



# Рекрутинг – раздолье ДЛЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Елена Панасенко

*Михаил Жуков, генеральный директор компании HeadHunter, крупнейшей рекрутинговой онлайн-платформы в России – hh.ru, выпускник института №4 Московского авиационного института, рассказал журналу «Облако» о том, как полученное в МАИ образование привело его в сферу высоких технологий на рынке труда, какие тренды актуальны в рекрутинге сегодня, как меняются ценность и восприятие высшего образования.*



## **Вы окончили МАИ в 1990 году. Какие воспоминания остались от студенческих времен?**

Только хорошие! Трава была зеленее, мы – моложе, были веселые поездки на картошку и в стройотряды, на сборы. Но будущее наше было туманно, распределения по местам работы после вуза уже не было. На четвертом курсе я начал работать в одном проекте, в котором потом образовалось мое первое место работы. Это была лаборатория вычислительных систем, команда которой потом образовала IT-компанию, одну из первых в сфере актуальной тогда сборки персональных компьютеров.

Не один я – все четверо членов моей семьи окончили МАИ: мы с сыном – 4-й факультет «Радиоэлектроника летательных аппаратов», жена – «Самолетостроение» на 1-м факультете (она много лет работала в «Сухом»), а дочь – 3-й факультет «Системы управления, информатика и электроэнергетика». Дети уже взрослые. Дочь пошла в науку, оканчивает сейчас магистратуру в одном из университетов Германии, сын работает

в Samsung Artificial Intelligence Research Center, оба специализируются в области искусственного интеллекта и машинного обучения.

## **Какие обстоятельства и личные цели привели вас в сферу HR?**

Правильнее рассматривать HeadHunter не как HR, а как B2B-сервис. Это довольно долгая история. Когда-то я был заказчиком кадров у основателей этой компании – мы были знакомы еще с конца 90-х годов, когда самого HeadHunter не существовало, это было кадровое агентство People You Need. А в 2007 году я получил предложение перейти сюда на работу. Я счел его достаточно интересным, мы пообщались с тогдашними акционерами HeadHunter, много говорили о стратегии управления компанией, ее положении и путях развития на рынке – так 11 лет назад и началась моя история в HeadHunter.

## **НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА**

**Для вас, как для профессионала в сфере IT, HeadHunter – это**

*Все четверо членов моей семьи окончили МАИ*

## **бизнес-вызов или прежде всего технологический вызов?**

HeadHunter как комплекс продуктов и сервисов очень многогранный: это и финансы, и продажи, и пользовательский сервис, и маркетинг, и R&D. Конечно, сейчас мои приоритеты связаны в первую очередь с технологиями, так как сегодня HR очень быстро развивается как корпоративная функция, а IT-систем в этой области в отличие от Запада у нас довольно мало. Раздолье для того, чтобы заниматься автоматизацией, цифровизацией поиска и процесса подбора сотрудников, технологиями искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения, и мы занимаемся всем этим достаточно активно.

**В одном из интервью вы упомянули развитие matching, «технологических ухищрений, позволяющих сократить выдачу с десяти страниц до десяти позиций» и делающих поиск сотрудников намного эффективнее...**

Matching – это функция подбора оптимального сочетания профилей работодателя и соискателя.



## Нужно постоянно учиться, приобретать востребованные навыки

В основе лежат технологии ИИ и машинного обучения, с помощью которых можно решить массу интересных задач. Во многом мы являемся первопроходцами: не столько следуем за разработками, уже созданными за рубежом, сколько сами придумываем новые решения. Используем не только собственные разработки, но и целый ряд разработок российских стартапов, которые делают узкоспециализированные решения, очень интересные для нас и находящие свое место в линейке наших продуктов и сервисов.

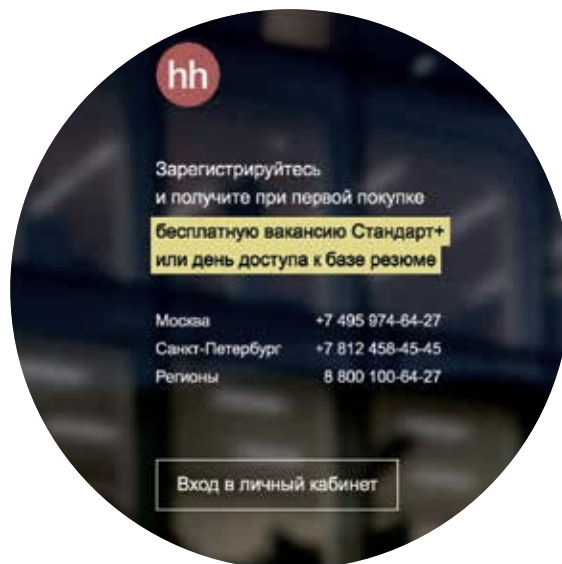
**В HeadHunter есть свой отдел R&D, одновременно вы сотрудничаете с IT-стартапами и покупаете их. В этом состоит ваша стратегия технологического развития? Например, недавно HeadHunter приобрел долю в Skillaz, который разрабатывает облачную платформу на базе ИИ для автоматизации набора персонала.**

