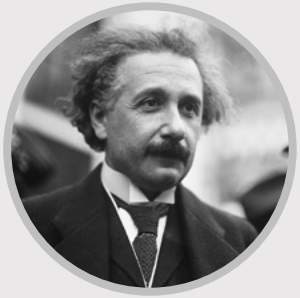
HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



Альберт Эйнштейн

Главная мера ума – это способность меняться.

№ 39 • II квартал • 2023

Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

ТЕМА НОМЕРА:

ПЕРЕСБОРКА РЕКРУТИНГА

СОДЕРЖАНИЕ

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать. 3

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Настоящие сыщики. 23

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ
Сервисный подход в управлении персоналом АПК 27

СОВРЕМЕННЫЙ РЕКРУТИНГ
Вызовы маркетинга в подборе персонала 30

HRTECH
Искусство интеллекта в подборе персонала. 34

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Гибкий массовый подбор. 36

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Вступайте в переговоры 41

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
Как за 10 минут с помощью цвета понять,
подходит ли вам сотрудник?. 44

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ
5 шагов по зарплатному полю 48

РЫНОК В ЦИФРАХ
Степи подбора персонала в Казахстане 51

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Топ-5 компетенций руководителя сегодня 54

ОБРАЗ ЖИЗНИ
Каждый день убеждаюсь, что всё это возможно 58

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы. 61

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия 66

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

ЕВГЕНИЯ ШАПИРО

Генеральный директор ПСК Фарма

— Евгения, с какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

— Как отмечено в принятой в июне Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 г., фармотрасль неразрывно связана с достижениями научно-технического прогресса, что обуславливает потребность в качественно подготовленных специалистах высокого уровня. И эта потребность выражается в постоянном запросе фармпредприятий на универсальных и мультизадачных специалистов в нескольких сферах. Например, если кандидат претендует на должность высшего менеджмента в «ПСК Фарма», уже недостаточно просто обладать хорошим бэкграундом (рус. подготовкой) в области контроля качества — от него также ждут навыков и понимания, умения выстроить процессы взаимодействия службы качества и отдела регистрации, фармаконадзора. То есть наш универсал должен на практике знать ключевые аспекты процедуры регистрации/перерегистрации лекарственного препарата, обладать навыками подготовки материалов для регдосье. Таких универсальных высококвалифицированных специалистов, находящихся сегодня в поиске работы, крайне мало. И в принципе на рынке труда наблюдается недостаток подобных кадров.

Еще одним вызовом для нашего отдела персонала стали контрпредложения — фармацевтическая промышленность нуждается в высококвалифицированных технологах и химиках высшей категории, разработчиках, и востребованных профессионалов стараются удержать на своих предприятиях различными средствами. Однако в среде специалистов по управлению персоналом распространено мнение, что контрпредложение — мера временная, и, если сотрудник решил покинуть компанию, через полгода — год он все равно осуществит это намерение. Чтобы опровергнуть этот тезис, мы стараемся скрупулезно изучать причины увольнения. И, как показала практика, они не всегда лежат в материальной плоскости. Например, оператору линии упаковки со временем может стать некомфортно работать в ночную смену. И здесь мы как работодатель можем ему предложить другой график, либо, при наличии у сотрудника соответствующей квалификации, перевести его на другую работу.

> ***Еще 200 специалистов компания планирует привлечь до 2024 г. после запуска второй очереди завода...***

— Какие вакансии открыты в компании и с помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

— За 2022 — январь 2023 гг. на «ПСК Фарма» создано более 100 новых рабочих мест. Это обусловлено запуском новых производственных линий и разработкой новых продуктов. Еще 200 специалистов компания планирует привлечь до 2024 г. после запуска второй очереди завода — нового корпуса по

производству технологически сложных лекарственных препаратов. Мы постоянно увеличиваем штат, так как в рамках обеспечения импортозамещения увеличивается потребность именно в российских лекарственных препаратах. Плюс наша компания идет по пути создания собственных продуктов — и в этом направлении мы всегда особое внимание уделяем талантливым R&D-специалистам (рус. НИОКР). Есть, конечно, потребность и в техническом, административном персонале, который обеспечивает бесперебойную работу сложных реакторных систем и другого оборудования. Если говорить цифрами, то 2/3 вакансий у нас открыто для производственного персонала, а треть приходится на уровень специалистов.

Все открытые у нас вакансии можно найти на профильных ресурсах по подбору персонала, в социальных сетях — активно размещаем информацию в Vk. Поскольку завод располагается на территории ОЭЗ «Дубна», рассказываем об особенностях работы, достижениях «ПСК Фарма» на страницах и онлайн-платформах средств массовой информации Дубны и города Кимры, откуда сотрудников на завод возит корпоративный автобус. Учитывая нашу специфику — фармацевтическая промышленность — также задействуем для информирования кандидатов об открытых вакансиях отраслевые ресурсы.

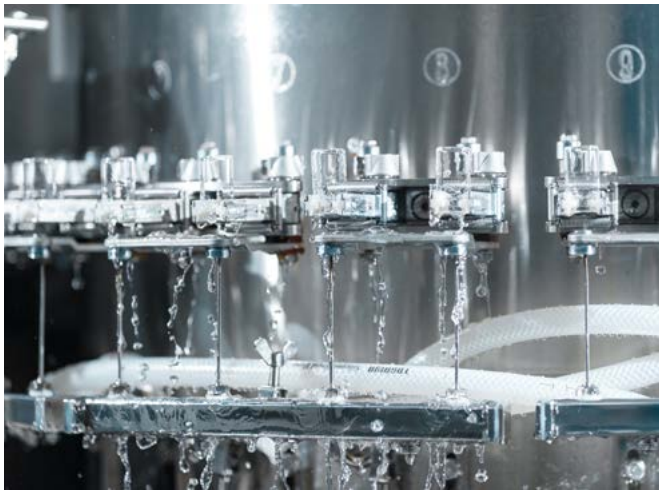
Весной этого года мы приняли участие во Всероссийской ярмарке трудоустройства, на которой отдел управления персоналом компании провел интервью с более чем 50 соискателями — мы были приятно удивлены, что на собеседование пришли не только начинающие специалисты, выпускники, но и высококвалифицированные кадры.

Есть у нас и собственные программы, которые строятся на рекомендациях сотрудников. Например, в рамках программы «Приведи друга» сотрудник, который привел нового члена команды, после успешного прохождения новичком испытательного срока получает гонорар.

Приветствуется и поддерживается в компании внутренняя ротация персонала в процессе повышения. У нас есть программа «Лестница успеха», когда в первую очередь на замещение вакантных должностей мы рассматриваем свой персонал.

— Евгения, как изменился рекрутинговый процесс в вашей компании за последние 1-2 года?

— Раньше нам приходилось больше рассказывать кандидатам о компании, привлекать их в команду. Сейчас «ПСК Фарма» — это устоявшийся бренд национального производителя лекарственных препаратов по полному циклу. В Подмосковье компания на протяжении трех лет держит марку привлекательного работодателя, у которого хочется трудиться, вносить свой вклад в обеспечение лекарственной безопасности страны. За последний год компания добилась заметных результатов: получила премию РСПП «Лидеры бизнеса» в номинации «За импортозамещение», вошла в топ-5 отечественных производителей лекарственных препаратов для государственного сегмента здравоохранения, удержала первые позиции в России по количеству ингаляционных препаратов в портфеле — каждый второй пациент в России, страдающий астмой, получает препараты, выпущенные на заводе в Дубне. Эти достижения привлекают соискателя выбрать «ПСК Фарма» в качестве работодателя мечты. И мы видим этот интерес в проявлении инициативы, запросов со стороны соискателей на наличие у нас тех или иных вакансий по их специальности. Приходя на собеседование, они часто рассказывают, что читали о «ПСК Фарма» или видели, слышали новости о продукции предприятия.



— А если у вас нет вакансий для таких соискателей?

— Когда мы видим интересных специалистов, для которых пока у нас нет вакансий, мы включаем их в кадровый резерв. И при открытии, например, новых участков приглашаем их в приоритетном порядке.

— Евгения, важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

— Чтобы не сталкиваться с феноменом «Тони на полдня» и удерживать как новичков, так и персонал, который работает на предприятии с первых дней, мы внедрили два подхода адаптации. Один ориентирован на офисный, административный персонал, другой — на производственный.

У нас действительно каждый сотрудник знает, как себя вести и что следует обязательно узнать, если вдруг к нему обратится пациент с жалобой на лекарственный препарат...

Для первых у нас сформирован welcome-пакет (рус. приветственный пакет сотрудника), в который входит презентация о компании, мы им демонстрируем фильм, проводим знакомство с коллегами в open space (рус. открытом офисном пространстве). Не специально, а скорее интуитивно в компании сложилась практика, что новичку в столовой сразу определяют место за столом, где сидят сотрудники его отдела. В рамках адаптации новые коллеги также проходят все этапы обучения, начиная от стандартных требований безопасности до знакомства с основами фармаконадзора, системы качества. У нас действительно каждый сотрудник знает, как себя вести и что следует обязательно узнать, если вдруг к нему обратится пациент с жалобой на лекарственный препарат или любой свидетель нежелательной реакции на препарат, как затем передать эту информацию.

Адаптация производственного персонала проходит под контролем наставника, который закрепляется за новичком на весь период испытательного срока. По сути, наставник становится на этот период центром адаптации. Кстати, на период испытательного срока даже сменный персонал работает только 5-дневную рабочую неделю. Это сделано, чтобы никого из новых специалистов не оставлять один на один с решением производственной задачи и не допустить ошибки, которая может стать фатальной в производстве лекарственного препарата.

— Почему кандидаты выбирают вас?

— Практика и ряд исследований бренда работодателя показывают, что сегодня для большинства соискателей среди ключевых критериев выбора помимо материальной мотивации и гарантии долгосрочной занятости весомую роль играет репутация компании и качество производимой ей продукции.

По этим показателям «ПСК Фарма» — компания, в которой хочется работать, создавать продукты, которые сразу же попадают в топ-10 по импортозамещению, входят в Перечень ЖНВЛП и обеспечивают положительный прирост поставок для госсегмента, обходя в этом плане гигантов, поднявшихся на ковидных препаратах.

Что касается материальной составляющей, в компании организована доставка персонала, корпоративное питание, стандартный социальный пакет (ДМС, мобильная связь и т.д.). Для всех привлеченных специалистов, которых мы не можем найти на месте и привлекаем со всей России и из других стран, мы предоставляем релокационный пакет (рус. пакет услуг по переезду), включающий оплату услуг по подбору квартиры, оплату аренды жилья и т.д.

В топ-5 самых важных критериев выбора работодателя в 2023 г. называют приятную рабочую атмосферу. Мы убеждены, что такую атмосферу помогают создавать как корпоративные мероприятия, так и единое корпоративное информационное пространство. Например, 21 июня для сотрудников был организован День йоги как символ, отражающий важность профилактики бронхолегочных заболеваний, для терапии которых «ПСК Фарма» производит лекарственные препараты. Также на предприятии развиты и поддерживаются другие формы здорового образа жизни — проводим различные командные игры (в футбол, волейбол и т.д.). Такие формы активности позволяют формировать и укреплять командный дух.

