

# ПОДБОР ПЕРСОНАЛА — 2024: ЗАДАЧА СО ЗВЁЗДОЧКОЙ

На эффективность подбора влияет многое. Однако всего три фактора могут кардинально изменить ситуацию с наймом в любой компании. **Наталья ДАНИНА, главный эксперт hh по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности,** раскрывает детали доказательного подхода к подбору персонала.

Конкуренция за соискателей растёт, поскольку спрос на рабочую силу увеличивается непропорционально предложению: в конце третьего квартала 2024 года число вакансий на hh.ru по России, по сравнению с тем же периодом 2022 года, выросло на 74%, а количество резюме за этот же период — всего на 17%.

Трудовых резервов, чтобы поправить ситуацию, в стране нет: в июне текущего года уровень безработицы в России составил 2,4%. Этот показатель ниже нормы почти в два раза. Сегодня рынку труда не хватает 1,6 млн человек, а к 2030 году дефицит персонала может увеличиться до 4 млн.

СЕГОДНЯ РЫНКУ ТРУДА НЕ ХВАТАЕТ

**1,6** МЛН ЧЕЛОВЕК

СРЕДНЯЯ ПРЕДЛАГАЕМАЯ В ВАКАНСИЯХ ПО РОССИИ ЗАРПЛАТА НА HH.RU ВЫРОСЛА

НА **39%**

## ДЕФИЦИТ КАДРОВ СИЛЬНЕЕ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В СФЕРАХ С МАССОВЫМ НАЙМОМ

Рэнкинг по доле от общего числа активных вакансий. Данные на октябрь 2024 года.

	Доля от общего числа	
	активных вакансий	активных резюме
Рабочий персонал	23,9%	14,5%
Продажи, обслуживание клиентов	22,0%	16,8%
Производство, сервисное обслуживание	15,6%	11,5%
Строительство, недвижимость	15,0%	12,4%
Транспорт, логистика, перевозки	14,8%	11,8%
Розничная торговля	11,8%	4,1%
Домашний, обслуживающий персонал	10,9%	13,4%
Информационные технологии	5,8%	12,5%
Административный персонал	5,7%	11,3%
Туризм, гостиницы, рестораны	5,3%	4,9%
Медицина, фармацевтика	4,4%	3,3%
Финансы, бухгалтерия	3,8%	6,0%
Маркетинг, реклама, PR	2,8%	9,6%
Добыча сырья	2,5%	3,0%
Сельское хозяйство	2,4%	2,1%
Наука, образование	1,6%	3,9%
Управление персоналом, тренинги	1,6%	3,0%
Автомобильный бизнес	1,2%	0,8%
Безопасность	1,2%	2,4%
Закупки	0,9%	2,1%
Высший и средний менеджмент	1,1%	5,5%
Юристы	0,8%	2,3%
Стратегия, инвестиции, консалтинг	0,8%	3,9%

Обострение конкуренции за людей приводит к рекордному росту заработных плат: в июне этого года прирост начисленной среднемесячной зарплаты в сравнении с июнем прошлого года равнялся 16%, а средняя предлагаемая в вакансиях по России зарплата на hh.ru выросла на 39%.

Растёт количество резюме, при этом людей физически на рынке труда больше не становится. Почему так происходит? Причина первая: мы прикладываем большое количество усилий, чтобы привлечь на площадку линейный персонал — тех самых работников, на которых сейчас бешеный спрос. Причина вторая — рост зарплат. Небывалая зарплатная гонка выманивает людей на рынок, и они присматриваются ко всему происходящему. О чём это говорит эйчарам? **Необходимо уделять внимание зарплатной аналитике, развитию бренда работодателя, обучению нанимающих менеджеров** — что и как они транслируют кандидатам. Из этого складывается успешность компании на рынке.

## Особенности найма в регионах

Теперь посмотрим, что происходит на рынке труда в разрезе географии. Традиционно большую часть вакансий в стране размещают работодатели из Центрального федерального округа, Москвы, Приволжского и Сибирского федеральных округов. Если обратить внимание на уровень конкуренции, то дефицит персонала наблюдается во всех регионах без исключения. Чуть лучше положение с персоналом в столичных городах, но только потому, что здесь больше соискателей, которые, соответственно, могут выбирать из большего количества предложений о работе.