Да, сделку со Skillaz мы закрыли в начале года – речь идет о создании дополнительного для нас продукта. Наш R&D работает на развитие как основных сервисов hh.ru, так и сервисов с дополнительной стоимостью, а Skillaz – это кастомизированная система управления подбором персонала, автоматизация процесса подбора сотрудников на всех этапах рекрутинга, преимущественно для крупнейших компаний типа Сбербанка и «Мегафона». Если

мы понимаем, как управлять данными, то ключевые компетенции Skillaz – управление процессами. Поэтому мы решили не изобретать велосипед, а вошли в бизнес Skillaz, чтобы наблюдать за эффективностью их технологий и разработок, которые, возможно, в будущем будут интегрированы с нашими. Посмотрим, во что это выльется. Должно быть интересно. Вообще какие-то покупки мы делаем нечасто. Перед этим покупали Job.ru – один из старейших российских интернет-сайтов для поиска работы. Нас интересовала их база соискателей в регионах, в сегменте «синие воротнички». А в основном стараемся развиваться органически, самостоятельно. Опыт показывает, что это эффективнее для компании.



*последних года работы максимум интересуют работодателей сегодня*



### НОВЫЙ ТРЕНД – ВОЗРАСТ СОИСКАТЕЛЕЙ

**Каково ваше мнение об изменениях на рынке труда, связанных с увеличением пенсионного возраста в России? Государство собирается вкладываться в создание и реализацию дополнительных образовательных программ для соискателей в возрасте 50+. Возможно, и корпорации последуют его примеру?**

Да, анонсированы значительные бюджетные вложения в переподготовку людей предпенсионного возраста. HeadHunter тут сможет выступать, скорее, информационным каналом, который будет подсказывать пользователям, ориентируясь на их профили и резюме, где и какие курсы для них открыты. На hh.ru заходят пользователи всех возрастов, хотя и превалирует доля тех, кому 26–35 лет. За последние годы мы видим рост доли 46–55-летних, рост медленный, и это в основном люди хорошо подготовленные. Как реагируют на повышение возраста работодатели? По-разному. Есть те, кому нужны сотрудники с опытом и с более ответственным отношением к работе, чем бывает у молодежи, и они уже это не скрывают. Вместе с тем, когда нужны навыки в новых технологиях, которые появляются очень быстро, берут молодежь, и тут дело даже не в возрасте, а, скорее, в том, что люди, у которых уже наработан опыт, просто не успевают схватывать новинки. Как правило, нормальные работодатели, которые умеют грамотно балансировать структуру персонала, не фокусируются на одном возрастном сегменте сотрудников – они следуют принципу разумного соотношения возрастов сотрудников при подборе команды и выстраивании иерархии внутри нее.

**Чему нужно учить и чему учиться, чтобы успешно адаптироваться к повышению пенсионного возраста? Какие направления обучения актуальны для рынка?**

Элементарная компьютерная грамотность и снижение барьеров «цифрового неравенства» – то, с чего следует начинать, безусловно, и государству, и бизнесу. Без этого сейчас совсем никуда. Один из трендов, который мы видим по запросам работодателей, – возрастных работников приглашают в кол-центры: у них есть жизненный опыт и, как правило, хорошо развиты коммуникативные навыки. Если у компании клиентская аудитория примерно такого же возраста, то 18-летние мальчики и девочки будут вызывать некоторое недоверие при общении, а диалог на одном языке с людьми своего поколения, компетенции и квалификации будет гораздо более эффективным.