В компании ценят приверженность персонала — те, кто отработал минимум пять лет, получают символическую звезду, а лучшие в своей профессии попадают на доску почета. Сейчас как раз у нас начался конкурс на лучшего сотрудника полугодия службы качества и производства.

Для тех, кто стремится развиваться в профессии и дальше строить карьеру, есть различные образовательные проекты. Действуют программы целевого обучения, и завод предоставляет свои производственные мощности для прохождения практики и стажировок учащимся университетов и колледжей, а для школьников проводит экскурсии.

Конечно, «ПСК Фарма» — компания молодая, но активная, быстро растущая с четким, понятным горизонтом планирования на десятилетия вперед и своими делами доказывающая, что любые вызовы российской фармпромышленности по плечу. Наверное, симбиоз стабильности, уверенности в завтрашнем дне и интересные задачи привлекают к нам кандидатов, особенно молодых.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

ФИРЮЗА САДЫКОВА

Директор департамента по подбору персонала
Транспортная компания Delko

— Фирюза, с какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

Главным вызовом является опережение конкурентов в гонке за кандидатами. Рынок диктует свои условия — важно действовать быстро. На данный момент на одного кандидата приходится как минимум три предложения от работодателей, а потому скорость закрытия вакансии должна быть очень высокой.

> ***В стране числится семь миллионов профессиональных водителей, однако, 18% большегрузного транспорта вынуждены простаивать...***

Стоит отдельно отметить вопрос дефицита водителей, в первую очередь, магистральных грузовиков. В стране числится семь миллионов профессиональных водителей, однако, 18% большегрузного транспорта вынуждены простаивать из-за отсутствия сотрудников — по оценкам специалистов, в настоящее время насчитывается от 90 до 160 тысяч вакантных мест, тогда как тенденция сокращения количества водителей остаётся устойчивой и приводит к увеличению среднего возраста работников.

— Как можно решить эту проблему?

— Только совместными усилиями представителей власти и предпринимательского сообщества путём повышения привлекательности условий труда, обеспечением достойного уровня заработной платы и привлечения в профессию молодёжи за счет развития системы профессиональной подготовки.

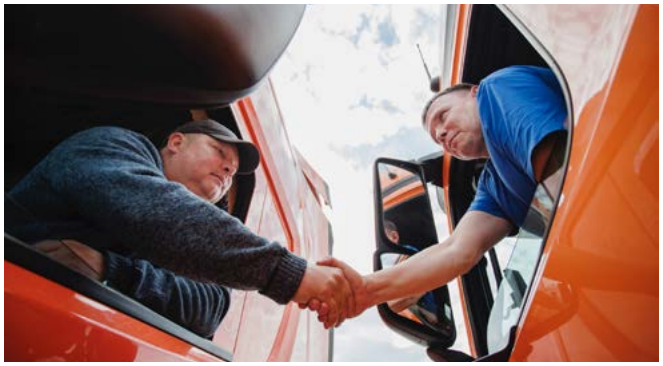
— Какие еще вакансии открыты в компании и с помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

Сейчас в работе департамента находится большой пул вакансий от персонала исполнительского уровня до позиций топ-менеджмента. Поиск специалистов каждого уровня требует своего подхода и задействует такие разнообразные инструменты, как сервисы подбора сотрудников, таргетированную рекламу, чат-боты, реферальную программу и так далее.

— Важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

Delko стремится к созданию благоприятных условий, позволяющих новичкам чувствовать себя уверенно при внедрении в рабочие процессы. Поэтому в компании действует система наставничества, при которой каждый новый сотрудник получает не только разработанный согласно должности индивидуальный план адаптации, но и опытного наставника.

...каждый новый сотрудник получает не только разработанный согласно должности индивидуальный план адаптации, но и опытного наставника.



— А почему кандидаты выбирают вас?

Delko — федеральная компания с широким территориальным покрытием. Работа в такой организации придаёт сотруднику определенный престиж и социальный статус. К тому же, находясь на рынке более 22 лет, мы даем соискателям стабильность и возможности карьерного роста. Компания растет и развивается, что позволяет нам гарантировать кандидатам интересные проекты, конкурентный доход и насыщенную корпоративную жизнь при трудоустройстве.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

НАТАЛЬЯ МАРКИНА

Руководитель группы профессионального подбора и адаптации персонала ГК Доброфлот

— Наталья, познакомьте нас с вашей компанией!

— С удовольствием! Это моя любимая часть интервью с кандидатами! Всегда приятно рассказывать о нашей группе компаний, и, конечно, отдельное удовольствие доставляет видеть глаза кандидатов — они становятся удивленными, заинтересованными, уровень мотивации повышается. Конечно, кандидаты готовятся к встрече, читают о компании, изучают сайт, но на интервью они все равно узнают много нового.

Итак, Группа компаний Доброфлот — это крупнейший на Дальнем Восток рыбопромышленный холдинг полного цикла, штат нашей компании порядка 4000 человек. Цикл производства начинается с подготовки к промыслу и добычи рыбы собственными добывающими судами — СТРами. Выловленную рыбу СТРы перегружают на наши плавзаводы, и затем прямо в море происходит глубокая переработка сырья. В Группе компаний три таких плавучих завода, но особенно хочется похвастаться крупнейшей в мире плавбазой «Всеволод Сибирцев». Это настоящий завод-город на воде. Судно уходит в промысел на 10—11 месяцев. Наши сотрудники длительное время находятся вдали от дома, поэтому для их комфортного проживания на борту есть все необходимое: уютные каюты, тренажерный зал, сауна и бассейн, лазарет и даже храм.

> ***Исключительно инициатива и энергия в процессе подбора могут привести к желаемому результату.***

Транспортные рефрижераторы доставляют на берег готовую продукцию с плавбаз и сырую рыбку для переработки уже на береговых заводах в Приморском крае. Также у нас есть филейное производство в г. Тула, здесь мы выпускаем замороженное филе минтая и рыбные котлеты.

Суда нашего флота мы ремонтируем на собственном ремонтно-судостроительном заводе, оказываем услугу судоремонта сторонним организациям, проектируем и строим корабли.

Для обеспечения добычи рыбы в ГК Доброфлот есть два цеха орудий лова, где мы шьем рыболовные сети. Собственная жестяно-баночная фабрика обеспечивает береговой консервный завод и плавбазу «Всеволод Сибирцев» консервной банкой и картонной упаковкой. Безусловно, в Группе компаний развито и логистическое направление. Транспортная логистика представлена всеми видами транспорта, также развита система складов по всей России. И завершают цикл — коммерческое и маркетинговое направления. Продают нашу продукцию, в том числе в розничные сети, где конечный потребитель может ее приобрести.

— Какие вакансии открыты в компании и с помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

— На данный момент у нас достаточно много вакансий в работе, и самое главное — все вакансии разноплано-

вые, учитывая наш штат и количество бизнес-направлений. Сейчас мы ищем и матросов обработчиков рыбы на наши перерабатывающие суда, и морских специалистов на плавзаводы, транспортные рефрижераторы и добывающие суда, и абсолютно разных береговых специалистов. Но особенно нужно выделить наш ремонтно-судостроительный завод, который сейчас активно развивается, работает над гособоронзаказом, сюда мы ищем профильных специалистов: инженеров-технологов, конструкторов, мастеров, судовых трубопроводчиков, слесарей-судоремонтников и так далее.

Если говорить про источники поиска кандидатов, то, конечно, в первую очередь мы используем надежный и проверенный годами метод — работные сайты. Размещаем объявления на различных ресурсах и... не ждем откликов, а сразу начинаем активно искать. Прорабатываем кандидатов, которые находятся в активном поиске в данный момент, и тех, кто возможно и не планировал искать работу в ближайшее время, но обязательно захочет это сделать после нашего звонка. Ситуация на рынке, когда кандидат выбирает компанию, а не компания кандидата, уже давно стала нашей реальностью. Исключительно инициатива и энергия в процессе подбора могут привести к желаемому результату. Кстати, мы абсолютно не ограничиваем себя географией — готовы перевозить кандидатов из любой точки страны. И даже скажу больше: например, для нашего ремонтно-судостроительного завода мы нанимаем и перевозим целые бригады с профильных производств. Конечно, при этом мы подробно оговариваем релокационный пакет (рус. пакет услуг по переезду). Продолжу список источников поиска: наша база данных кандидатов, реферальная программа «Приведи друга», различные паблики в мессенджерах, используем и прямой поиск, обязательно работаем с рекомендациями от наших кандидатов, взаимодействуем с кадровыми агентствами.

В адаптационный период новичка сопровождает также нанимающий рекрутер, периодически проводит беседы, оценивает общий настрой...

В 2022 году мы запустили проект по работе с удаленными рекрутерами, между собой называем его «Пчёлки». Привлекаем удаленных рекрутеров по всей стране, они подключаются к поиску на наши вакансии, после чего получают вознаграждение. Планируем и дальше развивать эту задумку.

Также мы участвуем в различных ярмарках вакансий, и, что самое интересное, организуем всероссийские ярмарки вакансий только для ГК Доброфлот при поддержке наших партнеров и администраций городов. Так, в 2022 году мы провели ярмарки в 6 городах России.

Безусловно, мы делаем ставку и на молодое поколение — работаем с ВУЗами и студентами. Как пример, в нашей Группе компаний действует кадетская программа для студентов морских ВУЗов, которая предполагает практики на судах с возможностью дальнейшего трудоустройства.

Поверьте, это далеко не весь список источников подбора, который мы практикуем.

— Наталья, важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

Адаптация — это обязательное и неотъемлемое звено процесса входа новичка в компанию. Имеет большое значение понимание всеми задействованными участниками важности и нужности этого мероприятия.

Давайте для начала рассмотрим процесс адаптации на примере сотрудника офиса. Как только новичок оформлен — ему вручается Справочник новичка, где он может найти ответы на часто возникающие вопросы, далее нанимающий рекрутер проводит экскурсию. Параллельно в нашей автоматизированной системе формируется документ — индивидуальный план развития. Это своеобразная дорожная карта, по которой будет двигаться новый сотрудник. Ему предстоит самостоятельно изучить правила и процедуры компании, познакомиться с программным обеспечением, пройти обучающие курсы в нашем виртуальном университете. Непосредственный руководитель проводит беседу и обозначает цели и задачи на адаптацион-

ный период, сопровождает сотрудника все это время. Также руководитель может назначить наставника из числа опытных коллег. Часто наставник выполняет функцию «бадди» — поддерживает эмоционально.

В течение первого месяца работы новичок проходит вводный тренинг. Он состоит из нескольких частей: просмотр фильма о компании, презентация компании с более глубоким погружением, нежели на интервью, и самый приятный и вкусный момент тренинга — дегустация продукции.

Мы осознанно принимаем на работу сотрудников без опыта...