Будет ошибкой предположить, что искать и нанимать людей в регионах быстрее и дешевле. Всё как раз наоборот — чем меньше населённый пункт, тем сложнее в нём подбирать персонал. Выходом из ситуации может стать реклама вакансий по холодной базе кандидатов. Логика проста: сегодня никто не удивляется, когда компания рекламирует свои продукты и услуги, чтобы привлечь клиентов, и точно так же работодатель должен быть активен на дефицитном рынке труда, чтобы найти ресурсы для роста и развития бизнеса.

## ЧЕМ МЕНЬШЕ РЕГИОН, ТЕМ СЛОЖНЕЕ (ДОЛЬШЕ И ДОРОЖЕ) В НЁМ ИСКАТЬ ЛЮДЕЙ

Количество откликов на каждую публикацию вакансии



Ждать только откликов — стратегия без выигрыша

Надо идти в «холодную» базу и регламентировать свои вакансии

## Успех найма и гипотеза Чёрной Королевы

Исходя из анализа текущей ситуации, можно сделать несколько ключевых выводов.

Людей не станет больше, конкуренция за них не уменьшится. Это значит, продолжится рост зарплат, а подбор будет долгим и дорогим.

Рынок труда в ближайшие 10 лет останется сложным и дефицитным. Речь идёт в первую очередь о сегментах линейных массовых позиций и о синих воротничках как с опытом, так и без.

Но даже из такой патовой, казалось бы, ситуации можно найти выход. Анализ активности десятков тысяч работодателей и самых разных рыночных индикаторов показал, что на успех найма влияют три основных фактора.

Активность любой компании на hh.ru можно изобразить точкой в системе координат, положение будет зависеть от двух вещей — затрат и полученного результата. Даже если мы возьмём компании, сопоставимые по размеру и отрасли, то увидим очень большой разброс. Один работодатель тратит не очень много и получает минимальный эффект. Другой вкладывает большой бюджет и имеет хороший результат. При этом затраты третьего совсем небольшие, но он получает от рынка максимум. Почему так происходит?

Благодаря произведению Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье» возникла гипотеза Чёрной Королевы. В дальнейшем её подтвердил биолог Ли Ван Вален, который развивал идею эволюционной гонки вооружений. Звучит она так: «Виду необходимы постоянное изменение и адаптация, чтобы существовать в окружающем мире, постоянно эволюционирующем вместе с ним».

Я увидела исследование, которое проецирует эту биологическую теорию на поведение компаний на конкурентных рынках. Переведу слова Королевы из произведения Кэрролла на язык бизнеса: чтобы сохранить результат, мы должны бежать со всех ног, а чтобы улучшить его — бежать в два раза быстрее. Мы оттолкнулись от этой идеи и математическим образом рассчитали, что успешность подбора зависит от совокупности трёх факторов: рынка, активности компании и её привлекательности. Это не просто «сферический конь в вакууме», а реальная история, которую мы увидели в цифрах, и под это есть научная гипотеза.

**Фактор первый — рынок.** Сложность и объём подбора в каждом конкретном случае: уровень конкуренции по вакансиям, ширина географии найма, уровень сложности подбора в сравнении с конкурентами и так далее.

**Фактор второй — активность компании на рынке.** В какой степени по сравнению с конкурентами работодатель активен и заметен на рынке (гипотеза Чёрной Королевы).

**Фактор третий — привлекательность компании для соискателей.** Насколько конкурентоспособно рыночное предложение компании.

### Вот что можно и нужно делать усилиями HR-команды (и не только):

- Формировать здоровую, безопасную (физически и ментально), а в идеале — поддерживающую и развивающую среду.
- Обучать линейных менеджеров эффективным практикам подбора и работы с людьми (stay-интервью vs exit-интервью).
- Работать с отзывами, давать возможность сотрудникам, решившим покинуть компанию, «слить» негатив в exit-бота (это автоматизированная анкета в диалоговом формате для выходного интервью).
- Удерживать: культура горизонтального роста, внутренних перемещений («тихий наём»).
- Адаптировать: баланс технологий и людей (чат-бот + наставник).
- Переосмыслить реферальные программы, возвращать бывших сотрудников.
- Держать фокус на работе с выгоранием HR-команд.
- Удерживать сотрудников с высоким потенциалом, давать им возможность делиться знаниями, преподавать, обеспечивать их сверхресурсами и сверхзадачами для эффективной работы.
- Адаптироваться к новым реалиям: гибкость, гибкость, гибкость.