**ДИПЛОМ ИЛИ SKILL SET**

**Вы уже не раз высказывались о недостатках системы государственного образования и о том, как преодолевают эти недостатки корпорации, создавая свою систему втузов и профессиональных стажировок. Как развивается эта тенденция сейчас?**

С высшим образованием есть серьезная дилемма: все идет к тому, что работодателей будут все больше интересовать сотрудники как носители определенного набора навыков – skill set. Образование никогда не сумеет поддерживать этот skill set актуальным – любое образование, не только российское. Такая проблема есть даже в западных бизнес-школах. Сейчас самое главное – уметь учиться всегда и всему. И за это умение, кстати, я благодарен МАИ. Я как-то вспоминал с однокурсниками шутку, которая

ходила в наше время: «Шесть лет отучился в МАИ, но до сих пор не понимаю, почему самолет летает, но крыльями не машет». Наши технические знания могли остаться на этом уровне, но нас научили двум главным вещам: учиться и уметь искать информацию. Никакого «Яндекса» или Google в конце 80-х еще не существовало, поиск информации представлял собой довольно сложный, рутинный процесс, и преподаватели к нему приучали. Это, конечно, сильно помогло в жизни.

Нужно постоянно учиться, анализировать и приобретать востребованные навыки, оценивать себя, оценивать разрыв между своими возможностями и новыми потребностями работодателей, стремиться этот разрыв закрыть. Существует огромное количество способов, онлайн-курсы и офлайн-программы, было бы только время и желание. При этом сейчас для работодателей актуальны в основном самые последние достижения соискателя: если в начале 2000-х, заполняя анкету,

*Мы стараемся развиваться органически, самостоятельно*

нужно было указать свой опыт за десять лет, то в конце 2000-х работодателей интересовал уже пятилетний отрезок, а сейчас – максимум три года, что было до этого – неважно. Все смотрят на набор актуальных знаний и навыков, а не на то, чему учился соискатель в институте.

**У самого HeadHunter есть онлайн-инструмент «Оценка талантов». В какой мере в нем используется ИИ, а в какой – искусство психологических наблюдений?**

Наша «Оценка талантов» служит для автоматизированной оценки персонала, в основе которой лежат психометрические методы. С помощью этого сервиса можно выявить способности и склонности человека в работе с помощью классических инструментов компании СЕВ SHL (тестов числовых и вербальных способностей, а также профессионального личностного опросника OPQ). Несмотря на то что ИИ в данном проекте не применяется, при создании и актуализации инструмен-







*«Академия HeadHunter»  
представляет собой  
платформу  
для корпоративного  
и частного  
онлайн-обучения*

тов используются внушительные выборки – не менее двух тысяч человек из нормативной группы для каждого профессионального уровня. Это позволяет сравнивать результаты соискателей и сотрудников с результатами аналогичных специалистов с рынка. Работодатель может получать максимально релевантные отчеты, дающие основания для принятия кадровых и управленческих решений.

**По каким критериям сейчас определяется наличие у соискателя необходимых компетенций? Наличие диплома о высшем образовании тоже перестало быть значимым фактором?**

Технические знания и навыки проверяют прежде всего тестированием *hard skills* на входе. А первый фильтр – это всегда HR-специалист, который интервьюирует соискателя и смотрит на него с точки зрения его психологического

портрета. На тестировании понадобятся навыки, которые можно и зачастую приходится получать вне вуза. В HeadHunter, например, часть сотрудников в IT-департаменте не имеет высшего образования. У нас есть собственная Школа программистов, в которую мы набираем людей с определенными базовыми знаниями.

Сам диплом-«корочка» уже не является необходимостью. Когда мы начинали, этого принципа придерживались лишь в немногих крупных компаниях вроде «Яндекса» или «Лаборатории Касперского», а сейчас таких работодателей стало гораздо больше. Им нужны обладатели навыков, востребованные с точки зрения бизнеса здесь и сейчас.

**А что все-таки дает высшее образование? Есть характерные преимущества на рынке труда у тех, кто его получил?**

Людей, которые прошли через систему высшего образования, отличают от «самоучек» два серьезных плюса. Первый – это разносторонность, способность посмотреть на проблему с разных точек зрения, на весь контекст в целом, спрогнозировать развитие событий, а не просто решить проблему стандартным набором действий  $A + B = C$ . Это бросается в глаза. Чем больше людей в подчинении у этого сотрудника, чем сложнее его задачи, тем важнее иметь такую способность и образ мышления.

Второй плюс – люди после вуза более зрелые социально. Пройдя через конкурентную среду, они лучше социально интегрируются. Хотя, конечно, сложно сравнивать конкуренцию в западном образовании и у нас: там она гораздо жестче, внутренний рейтинг человека уже на этапе обучения определяет его будущую годовую зарплату с разницей в десятки тысяч долларов. А у нас многое построено на взаимовыручке, на социальных коммуникациях. Это тоже хорошо, у наших выпускников больше развит эмоциональный интеллект, им проще услышать разные точки зрения, реагировать на критику,

*В МАИ создана  
прекрасная  
творческая,  
креативная среда*

не замыкаться в себе, проявлять сочувствие и эмпатию к коллегам, и вообще работать в командах. И это серьезные преимущества, которые дает высшее образование в сравнении с простым накоплением специальных навыков. Хотя сами навыки и мотивация будут, скорее всего, сильнее у «самоучек».

#### ОБРАЗОВАНИЕ: ВЗГЛЯД ИЗ HEADHUNTER

**Расскажите о проекте «Академия HeadHunter». Какое содержание положено в его основу?**

«Академия HeadHunter» представляет собой платформу для корпоративного и частного онлайн-обучения. Компании могут приобрести доступ к ее функционалу и образовательному контенту, а соискатели выбирают конкретные курсы, которые хотят изучать, и получают после их прохождения сертификаты. Суть сервиса в том, чтобы собрать качественный контент на российском рынке онлайн-обучения, не требующий сопровождения тренера. Это так называемое асинхронное self-paced обучение, когда слушатель учится в своем темпе, а проверочные задания сконструированы так, что не требуют проверки преподавателя. Цель нашей Академии – подобрать и предоставить этот контент в удобном формате, решающем задачи клиентов.

Онлайн-курсы, доступные в библиотеке Академии, направлены на развитие ключевых деловых компетенций, будь то продажи, коммуникации, менеджмент, программирование и так далее. На платформе нет курсов, посвященных хобби, семейным отношениям или эзотерике – только полезный практический контент в форматах лекций, презентаций и бизнес-кейсов.

*«Наш рейтинг факультетов, пожалуй, самый объективный ориентир для студентов на сегодняшний день. За основу мы берем реальную востребованность выпускников на рынке труда. На верхних строчках списка находятся факультеты, которые готовят самых успешных специалистов. Эти выпускники получают больше приглашений на собеседования, им предлагают более высокую зарплату, и они чаще ищут работу по специальности по сравнению с конкурентами. И мне, как выпускнику МАИ, было очень приятно в топе этого рейтинга увидеть факультет своего университета...»*

**HeadHunter является партнером МАИ по совместной образовательной программе. Как она реализуется сейчас?**

В 2018 году мы стали курировать магистерскую программу IT-центра МАИ «Машинное обучение и управление большими данными». Программа включает в себя теорию и практику для моделирования и прототипирования моделей (специализация Data Scientist), а также для промышленного внедрения и оптимизации алгоритмов машинного обучения на больших данных (Big Data/Hadoop-инженер). Наши специалисты делятся со студентами своими навыками и опытом в решении практических бизнес-задач, рассказывают про современные технологии для работы с большими данными: Apache Hadoop, Spark и другие.

Набор на эту программу стартовал летом 2018 года, прошли вступительные испытания и отдельный конкурс портфолио. В осеннем семестре 2018 года мы провели курс «Проектирование сервиса, основанного на машинном обучении». Все студенты, получившие зачет, сделали работающий сервис, выбрав и решив одну из задач машинного обучения.

Спецкурсы программы созданы на основе практического

опыта, накопленного экспертами HeadHunter, и реализованы совместно с лучшими преподавателями МАИ. Более того, HeadHunter берет к себе на стажировку студентов, регулярно проводит мастер-классы, участвует в днях открытых дверей. Также мы делаем исследования карьерного пути выпускников МАИ и участвуем в стратегических сессиях по взаимодействию МАИ и бизнеса.

**Как вы отнеслись к недавнему достижению 3-го института МАИ, выпускники которого, согласно ежегодному исследованию HeadHunter, оказались в числе самых востребованных на рынке труда?**

Признаться, я удивился. Да, мы регулярно проводим исследование популярности у работодателей выпускников разных факультетов высших учебных заведений и столкнулись с таким результатом. Больше всех, наверное, удивилась моя дочь, которая окончила как раз этот факультет. Я попросил ее пояснить причины, и она ответила так: «На 3-й факультет изначально идут талантливые абитуриенты с серьезным намерением получить лучшее инженерное образование и успешно трудоустроиться после учебы. МАИ дает хорошую теоретическую базу по математике, физике, техническим предметам, хотя с получением практических навыков во время учебы у нас было непросто: информатика проходила в основном «на листочках», не хватало работы с математическими моделями в имитационных средах вроде Matlab.

Однако у студентов формируется сильная мотивация технически расти, изучать что-то самостоятельно. А еще в МАИ создана прекрасная творческая, креативная среда».



*в этом году мы стали курировать магистерскую программу IT-центра МАИ*