В адаптационный период новичка сопровождает также нанимающий рекрутер, периодически проводит беседы, оценивает общий настрой и не оставляет без внимания возникающие сложности.

Для рабочего персонала, в частности для обработчиков рыбы, разработана отдельная процедура адаптации, которая плавно перетекает в обучение базовым навыкам. Тренер-наставник учит правильно держать в руках нож, резать рыбку и разбираться в ней. Мы осознанно принимаем на работу сотрудников без опыта, так как потребность в 1000—1200 обработчиках рыбы практически невозможно обеспечить опытными кадрами.

— Почему кандидаты выбирают вас?

— С уверенностью могу сказать, что это результат целого комплекса мер. Самое важное — бренд работодателя. На Дальнем Востоке нас хорошо знают, выбирают нашу продукцию, ГК Доброфлот является воплощением стабильности, нас рекомендуют друзьям и знакомым.

Мы заботимся о сотрудниках: организуем корпоративную доставку, предоставляем бесплатное питание на всех площадках, заботимся о здоровье — оплачиваем абонемент в бассейн, иногородние сотрудники могут проживать в наших общежитиях, а также при определенных условиях рассчитывать на компенсацию аренды жилья. И, разумеется, предлагаем достойный уровень оплаты труда, возможность профессионально и финансово расти, строить карьеру. У нас есть масса примеров карьерного продвижения сотрудников, не только в офисе, но и на производстве. Талантливый обработчик рыбы легко может стать мастером и даже старшим мастером, заручившись поддержкой школы мастеров ГК Доброфлот.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

ИРИНА ЛУБАНЕЦ

Директор по персоналу
Компания «Аравия»

— С какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

— Сегодня можно выделить несколько общих вызовов-тенденций в сфере подбора персонала, с которыми сталкиваются многие российские компании. Во-первых, это нехватка работников в целом и большое количество открытых вакансий. Отчасти это связано с демографической ситуацией. Молодежи на рынке труда сегодня существенно меньше, чем 10—15 лет назад (по данным аналитиков — почти вдвое), а самые многочисленные группы соискателей будут только взрослеть. Это так называемая демографическая яма. Другая возможная причина — миграция: по стране, за рубеж, а также между отраслями. Эти особенности важно учитывать при рекрутинге, формировании команды и планировании стратегии по работе с персоналом.

Кроме того, сегодня чаще можно встретиться с низкой мотивацией сотрудников. Поэтому многие работодатели прикладывают все больше усилий, чтобы постоянно улучшать свое ценностное предложение — набор преимуществ для соискателей, который важен не только для привлечения, но и долгосрочной работы в компании.

— Какие вакансии открыты в компании и с помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

— Все наши вакансии можно условно поделить на три блока:

- производство и склад: привлекаем сотрудников, которые будут участвовать в создании нашей косметической продукции и логистике;
- офис: здесь нужны те, кто будет разрабатывать, реализовывать и продвигать продукт, поддерживать рабочие процессы, а также коммуницировать с клиентами;
- учебные центры: поскольку мы не только производим косметику, но и обучаем мастеров в сфере красоты по всей стране, мы регулярно приглашаем в команду технологов-преподавателей и администраторов учебных центров.

> ***оставляли визитки в военкомате, рассказывали о работе в компании на Дне города... Сейчас планируем сделать рекламный ролик с вакансиями для местного кинотеатра.***

Наши вакансии публикуем на различных порталах, на карьерной странице компании и в корпоративных социальных сетях, а также в печатных и электронных СМИ и сообществах, где может быть наша целевая аудитория.

Площадки могут зависеть от специфики. К примеру, рекламу вакансий производства мы давали на радиостанциях, телеканалах и в печатных газетах,

а еще размещали согласованные объявления на автобусных остановках и в общественном транспорте, на досках объявлений в подъездах домов и на информационных стендах в колледжах района.

Из не совсем обычного — оставляли визитки в военкомате, рассказывали о работе в компании на Дне города Протвино, в котором находится наше предприятие, а также регулярно размещаем статьи о нас в региональных онлайн-СМИ. Сейчас планируем сделать рекламный ролик с вакансиями для местного кинотеатра. Одним словом, постоянно ищем способы и места для привлечения потенциальных сотрудников.

Кроме того, если человек интересуется нашим продуктом и хочет работать в компании, то стоит смело отправлять резюме и сопроводительное письмо, даже если в публичном поле нет подходящих вакансий.

— Как изменился рекрутинговый процесс в вашей компании за последние 1—2 года?

— За последние пару лет помимо классических способов привлечения персонала мы стали делать больший акцент на цифровых инструментах. Например, более интенсивно работаем с социальными сетями и брендом работодателя, контекстной рекламой, СМИ. Активно ведем корпоративный аккаунт о работе в нашей компании и построении карьеры — растим сообщество, в котором есть потенциальные кандидаты.

Еще можно отметить всеобщую позитивную тенденцию заботы о сотрудниках и экологичной рабочей среды. Так, одним из интересных и полезных инструментов привлечения работников на наше производство стала реферальная программа «Приведи друга». Наши сотрудники не только получают денежные бонусы за успешную рекомендацию новых людей в команду, но и сами влияют на то, кто станет их будущим коллегой. А такие новички, по нашему опыту, комфортнее себя чувствуют, быстрее адаптируются психологически и выходят на производительность.

После успешного прохождения испытательного срока мы дарим сотруднику подарок — несколько средств из продукции компании и нашу корпоративную открытку с поздравлением.

— Важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

— У нас есть готовый сценарий адаптации новичков, который начинается еще до начала работы и длится наиболее активно до окончания испытательного срока.

Уже на собеседовании мы знакомим соискателя с нашей корпоративной культурой и ценностями компании. После принятия предложения ему нужно заполнить анкету, где помимо стандартных вопросов есть пункты про карьерные приоритеты, мотивацию и планы. Это помогает сформулировать для себя цели на новом месте. А мы в это время готовим план адаптации и рабочее место.

В первый день нового работника ждет корпоративный welcome pack (рус. приветственный пакет сотрудника) и welcome book (рус. документ, который отвечает на основные типичные вопросы о внутренней деятельности компании), небольшая презентация о нашей компании, экскурсия по офису и знакомство с командой. Также мы делаем рассылку на сотрудников с небольшим рассказом новичка о себе и его фотографией. Поэтому когда коллеги встречаются в офисе, они уже заочно знают новенького.

В первые недели происходит более подробное знакомство с компанией, коллегами, функционалом, нашим продуктом и традициями, а также проходит обучение. Мы не бросаем сотрудника одного с задачами и вопросами, а стараемся постепенно погружать его в работу и процессы. Кроме того, руководитель и менеджеры по персоналу активно поддерживают нового работника, отвечают на вопросы и помогают освоиться. Коллеги тоже стремятся помочь и поделиться опытом.

Когда испытательный срок близится к завершению, мы предлагаем сотруднику заполнить небольшую презентацию по готовой форме. В ней он отмечает свои цели, задачи, первые результаты работы, сложности, если они возникали, и пожелания. Для нас важна об-

ратная связь. Затем встречаемся с новым участником команды, его руководителем и директором по персоналу, чтобы обсудить дальнейшее сотрудничество.

После успешного прохождения испытательного срока мы дарим сотруднику подарок — несколько средств из продукции компании и нашу корпоративную открытку с поздравлением.

Это для офисных работников. На нашем производстве тоже отработан сценарий адаптации, который включает в себя программу ввода в должность, инструктажи, обучение с наставником и погружение в корпоративную культуру. Сотрудникам производства, как и в офисе, мы выдаем welcome book (рус. документ, который отвечает на основные типичные вопросы о внутренней деятельности компании) и поощряем прохождение испытательного срока небольшим подарком и поздравлением на доске почета.

Мы не боимся меняться, учиться и отказываться от того, что уже не эффективно. Гибкость — одна из наших сильных сторон.

— Ирина, почему кандидаты выбирают вас?

— Мы российская компания, которой уже 14 лет. За эти годы мы успешно прошли несколько кризисов и стараемся всегда, даже в непростые времена, развиваться и при этом обеспечивать команде стабильность. Сегодня это одно из важнейших преимуществ для соискателей. Наш продукт известен по всей стране и даже за ее пределами. С ним приятно и интересно работать как начинающим, так и опытным специалистам. Сейчас в нашей команде более 500 человек в разных городах России и странах СНГ — чтобы построить успешную карьеру с нами, необязательно ехать в Москву. Это еще один плюс.

Кроме того, после ухода с рынка зарубежных брендов вектор соискателей логично обратился к отечественному бизнесу. Все увидели, что наши предприятия, которые годами находились в тени мировых гигантов, стабильно растут и могут многое предложить сотрудникам. Работать на российскую компанию становится все более престижно, ведь здесь можно профессионально развиваться и быть успешным.

Несмотря на 14-летний опыт, мы современная компания, которой интересны новые технологии и инструменты. Мы не боимся меняться, учиться и отказываться от того, что уже не эффективно. Гибкость — одна из наших сильных сторон. Наша команда берется за непростые задачи и новые вызовы, которые и выводят нас в лидеры отрасли. Поэтому сотрудникам с нами интересно, они идут в компанию за развитием своих навыков и показывают хороший вертикальный и горизонтальный карьерный рост.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

АНАСТАСИЯ ВОЛОДИНА

Заместитель исполнительного директора Идеи&Решения

— С какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

— Основная проблема, с которой мы сталкиваемся в последние два года при подборе сотрудников — всё больше специалистов хотят работать удалённо. Это обусловлено несколькими факторами. Молодёжь, которая начинала свой карьерный путь в разгар пандемии, просто не знает другого формата работы. Приучить себя вставать раньше и тратить время на дорогу получается не у всех. Также сотрудники понимают, что по факту нет задач, которые нельзя было бы выполнить, работая дома. Ещё один фактор — появление маленьких агентств, у которых просто нет офисов. Они ищут менеджеров для реализации конкретных проектов, привлекают фрилансеров. Попробовав такой «свободный» формат работы, не все соискатели могут себя дисциплинировать и посвящать рабочим задачам весь день. Мы для себя сравнивали эффективность сотрудников, работающих дома и в офисе (с помощью сервиса планирования рабочего времени). И в итоге пришли к выводу, что при удалённом формате специалист выполняет задачи на 30% дольше. Сталкивались и с тем, что менеджеры решают в рабочее время личные дела. Поэтому сразу после пандемии COVID-19 начали просить работников снова приезжать в офис. Но оказалось не всё так просто: часть сотрудников переехала жить «на дачи» и была не готова менять свой жизненный уклад, так что процесс возвращения затянулся.

> ***...при удалённом формате специалист выполняет задачи на 30% дольше.***

— С помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

— Вакансии мы размещаем на разных ресурсах, пробовали и в социальных сетях рекламироваться, и в профессиональных сообществах, но самым удобным для нам остаётся наиболее популярный работный сайт.

— Важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

— Программа адаптации для новых сотрудников занимает у нас в агентстве особое место. Разработав собственную систему, мы увеличили эффективность новых сотрудников на 40—50% и избежали текучки кадров. Время на адаптацию в компании составляет 2 месяца, за этот срок и мы, и сотрудник понимаем, в одном ли направлении идём. В первые дни знакомим новичка с компанией, рассказываем о проектах, которые реализуем в данный момент и об успешных кейсах в недавнем прошлом, подключаем к проекту, на котором уже

> ***Разработав собственную систему, мы увеличили эффективность новых сотрудников на 40—50%...***

работает команда — так менеджер начинает выполнять первые задачи, но не в одиночку, а с весомой поддержкой. Никогда не бросайте нового сотрудника в «пекло» — выплывет или нет. Даже если он сам справится со сложной задачей, может потом долгое время находиться в состоянии стресса и первое впечатление от работы — негатив. Для подготовки программы адаптации мы систематизировали все существующие знания и опыт агентства, разработали собственную систему обучения. В неё входит ряд тренингов, на которых мы видим способности сотрудника, как быстро он усваивает информацию, оперативно получаем обратную связь от него. В рамках обучения рассказываем про наши требования, напоминаем про основы управления временем и далее смотрим, как сотрудник применяет полученные знания на практике. Также мы проводим беседы, на которых даём сотруднику обратную связь по его работе и получаем обратную связь от него, какие, например, процессы можно улучшить, разбираем, какие задачи даются легче, к чему есть склонности и так далее.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

ВАЛЕРИЯ ЧЕРТОВИКОВА

CEO
Группа компаний Black Square Group

— Валерия, с какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

— С переходом в онлайн-формат живого общения стало критически мало. В связи с этим у многих, особенно более молодых специалистов, страдают навыки коммуникации. Для нас этот пункт является определяющим, поэтому нам приходится обучать будущих сотрудников по собственной программе.

С развитием удалённого формата работы география значительно расширяется. Это неоспоримое преимущество для нас, поскольку изменение места проживания работника не влияет на его производительность. Однако теперь необходимо искать подходящих специалистов по всему миру. В то же время это предоставляет и определённые возможности: даже небольшие компании могут привлекать новых клиентов, расширять сферу влияния и открывать представительства в разных странах.

Ещё один важный момент — стремительное развитие технологий. Не всегда удаётся быстро реагировать на все новшества. Но именно введение новых систем автоматизации заставляет оставаться более адаптивными и гибкими.

К каждому новичку мы прикрепляем наставника, который направляет, помогает разбираться с задачами, с нашей внутренней базой знаний.

— Какие вакансии открыты в компании и с помощью каких способов вы подбираете сотрудников?

— С самого начала существования компании у нас было много выпускников, которые писали о том, что хотели бы стать частью нашей команды. Когда стали необходимы новые специалисты, мы решили попробовать обучать их самостоятельно сразу под наши требования.

Мы встроили в процесс онбординга (рус. адаптации) собственный обучающий центр и работу с кадровым резервом. Центр функционирует постоянно, поэтому желающие работать у нас могут пройти стажировку в компании в любое время.

На стажировке мы знакомим с особенностями нашей работы, активно привлекая человека к выполнению рабочих задач и участию в проектах разных отделов. Нам важно, чтобы уже на начальном этапе человек увидел всю нашу работу изнутри, почувствовал, в каком динамичном темпе мы работаем, и понял, подходит ли ему такой формат.

После стажировки человек может стать частью команды или попасть в кадровый резерв.

Для нас важно, чтобы сотрудник поддерживал нашу корпоративную культуру, поэтому в 90% случаях стать участником команды Black Square можно только после прохождения внутреннего обучения. Такой

подход сокращает время на адаптацию и снижает текучесть кадров. Благодаря этому новые вакансии у нас появляются из-за качественного расширения отделов и открытия новых направлений.

Хочется отметить, что обучающий центр рассчитан не только на новичков. Мы всегда поддерживаем желание и инициативу наших сотрудников попробовать себя в новом направлении, новой должности. Поэтому виртуальные двери нашего обучающего центра всегда открыты и для действующих сотрудников. Это помогает поддерживать высокую внутреннюю мобильность сотрудников и эффективно проводить ротацию кадров, когда появляется необходимость.

Многие готовы работать у нас бесплатно — волонтёрами, потому что знают, что даже в таком формате смогут глубоко прокачать свои профессиональные навыки.

— Важно не только привлечь, но и удержать: как построен процесс адаптации новичков в вашей компании?

Мы не отделяем процесс адаптации от общей работы нашей компании и не выносим его, так скажем, за скобки командной деятельности. Адаптация в Black Square Group — это первый этап личностного и профессионального развития каждого нашего сотрудника, в процессе которого человек получает колоссальный опыт, много новых и полезных знаний.

Учитывая тренд частой смены деятельности и сокращения срока работы в одной компании до 1—3 лет, мы не растягиваем период адаптации на долгие три месяца. Именно столько времени, по мнению разных специалистов, требуется сотруднику, чтобы полностью влиться в коллектив.

В основу нашего онбординга (рус. адаптации) лёг метод наставничества и коучинга. К каждому новичку мы прикрепляем наставника, который направляет, помогает разбираться с задачами, с нашей внутренней базой знаний. Получается, что человек с первых дней в компании окружён заботой и поддержкой коллектива.

— Валерия, почему кандидаты выбирают вас?

Те, кто проходил наши курсы, знают, какой багаж полезной информации мы даём. Они видят, как составлены наши программы обучения, как эффективно взаимодействуют наши сотрудники с клиентами и между собой, насколько сплочённая у нас команда и как активно развивается компания. И это вызывает огромный интерес к ней и желание стать участником Black Square Group. Многие готовы работать у нас бесплатно — волонтёрами, потому что знают, что даже в таком формате смогут глубоко прокачать свои профессиональные навыки.

В нашей компании все сотрудники могут участвовать в еженедельных ресурсных встречах с психологом...

В своём темпе работают и «адвокаты компании»: наши сотрудники и стажеры делятся впечатлениями, с воодушевлением рассказывают о своей работе друзьям, знакомым, родственникам. Тем самым помогают формировать сильный и крепкий бренд работодателя.

— Кроме удачной адаптации, что ещё способствует удержанию сотрудников?

— Человекоцентричность. Сейчас это главный вектор в выстраивании внутренней работы с сотрудниками, новая модель управления. Люди хотят, чтобы в них видели не только рабочую силу, но прежде всего личность с потребностями, талантами и особенностями.

Поэтому забота о сотрудниках — это основополагающий фактор. Многие компании начали практиковать программу well-being (рус. благополучия), которая направлена на формирование благоприятной атмосферы в коллективе и заботу о внутреннем спокойствии сотрудников. Крупные мировые гиганты, как, например, Google, подобный метод практикуют уже давно.

Сейчас тренд заботы о сотрудниках необходимо подхватить и небольшим компаниям. Американский писатель, учёный Том Рант и ведущий научный сотрудник института Gallup Джим Хартер в книге «Всё отлично. Пять элементов благополучия» выделяют следующие факторы, которые влияют на чувство благополучия:

- психологическое здоровье,
- профессиональная реализация,
- физическое состояние,
- социальная значимость,
- финансовая стабильность.

Соблюдение баланса в пяти этих направлениях поможет сотруднику избежать стресса и эмоционального выгорания. По данным совместного исследования компаний «Ренессанс Страхование» и «Зарплата.ру», с ним сталкиваются сотрудники в 80% компаний.

В нашей компании все сотрудники могут участвовать в еженедельных ресурсных встречах с психологом, получать специальные скидки при покупке программ нашего онлайн-университета и любых продуктов компании. Независимо от длительности сотрудничества все члены команды участвуют в бонусных программах и программах лояльности, регулярно получают подарки и поздравления от руководителей.

В современном бизнес-пространстве крайне важно стимулировать и поддерживать психологическое здоровье сотрудников, а также способствовать их профессиональному и личностному росту. Это позволит постоянно находить возможности для собственного развития и гармоничного прогресса компании, внося и реализовывая свежие идеи.

БЕСЕДЫ О
Привлечь, чтобы удержать

ЮЛИЯ КУЛАГИНА

HR директор
ООО «Груп Атлантик Теплолюкс»
ООО «Группа Теплолюкс»

— Юлия, с какими вызовами в подборе персонала вы сталкиваетесь сегодня?

— Сегодня, учитывая вызовы рынка, серьезную конкуренцию и массовый отток специалистов зарубеж, работодателям необходимо не просто налаживать внутренние рекрутинговые процессы, систему адаптации и развития персонала, но и внедрять свои собственные HR-инструменты.

Задачи и проекты, которые реализуются в компании, однозначно являются перспективными и мотивирующими для кандидатов, что влечет за собой и высокие требования к соискателям. Отсюда вытекает основная проблема рекрутингового процесса — нехватка профессиональных кадров.

> ***...в этом году более 50 человек получили новые назначения, как на более высокие позиции, так и на новые экспертные роли.***

«Теплолюкс» — это не только торговая, но и производственная компания, поэтому основные трудности возникают с поиском высококвалифицированных сотрудников инженерных специальностей. Поиск IT—экспертов сегодня также непростой и трудозатратный процесс. Дополнительным барьером нередко выступает тот факт, что компания находится в городском округе Мытищи и не все кандидаты готовы к долгой дороге, а дистанционная работа на таких должностях не всегда оправдана, хотя компания лояльна к гибридному подходу при построении рабочего графика.

— Какие вакансии открыты в компании и с помощью каких источников вы подбираете сотрудников?

— Сейчас у нас около 30 открытых вакансий по инженерным, производственным и коммерческим направлениям. Основным источником для внешнего поиска является популярный работный сайт, однако также развивается реферальная программа. Для привлечения молодых специалистов активно практикуются сезонные стажировки, с целью формирования списка потенциальных кандидатов на стартовые позиции. Важно, что перед тем, как пойти в открытый поиск, специалисты по управлению персоналом рассматривают внутренних кандидатов, в первую очередь делая упор на развитие своих сотрудников. Так, например, в этом году более 50 человек получили новые назначения, как на более высокие позиции, так и на новые экспертные роли.

— Как изменился процесс подбора персонала в вашей компании за последнее время?

— Ввиду того, что в последние два года основная задача подразделения управления персоналом состояла в том, чтобы выстроить процесс рекрутинга в соответствие с принципами международной компании — была разработана своя уникальная рекрутинговая система,

с помощью которой компания успешно закрывает все приоритетные запросы с точки зрения работодателя. Таким образом, был полностью налажен процесс подбора, начиная с заявки на подбор и ведения адресной аналитики по рекрутингу и заканчивая внедрением масштабной программы интеграции для новых сотрудников.

... была разработана своя уникальная рекрутинговая система, с помощью которой компания успешно закрывает все ... запросы

— Важно не только привлечь, но и удержать: за счет чего это удается вам?