Стати, по поводу гибкости: с января по август 2024 года работодатели со всей России открыли на hh.ru почти 185 тысяч вакансий с указанием гибридного формата работы, что уже больше, чем за весь 2023 год. Как показывает практика, такие предложения о работе получают в разы больше откликов, чем традиционные офисные вакансии.

Любопытно, что резюме с упоминанием «гибрида» чаще принадлежат самым опытным специалистам — 65% кандидатов с опытом работы в профессии более шести лет. При этом сами работодатели чаще нанимают на «гибрид» соискателей со стажем от одного года до трёх лет (50%). Это повод задуматься, кому, как да и вообще предлагаем ли мы «гибрид» нашим работникам.

Одно из важных направлений в работе над брендом работодателя, которое напрямую влияет на привлекательность компании на рынке труда, — **управление отзывами бывших и нынешних сотрудников.** По данным опроса hh.ru, отзывы о работодателе очень или скорее важны для 79% кандидатов. При этом вкладывать усилия лучше в те ресурсы, где отзывы проверяются на подлинность и есть возможность ответить любому пользователю, оставившему комментарий.

А теперь резюмируем и выбираем правильную стратегию подбора, чтобы повысить шансы на успех на дефицитном рынке труда.

**Путь первый — количественный, экстенсивный.** Увеличиваем активность в соответствии с запросом к рынку → растут просмотры вакансий.

- Увеличение числа публикаций вакансий
- Продвижение вакансий
- Топ поиска
- Реклама

**Путь второй — качественный, интенсивный.** Работаем над привлекательностью → растёт конверсия.

- Внутренние проекты компании
- Внешние сервисы
- Работа с брендом работодателя
- Работа с отзывами
- Снижение требований к опыту
- Указание заработных плат в вакансиях

**Путь третий — комбо.** Растёт конверсия и просмотры вакансий → обеспечиваем качественный и количественный рост.

Последний вариант — идеальный путь для любого работодателя, поскольку низкая привлекательность компании неизбежно будет «гасить» любые усилия по рекламе вакансий, а отсутствие активности сведёт на нет все достижения в области развития бренда — соискатели просто не узнают, что вы — классный работодатель. Секрет успеха, как обычно, в балансе, даже если приходится бежать в два раза быстрее. 📌

## КАК ВОСПРИНИМАЮТ ВАКАНСИИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

На основе совместного исследования digital-компании QTIM и hh.ru. Исследование проводилось среди ИТ-специалистов, но эти результаты как минимум любопытны, как максимум — могут оказаться полезными.

Среди опрошенных **73% выделяют финансовую мотивацию как решающий фактор** при принятии оффера. На втором месте по значимости специалисты выделяют вопросы комфорта: удобный рабочий график (49%), а также близость офиса или возможность работать удалённо (47%).

### Возрастные различия

**Зумеры (18–24 года)** при первичном рассмотрении вакансии для отклика обращают внимание на описанные в ней требования, а не на уровень заработной платы — для всех остальных групп именно этот критерий важнее всего. Молодёжь чаще других обращает внимание на качество коммуникации с рекрутером: для них важны скорость и полнота ответов, чёткий и понятный процесс прохождения интервью, а также нюансы оформления. Решающим фактором для них зачастую становится возможность построения чёткого карьерного плана в компании.

**Миллениалы (25–39 лет)** чаще представителей других поколений обращают внимание на отзывы нынешних и бывших сотрудников при выборе работы, а также на наличие соцпакетов и дополнительных бонусных программ. По сравнению с соискателями других возрастов они придают большее значение перспективам развития и текущему вектору работ в компании, поэтому чаще обращают внимание на реализованные в компании проекты.

**Для поколения X (45–60 лет)** наиболее важную роль, чем для зумеров и миллениалов, играет известность компании и наличие горизонтальной структуры коммуникации. При этом по сравнению с другими возрастными группами они реже обращают внимание на качество коммуникации с рекрутером. Реже всего при выборе работы поколение X обращает внимание на реализованные кейсы компании.

# 73%

ОПРОШЕННЫХ ВЫДЕЛЯЮТ ФИНАНСОВУЮ МОТИВАЦИЮ КАК РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР