаться точки контакта с ними. Например, в ситуации с теми же трудовыми мигрантами это одна точка входа. Условно — какой-то руководитель группы, бригадир, который свободно владеет языком, обеспечивает коммуникацию дальше на десятки людей. Понятно, что здесь привычные стандартные инструменты индивидуальных коммуникаций уже не сработают. Это надо учитывать, иначе между вами и аудиторией возникнут барьеры, которые она не сможет преодолеть.

Я бы еще добавила, что работа с такими группами соискателей также должна учитывать тот факт, что многие из них привыкли быть на рынке труда «на вторых ролях» и не сразу будут готовы откликнуться на предложение работодателя. Кто-то даже отнесется к нему с недоверием.

Я помню, был несколько лет назад такой кейс, когда многие компании стали пытаться привлечь к работе матерей в декрете — и оказалось, что это довольно сложно не потому, что они не хотят снова работать, а потому, что они не верят, что кто-то будет готов предложить им подходящую занятость. И наладить контакт с ними в итоге получилось у тех компаний, которые стали включать в свою коммуникацию посыл о поддержке — мол, мы дадим тебе четыре часа в день, у тебя будет работа рядом с домом и ничего страшного, если ты не сможешь: у нас гибкие замены, коллеги всегда тебя выручат и так далее. — То есть эти компании сумели побороть стереотип? А если посмотреть в целом, насколько сложнее строить бренд работодателя не на пустом месте, а в ситуации, когда есть негативное отношение к работодателю?

— Это сложная задача. Гораздо проще построить бренд с нуля, когда о нас ничего не слышали и мы создаем позитивный отзыв, чем когда уже сформирован негативный, связанный с каким-то опытом. Он уже, может быть, нерелевантен, но тем не менее определил мнение людей, и эти представления меняются медленно. Конечно, чем активнее будет коммуникация об изменениях, тем быстрее вы справитесь с этими негативными последствиями. Если мы говорим о негативных отзывах, то должны появляться новые, актуальные, позитивные. Попросите ваших лояльных сотрудников рассказать о том, что компания представляет собой сейчас, как она изменилась, какие в последнее время позитивные шаги были сделаны, рассказывайте сами, давайте больше официальной информации со стороны компании, используйте амбасадоров бренда, ваших сотрудников. Может быть, имеет смысл запустить какой-то отдельный спецпроект, чтобы разрушить устоявшиеся стереотипы о компании.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