— На это направлена вся стратегия управления персоналом нашей компании, которая включает непрерывную работу по трем ключевым направлениям: обучение и развитие персонала, совершенствование социального пакета для сотрудников, вовлечение сотрудников в процессы устойчивого развития компании.

— Какие проекты обучения и развития в этом помогают?

Уделяя особое внимание удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, мы разработали и реализовали разноплановые программы обучения, направленные на непрерывное внутреннее развитие сотрудников, а также их рост в компании и в профессии. Так, в рамках программы обучения Lean management (бережливое производство) были внедрены специальные модули обучения, главной задачей которых стало развитие самообучения и обмен опытом внутри команд. Таким образом в 2022-2023 годах новые обучающие программы освоили более 550 человек.

Также в 2023 году состоялся запуск ещё одного проекта — «Школа Лидеров». Это групповые внутренние и внешние тренинги, обмен опытом между сотрудниками смежных отделов, самостоятельное обучение с помощью электронных курсов и специальной литературы, которую компания предлагает в рамках корпоративной библиотеки.

Опираясь на один из главных принципов — «Развитие профессионализма» — мы предлагаем нашим мастерам производства, склада, отдела техподдержки и ремонта оборудования узнать о профессии руководителя больше — был запущен проект «Школа Мастера», который включает в себя как профессионально-прикладные знания (трудовое законодательство, методы решения проблем, основы подбора персонала), так и совершенствование областей, направленных на развитие личностных качеств (умение решать конфликты, строить конструктивную коммуникацию и т. д.).

Уровень удовлетворенности наших сотрудников программой ДМС составил 4,8 балла из 5 возможных.

— Юлия, а в каком направлении вы совершенствуете социальный пакет?

Здоровье и социальная удовлетворенность сотрудников являются неотъемлемо важными аспектами для нас. Именно поэтому, несмотря на изменившийся рынок медицинских услуг, было принято решение сохранить ДМС в полном объеме и качестве предоставляемых услуг. Уровень удовлетворенности наших сотрудников программой ДМС составил 4,8 балла из 5 возможных.

— Как сотрудники вовлекаются в процессы устойчивого развития?

— Наша компания уделяет особое внимание ESG-принципам, и в связи с этим мы часто проводим различные акции, привлекая сотрудников к волонтерству. Наиболее ярким примером за последний год стало участие в экологической акции «Спаси дерево» — общими усилиями была собрана почти тонна макулатуры.

Кроме того «Теплолюкс» усиленно работает над сохранением и масштабированием традиций. В компании ежегодно отмечаются весенние праздники и проводится «Детский день» для детей сотрудников. Появилась и еще одна добрая традиция —

в декабре, накануне Нового года поздравлять сотрудников, которые проработали 15 и более лет в компании.

В апреле 2023 года в рамках благотворительного проекта компания запустила с просветительскую акцию, направленную на популяризацию ответственного и бережного отношения к животным. Совместно с кошачьим приютом «Муркоша» был разработан гайд — незаменимое руководство для каждого владельца кошки, которое включает полезную информацию о ключевых аспектах ухода и содержания питомца.

...любой человек, который попал в стены нашей компании, пришел на переговоры или проходит интервью, должен остаться

Также была организована широкая анонсирующая кампания в социальных сетях для привлечения внимания к проблеме бездомных животных в поддержку закона об обязательной регистрации домашних животных, который вступит в силу 1 сентября 2023 года. А 19 мая 2023 года в приюте был организован день открытых дверей, где все желающие смогли лично познакомиться с обитателями приюта, услышать трогательные истории спасения и обрести верного пушистого друга.

— Юлия, почему кандидаты выбирают вас?

— Согласно опросам кандидатов и обратной связи рынка, в качестве работодателя нас выбирают по нескольким причинам: в компании сформирована очень сильная команда профессионалов и единомышленников, которые разделяют общие ценности и подходы компании, а также транслируют их, как внутри компании, так и снаружи. Мы никогда не обманываем и сразу открыто рассказываем не только о положительных аспектах каждой позиции, но и о профессиональных вызовах, с которыми придется столкнуться. Стараемся предлагать интересные роли, сильный компенсационный пакет, хорошие условия труда. А главное — наша компания применяет действительно индивидуальный подход к каждому. Мы всегда ищем альтернативные решения и зачастую создаем роли непосредственно под перспективного кандидата, чтобы именно такие люди смогли обогатить нашу команду и продемонстрировать высокие результаты. Я всегда говорю своим коллегам и команде, что любой человек, который попал в стены нашей компании, пришел на переговоры или проходит интервью, должен остаться счастливым. И мне кажется, что именно так и происходит: уровень удовлетворенности сотрудников нашего завода «Груп Атлантик Теплолюкс» в этом году достиг 85%, а сотрудников торговой компании «Группа Теплолюкс» — 93%.

С участниками рубрики беседовала Евгения Максимова

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Настоящие сыщики

С учетом ситуации на рынке труда задача подбора персонала является как никогда актуальной. Если раньше функции подбора можно было распределить между сотрудниками службы управления персоналом, которые заняты решением и других вопросов, то сейчас объем работы и сложность в привлечении ценных кадров вынуждает всё больше предприятий выделять этот функционал в отдельную штатную единицу — специалиста по подбору персонала.

За последний месяц на работных сайтах было размещено более 7000 вакансий для специалистов по подбору персонала, при этом коэффициент напряженности на рынке труда достаточно высокий: на одну вакансию приходится всего 1,36 резюме специалистов! Работодатели иногда готовы рассматривать и специалистов без опыта работы, но чаще рассчитывают на рекрутеров с опытом от 1 до 3 лет.

Где востребованы специалисты по подбору персонала?

В первую очередь, в сфере информационных технологий — подобрать разработчика программного обеспечения и грамотного тимлида — отдельное искусство, и профессия ИТ-рекрутера является уже фактически самостоятельной.

Текучесть в розничной торговле также обуславливает острую потребность, третья сфера, в которую всегда требуются рекрутеры, — услуги для бизнеса, в которых почти всю долю занимают кадровые агентства и аутсорсинговые компании.

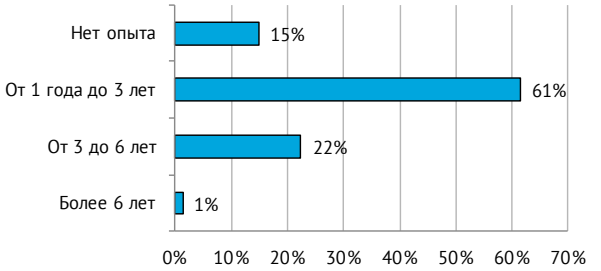
Чаще всего работодатели ожидают специалистов на полную занятость, но с развитием гиг-экономики востребованы и специалисты на неполный рабочий день. Профессия рекрутера также во многих случаях подразумевает возможность дистанционной работы — в связи с ускоряющимся темпом жизни и бизнеса кандидаты предпочитают не тратить время на дорогу и первые этапы отбора проходить по видеосвязи.

Рекрутерам часто предлагается и проектная работа — в связи с открытием новых офисов, направлений бизнеса, производственных линий.

Портрет вакансии «специалист по подбору персонала»

Топ-5 сфер

Требования по опыту работы



Тип занятости

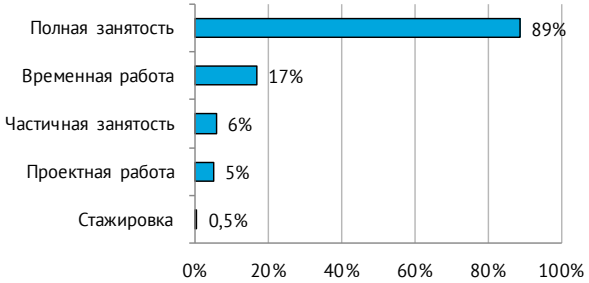
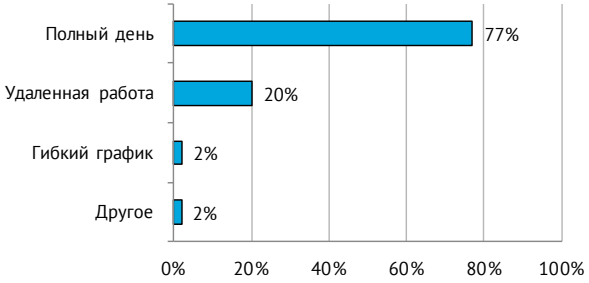


График работы



Специалисты на открытом рынке

Современные рекрутеры проживают в разных регионах, но более трети из них находится традиционно в самых крупных городах — Москве (27%) и Санкт-Петербурге (11%). На вакансии хотят попробовать себя и специалисты младше 18 лет, готовые работать ассистентом или проходить стажировку.

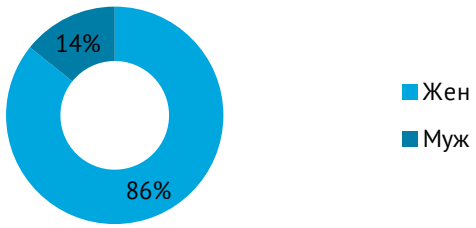
Специалисты приходят профессию из разных сфер — имея опыт работы в управлении персоналом, психологии, педагогике и даже вооруженных силах. Чаще всего специалисты имеют высшее образование (68%), 10% — неоконченное высшее.

В профессии традиционно больше женщин.

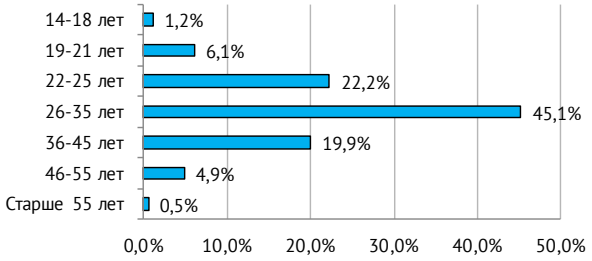
Многие специалисты по подбору персонала сегодня переходят на самозанятость или работают в качестве индивидуального предпринимателя, выполняя заказы для различных предприятий и имея портфель постоянных заказчиков.

Портрет кандидата «специалист по подбору персонала»

Пол



Возраст



Тип занятости

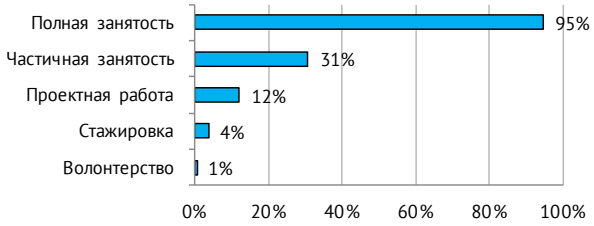
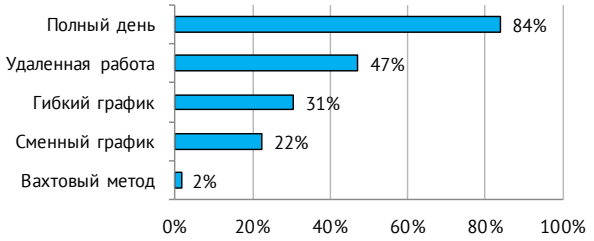


График работы



Ожидания и предложения

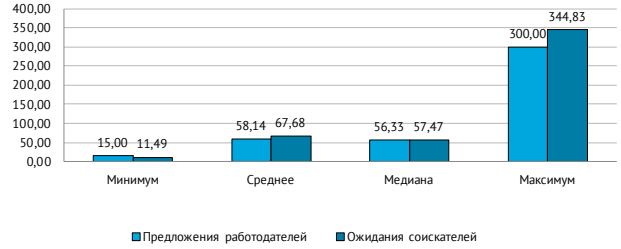
Уровень дохода специалистов по подбору персонала сильно зависит от ряда факторов:

- профессиональной сферы, в которой он работает: ИТ-рекрутеры претендуют и получают значительно более высокую заработную плату, чем специалисты другой специализации или без специализации,
- региона проживания — рекрутеры в столице и Санкт-Петербурге получают более высокую заработную плату,
- размера компании и масштаба задач — на крупных современных предприятиях с широким спектром вакансий и высокой загрузкой доход, как правило, выше.

Обращаясь к специалисту по подбору на фрилансе, предприятие заплатит ему разный гонорар в зависимости от уровня квалификации рекрутера и самой позиции: стоимость варьируется от 3000 за одну позицию линейного персонала до 1 000 000 рублей за международный поиск эксклюзивных специалистов.

Ожидания рекрутеров несильно отличаются от предложений работодателей — все-таки эти специалисты как никто другой знают рынок труда и понимают свою стоимость.

Заработная плата (тыс. руб. до вычета налогов)



Структура оплаты труда отличается в зависимости от места работы: внутренние рекрутеры (специалисты, подбирающие персонал непосредственно к своему работодателю) чаще всего имеют большую окладную часть и премию за закрытие заявок или выполнение ключевых показателей эффективности), заработная плата работников кадровых агентств — напротив — в основном состоит из гонорара за закрытие вакансий.

Компетенции современного специалиста по подбору персонала

Рекрутер давно уже не просто офисный работник, который разбирает груду резюме и выбирает, кого пригласить на интервью. Профессионал дол-

жен владеть актуальными инструментами поиска и отбора и постоянно расширять свои знания.

Топ-3 компетенции рекрутера

- **Технические навыки:** простого булева поиска и x-ray уже недостаточно. Необходимо владеть современными технологиями скрапинга, расширениями для поиска, выявлять новые источники и интернет-ресурсы;
- **Развитые коммуникации:** успешный специалист по подбору персонала — это хороший переговорщик, который умеет наладить контакт с заказчиком, с кандидатом и между ними. Это фасилитатор, консультант и даже иногда коуч — без хорошо прокачанного навыка устных и письменных коммуникаций не обойтись;
- **Маркетинг и продажи:** к развитым коммуникациям необходимо добавить умение анализировать рынок и свою аудиторию, определять конкурентные преимущества вакансии и грамотно подавать их кандидатам. А также знать, как составить продающий сайт или пост с вакансией и где именно его разместить.

Особенности рынка

Сегодня на рынке достаточно много кандидатов без опыта работы — многим кажется профессия специалиста по подбору персонала простой. Вход в профессию действительно прост: работодатели не требуют специального образования, а 15% предлагают вакансии начинающим специалистам, но удержаться в ней сможет не каждый: стрессоустойчивость, целеустремленность и ориентация на результат, готовность к постоянному поиску новых решений — необходимость развития таких личных качеств часто становятся вызовом для начинающего специалиста.

ЕКАТЕРИНА МЕЩЕРЯКОВА

Руководитель департамента рекрутмента «Рекадро»

«Сегодня очень много кандидатов претендуют на позиции в подборе ИТ-специалистов, не имея ни образования в сфере ИТ, ни какого-либо опыта. Профессия выглядит привлекательной из-за высокой заработной платы, но в этой массе ИТ-рекрутеров стать успешным очень сложно: все-таки без технических знаний никак не обойтись. Работать рекрутером — не так легко, как иногда хотелось бы, но эта профессия так прокачивает твою эрудицию, коммуникации, уровень самоорганизации, что окружающие сразу это замечают. И ты начинаешь многое замечать в окружающих. А еще всем начинает казаться, что ты проводишь с ними собеседование — да, издержки профессии».

Если вы хотите стать рекрутером — дорога открыта! Она не будет прямой и ровной, но так даже интереснее, правда?

Евгения Максимова

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ
Сервисный подход в управлении персоналом АПК

ЕКАТЕРИНА ВАЛИУЛОВА

Директор по организационному развитию компании-экспортера холдинга «Доставка Морем»

Агропромышленный сектор испытывает острую потребность в кадрах и ряд сложностей с привлечением и удержанием специалистов, о которых мы писали в предыдущем выпуске. Найти успешную стратегию развития сотрудников, которые останутся в компании надолго и будут эффективны, — значит, получить конкурентное преимущество на рынке труда. Об опыте разработки такой стратегии мы поговорили с Екатериной Валиуловой, директором по организационному развитию компании-экспортера холдинга «Доставка Морем».

— Екатерина, расскажите, пожалуйста, немного о компании и о том, почему вы решили изменить подход к управлению персоналом.

— Наша компания занимается экспортом зерновых и товаров переработки. Как известно, на протяжении времени агроиндустрия считалась консервативной отраслью. Это суждение распространялось в том числе и на рабочие отношения внутри команды, поэтому сегодня я хочу поделиться с вами знаниями об инструментах, применяемых нами в построении работы организационного отдела. Все началось с того, что мы решили переосмыслить наши взгляды, ответив на следующие вопросы: «Кто мы как компания? Кто наш клиент?». Отвечая на эти вопросы, мы определяем себя как сервисная компания: мы не просто торгуем зерном и товарами переработки, мы оказываем сервис нашим клиентам, делая все процессы более комфортными для них. Наши клиенты — это не только покупатели, банки и фермеры, у которых мы закупаем продукцию, но и внутренняя команда, работающая на благо нашей компании. Моя роль заключается в заботе о людях, которые работают у нас, и осознание руководителями того, что сотрудники — это внутренний клиент, меня вдохновило.

> ***...осознание руководителями того, что сотрудники — это внутренний клиент, меня вдохновило.***

— Что такое сервисный подход в управлении персоналом?

— Он касается не только сферы управления персоналом. Этот тренд также известен как HumantoHuman, когда стерты понятия B2B, B2C. Роль человека многократно возрастает с точки зрения его влияния на компанию. Каждый сотрудник — это лицо бизнеса и носитель корпоративной культуры. На первый план выходят человеческие отношения, при которых сотрудник — амбассадор компании, который разделяет ее ценности. В таком случае на рынке формируется отношение: «Я хочу с ним работать, хочу у него покупать, потому что он профессионал, значит, и компания у него такая же». Это так работает.

Но, чтобы добиться этого, нужно выстраивать корпоративную культуру таким образом, чтобы

каждый сотрудник чувствовал на себе этот подход, «впитывал» его и транслировал вовне.

— Каким образом вы реализовываете этот подход у себя?

— Мы внедрили сервисный подход в HR (рус. управление персоналом) на всех уровнях. Во-первых, рекрутинг. Поиск «своих» происходит на основе задаваемых кандидату вопросов, отражающих ценности компании. Мы также привлекаем к поиску сотрудников всех заинтересованных коллег и прислушиваемся к их мнению. На собеседовании мы максимально открыты с кандидатами, всегда возвращаемся с обратной связью, независимо от принятого решения.

Проекты — это та часть работы, благодаря которой происходит качественное развитие.

— Екатерина, а как вы вовлекаете сотрудников во взаимодействие с кандидатами?

— Создаем общий чат, добавляем в него всех коллег, которые принимают участие в поиске и проводим несколько этапов интервью: первичные встречи с рекрутером, интервью с потенциальными коллегами и даже подчиненными, с прямыми и косвенными руководителями, поскольку в компании нет жесткой вертикальной структуры.

— Общий чат – это интересная практика! Давайте продолжим про другие уровни.

— Конечно, дальше мы переходим к адаптации. У нас есть автоматизированная программа адаптации в виде приложения, максимально удобного для пользователей. Программа позволяет погружаться в корпоративную культуру с первых дней и снижает нагрузку с текущей команды, так как в ней находится базовая информация о нас, нашей философии развития, работе отделов, специфике и проверочные тесты по каждой теме. Мы как отдел организационного развития регулярно отслеживаем статус прохождения программы адаптации, проверяем, все ли понятно новичку, есть ли вопросы для обсуждения, нужна ли помощь. Также в рамках адаптации мы проводим тестирование нового сотрудника по DISC/Белбину для выстраивания более эффективной коммуникации в коллективе. Информация об этих методиках также есть на нашей платформе.

В обучении сотрудников мы применяем разные форматы в зависимости от запроса конкретной команды в определенное время — курсы в приложении, тесты, личные встречи в отделах, встречи топ-менеджеров, стратегические сессии, внутренние программы, внешние программы, привлечение экспертов и так далее. Сервисный подход встроен даже в увольнение: мы применяем стратегию удержания и выстраиваем открытый диалог,по возможности пробуем менять зону ответственности и функционал. Поддерживаем отношения с теми, кто от нас уходит, с помощью неформальных встреч.

— Учитывая сервисный подход, как вы работаете с кадровым резервом, с продвижением и развитием сотрудников в компании?

— Тут могу отметить два момента:

1. Развитие менеджерского состава: мы организовываем встречи топ-менеджеров с теми, кто недавно стал руководителем или готовится им стать, чтобы коллеги смогли обменяться опытом и разобрать живые кейсы.

2. Наша работа складывается из операционной и проектной деятельности. Проекты — это та часть работы, благодаря которой происходит качественное развитие. В проекте участвуют сотрудники из разных отделов, с разными компетенциями, опытом, и это отличная возможность попробовать свои силы и научиться чему-то новому.

— Как влияет сервисный подход на корпоративную культуру?

— Корпоративная культура — это невидимая атмосфера, в которую погружается каждый сотрудник. Она служит для человека сигналом и свидетельствует о том, попал ли он туда, куда хотел, комфортно ли ему и может ли он достичь здесь своих целей. Наша ком-

пания находится на рынке седьмой год, и сегодня мы можем смело сказать о том, что выстроили собственную особенную корпоративную культуру и сформировали ценности, которые не просто прописаны в брошюре и отражены на мониторе в офисе, но и постоянно подкрепляются действиями наших коллег.

Одна из них ценностей, например, — отношение к ошибкам. Она звучит так: совершаем ошибки быстро и дешево. И на примере работы своего отдела могу поделиться таким кейсом: два года назад мы пробовали внедрить систему целеполагания ОКР на всю команду. Сама система заключается в том, что мы ставим амбициозные цели, задаем ключевые метрики и, собираясь раз в неделю, отслеживаем прогресс. Мы попробовали, но в масштабах всей команды у нас не получилось. Сначала я расстроилась, пыталась понять, что не так, но спустя какое-то время я узнала, что коллеги из некоторых отделов продолжают успешно использовать эту систему. У сотрудников отсутствует страх пробовать что-либо новое, так как мы постоянно находимся в поиске инструментов. Например, сейчас готовим образовательный курс для менеджеров, поэтому изучаем различные практики, участвуем в мероприятиях, интересуемся, чему учат менеджеров в других компаниях. Получается, что мы инвестируем часть своего времени и средств в новый продукт, однако если понимаем, что какой-то инструмент нам не подходит, не будет работать именно у нас, то не боимся это признать, сделать выводы и принять другое решение.

To, что мы создаем всей командой сообща, дает нам большое преимущество в эффективной коммуникации и взаимодействии.

То, что мы создаем всей командой сообща, дает нам большое преимущество в эффективной коммуникации и взаимодействии. Это приводит к быстрым договоренностям, сотрудничеству и осознанию ценности друг друга.

— Екатерина, вся эта работа требует значительных сил и времени. Действительно ли это помогает?

— Понимаем опасения, поэтому мы, разработав систему метрик, раз в год проводим Trust Interview (Интервью доверия) — фиксируем картину лояльности к компании, удовлетворение работой и уровнем командной сплоченности. Каждый сотрудник может написать любые комментарии, которые мы впоследствии обрабатываем совместно с руководством и командой. По итогу обсуждений разрабатываем план действий — что я могу сделать, чтобы улучшить ситуацию, и что может сделать моя команда или руководитель.

Другим важным показателем эффективной работы является вовлеченность коллег в развитие команды. В качестве примера стоит привести следующий кейс. До недавних пор у нас была практика приглашать к себе внешних экспертов на различные сессии и тренинги, однако в прошлом году наш генеральный директор Наталья Тугалёва самостоятельно организовала и провела полноценную стратегическую сессию в офлайн формате с командой бухгалтерского учета и аналитики из разных регионов, справившись с этим не хуже любых приглашенных специалистов.

Обычно корпоративная культура — это то, что идет извне, посыл акционеров. Однако мы понимаем, что достигли той стадии, при которой изменения происходят изнутри, потому что трансформируется сама команда благодаря нашей философии сервисного подхода. Это и ведет нас к успеху.

Беседовала Евгения Максимова

СОВРЕМЕННЫЙ РЕКРУТИНГ
Вызовы маркетинга в подборе персонала

Поиск сотрудников всегда был непростой задачей для специалиста в сфере управления персоналом.

В современных реалиях заданная задача усложнилась обостряющимся дефицитом рабочей силы на рынке труда и ограничениями в рекламных возможностях.

Поиск кандидатов сегодня не заканчивается размещением вакансии на работном ресурсе и выбором подходящих резюме. Современный специалист по подбору персонала — это прежде всего маркетолог, задача которого проработать портрет своей целевой аудитории, выявить, где эта аудитория обитает, каковы её интересы, и найти возможные точки соприкосновения с потенциальными кандидатами.

Маркетолог начинает свою работу с описания целевой аудитории. На основе описания готовит посадочные страницы (лендинги) вакансий, чтобы привлечь нужную аудиторию, выбирает оптимальные каналы привлечения. В 2022 году интернет-маркетинг столкнулся с новыми вызовами — потерей доступа к ряду рекламных площадок, которые давали неплохой результат в виде откликов.

Какие каналы доступны для поиска кандидатов в реалиях 2023 года в России? Это Яндекс, ВКонтакте, Одноклассники, Телеграм — на этих площадках можно рекламировать свои вакансии.

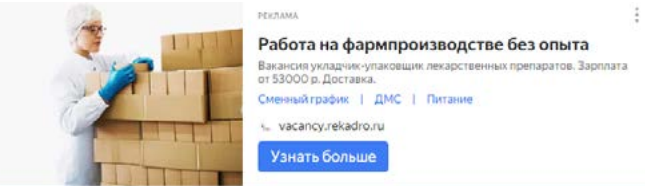
Поисковая система

Около 50% пользователей интернета России используют Яндекс в качестве поисковой системы. Многие сайты на своих страницах размещают рекламные блоки от Яндекса. Соответственно, реклама вакансий с использованием возможностей Яндекс. Директ покрывает достаточно большую аудиторию пользователей.

«Горячую» аудиторию соискателей (активно ищут работу) можно привлечь рекламой на поиске: показывать свои предложения о работе по запросам, связным с поиском работы («вакансии», «работа» и их производные). Но стоит помнить, что в рекламе по таким запросам вы конкурируете с сайтами вакансий, которые также активно продвигаются по данным словам. В связи с этим размер бюджета должен быть значительным, особенно для крупных городов. Да и за последние полтора года количество рекламодателей увеличилось, так как в поисковой системе Google реклама невозможна.

Как быть, если бюджет на поиск и привлечение персонала небольшой? Тогда не нужно идти на «поиск» Яндекса, а можно рекламировать свои вакансии в рекламной сети Яндекса (РСЯ). РСЯ обширна и предлагает множество вариантов размещения — текстовые объявления, видеореклама, баннерная реклама. Технологии позволяют показать вакансии нужной аудитории.

Объявление в РСЯ может выглядеть вот так (их формат подстраивается под особенности сайта, на котором показывается реклама):

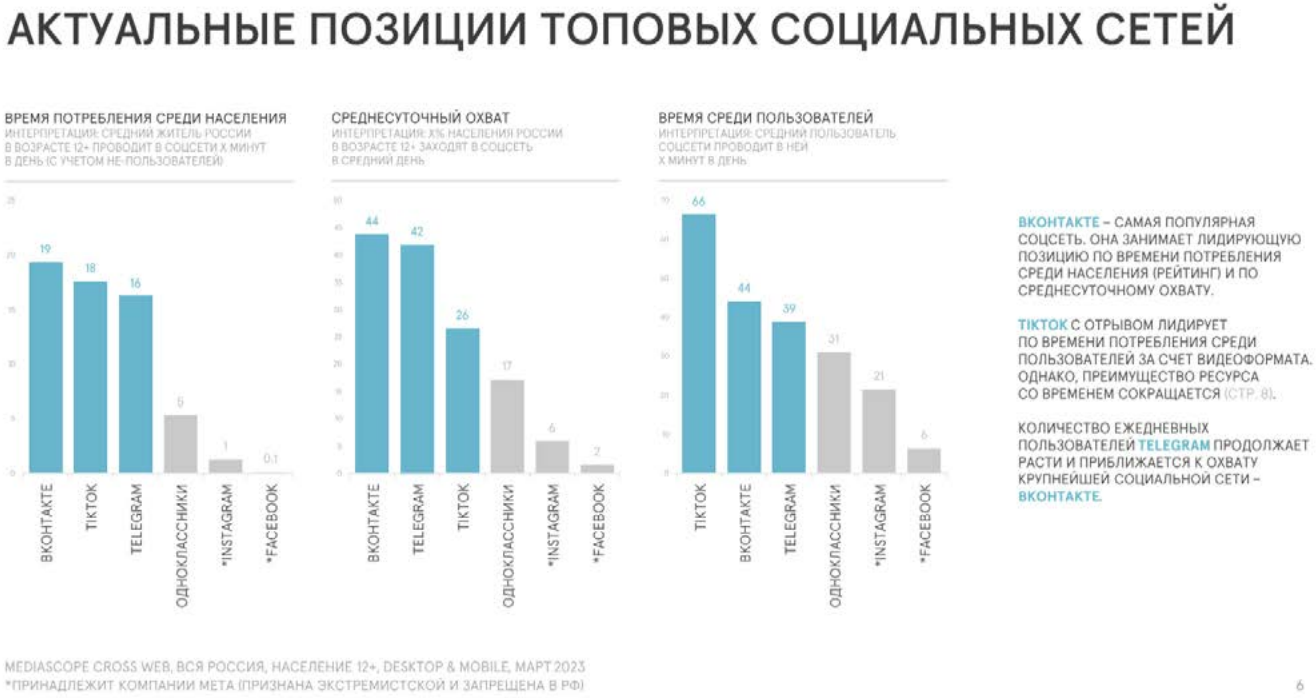


Яндекс найдет её сам на основе интересов пользователей (что ищут, на какие сайты заходят, какие места посещают). Автоматические стратегии показа объявлений сейчас дают хороший результат и позволяют получить отклики кандидатов, которых нет на работных сайтах.

Социальные сети

ВКонтакте остается самой популярной соцсетью в РФ, Телеграм догоняет по показателям.

Реклама во ВКонтакте и Одноклассниках сейчас создается через единую платформу VK Реклама. Она показывается не только в соцсетях, но и на mail.ru, Юле. Если у вас есть группа компании в ВК, то можно создавать рекламный пост от её имени или же рекламировать сайт (лендинг) с вакансиями. Собирать отклики можно с помощью встроенной формы для

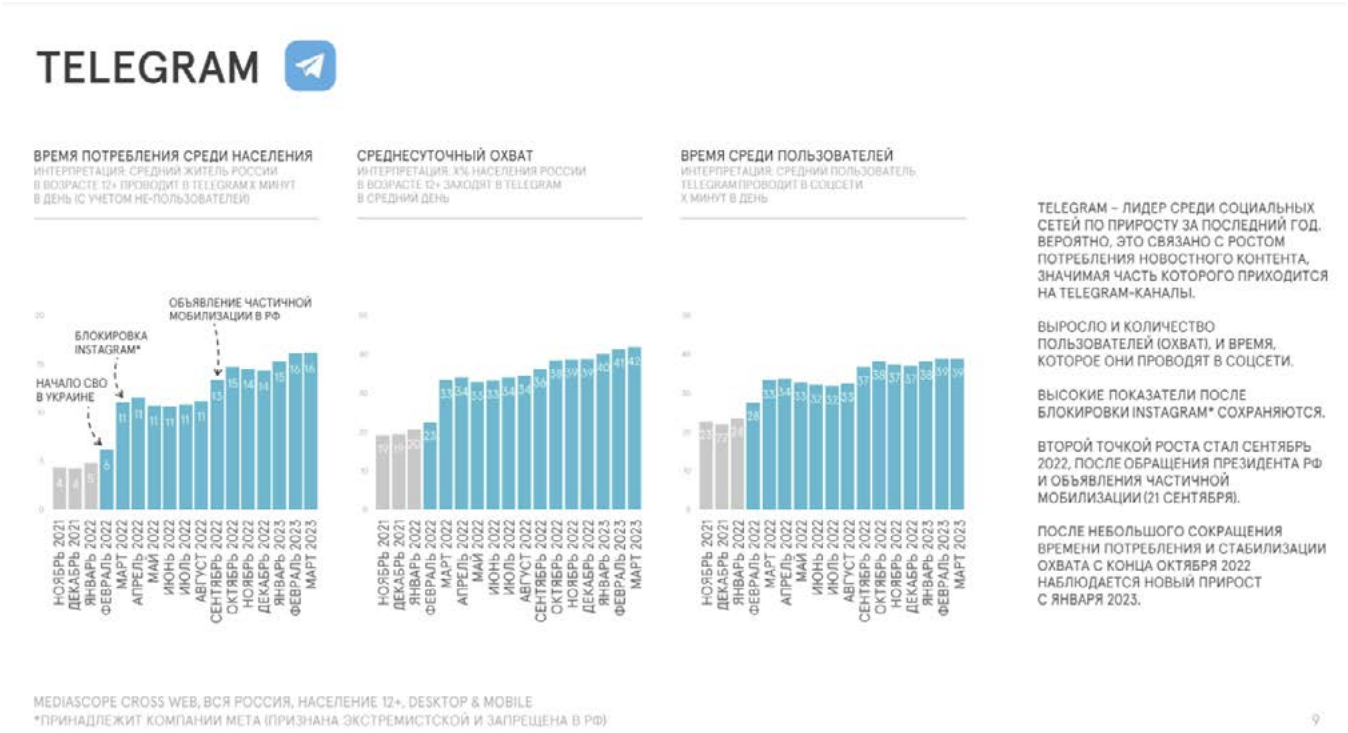


сбора откликов: в этом случае можно обойтись без создания посадочной страницы под вакансии. На площадки VK пришло много рекламодателей, и в рекламе вакансий идёт серьезная борьба за целевую аудиторию, которой являются пользователи-соискатели.

Например, в 2021 году за 4 дня рекламы в ВК можно было получить 17 130 показов, в 2023 году — только 7 740 при одинаковых параметрах рекламы (креатив, бюджет, аудитория). Падение указывает на то, что уровень конкуренции вырос, не все пользователи пролистывают свою новостную ленту, а следовательно, им реклама не показывается.

Важно уметь выделиться среди множества объявлений, подобрать яркую картинку-креатив, которая привлекла бы целевую аудиторию.

Рекламировать вакансии можно не только через рекламный кабинет, но и напрямую размещая посты о вакансиях в группах в ВК и Одноклассниках. Как показывает опыт, сейчас это один из эффективных способов продвижения вакансий. Чтобы этот способ сработал, необходимо перед размещением проанализировать группу — оценить количество «живых» подписчиков, активность в группе (самое простое — посмотреть, сколько просмотров набирает пост, размещенный 24 часа назад). Пост с вакансией обязательно должен содержать ссылку на посадочную страницу вакансии, чтобы была возможность оставить отклик (соискатели сейчас редко звонят).



И наконец Телеграм — мессенджер, который за 1,5 года значительно увеличил свою аудиторию.

Как здесь искать персонал? Размещать промо-посты в группах (для этого напрямую договариваться с владельцами). Предварительно группы нужно найти, оценить, насколько активна группа (по количеству просмотров постов, реакции). Рекламу вакансий можно запустить и через рекламный кабинет Telegram Ads, но минимальный бюджет, необходимый для запуска рекламы — более 350 000 рублей, и не всем доступен.

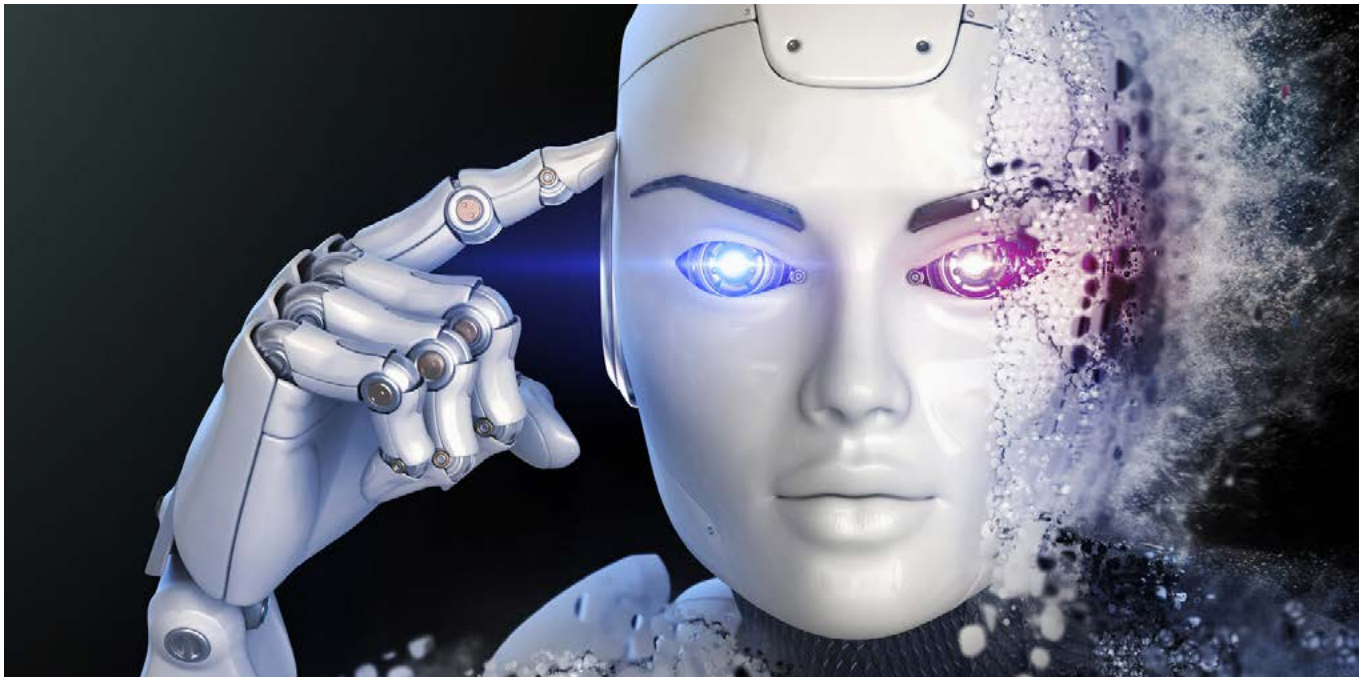
Есть и ограничения для рекламы в Телеграм:

1. *Объявления появляются в каналах, где есть минимум 1 000 подписчиков. В групповых чатах или личных беседах рекламы не будет.*
2. *Рекламный пост появляется в самом низу ленты канала, поэтому пользователь не сможет случайно его пропустить.*
3. *Символов в описании не может быть больше 160.*
4. *Нельзя добавлять фото или видео, но эмодзи разрешены.*
5. *В настройках рекламы нельзя выбрать регион показа — показ можно вести по интересам и группам.*
6. *С рекламы нельзя вести на внешние сайты или приложения, только на телеграм-канал или бота в Телеграм.*

Сейчас на ограниченном рекламном рынке специалист по подбору персонала должен обладать не только знаниями маркетинговых инструментов, но и уметь их применять, тестировать идеи, проявлять креативность, чтобы привлечь нужных кандидатов и закрыть позиции.

Анна Маркина

HRTECH
Искусство интеллекта в подборе персонала



В прошлом выпуске журнала мы уже говорили о возможностях искусственного интеллекта в рекрутинге на примере использования ChatGPT. Какие еще возможности будут помогать специалистам по подбору в ближайшем будущем?

Рассмотрим несколько направлений стартапов в управлении персоналом и помечтаем о том, что закрывать вакансии можно будет нажатием одной кнопки. Ну ладно, трех…

Интеллектуальный поиск

Достаточно ли нам одного работного сайта? Конечно, чудеса случаются, но чаще всего нам приходится использовать разные источники поиска, задействовав для этого много ресурсов. Но ведь этого вполне можно избежать:

- Проект LinkedIn — Connectifier — уже сейчас помогает рекрутерам искать кандидатов и собирать полную информацию о них из разных источников, включая контакты.
- HireEZ ищет кандидатов среди более 800 миллионов профилей на более чем 45 открытых веб-платформах, 87% из них — с контактами.

Аналогичных проектов много, и все они помогают максимально глубоко проанализировать профиль кандидата, в том числе получить ссылки на его страницы во всех социальных сетях и сразу с ним связаться.

Искать звезд больше не нужно

«Вот бы клонировать этого менеджера по продажам, ну просто звезда!», — теперь мечта коммерческого директора может быть исполнена.

Не так давно сервис Oliv привлек $5 миллионов инвестиций: искусственный интеллект прослушивает все разговоры специалистов по продажам, изучает и выбирает самые эффективные приемы, сопоставляя контакты с проведением сделок в CRM-системе. Для новичков — это совершенная инструкция по продажам, для руководителей — инструмент внедрения лучших практик и контроля качества.

Выбрать лучшего просто

Недостатки привычного нам метода отбора — тестирования — хорошо известны. Но что, если тестирование проведет искусственный интеллект? Обмануть такую систему намного сложнее. Так, GPT-vetting всего за 15 минут оценит разработчиков программного обеспечения, исключив возможность мошенничества.

С тестированием разобрались, а что с интервью? На него ведь часто тоже не хватает времени и ресурсов! Не волнуйтесь, ИИ проведет его за вас в автоматизированном режиме, формируя вопросы исходя из резюме кандидата и его предыдущих ответов. Даже видеоинтервью!

Обратная сторона этого процесса — помощь в подготовке интервью кандидатам: стартапы в этом направлении активно развиваются, в первую очередь, в связи с большой волной сокращений в крупных корпорациях:

- Yoodli, который использует генеративный ИИ для создания последующих вопросов на основе ответов пользователя на предыдущие, привлек уже более $7 миллионов. По окончании собеседования Yoodli предоставляет аналитическую информацию об употреблении слов и подаче материала, обращает внимание на слова-паразиты и темп речи. Он также предлагает, как перефразировать некоторые ответы.
- MyInterview предоставляет возможность записать видеоответы на типичные вопросы, анализирует их и дает обратную связь кандидату.
- Pramp предлагает практику собеседований в формате видео-чата. Кандидаты объединяются для совместной тренировки, предоставляя типичные вопросы и сценарии интервью. Искусственный интеллект обеспечивает максимально реалистичный опыт собеседования.

Подобных сервисов уже достаточно на рынке. Возможно, скоро собеседование превратится в искусную беседу двух программ?

Обучить новичка эффективно

Подобрать сотрудника — половина дела. Адаптировать и обучить его не менее важно и отнимает много ресурсов.

- В мире развиваются платформы по поиску и подбору менторов, в том числе из ведущих компаний. Недавно инвестиции получил проект CareerPaths (€232 тыс.). По функциям платформа похожа на веб-сайт с репетиторами, и основная ценность ее — сами менторы, работающие в мировых брендах. Развитие сотрудников может получить новый эффективный инструмент.
- Даже создание обучающих видеокурсов в ближайшем будущем может происходить в автоматизированном режиме через разработку и адаптацию программы искусственным интеллектом, генерацию обучающего видео с аватаром вашего тренера и составлением индивидуального плана обучения для сотрудника.

Когда-нибудь всё наше время будет направлено на разработку стратегии, проектирование и принятие важных решений. А пока — совмещаем эти задачи с фильтрами на работных сайтах, собеседованиями и оценкой результатов тестирования.

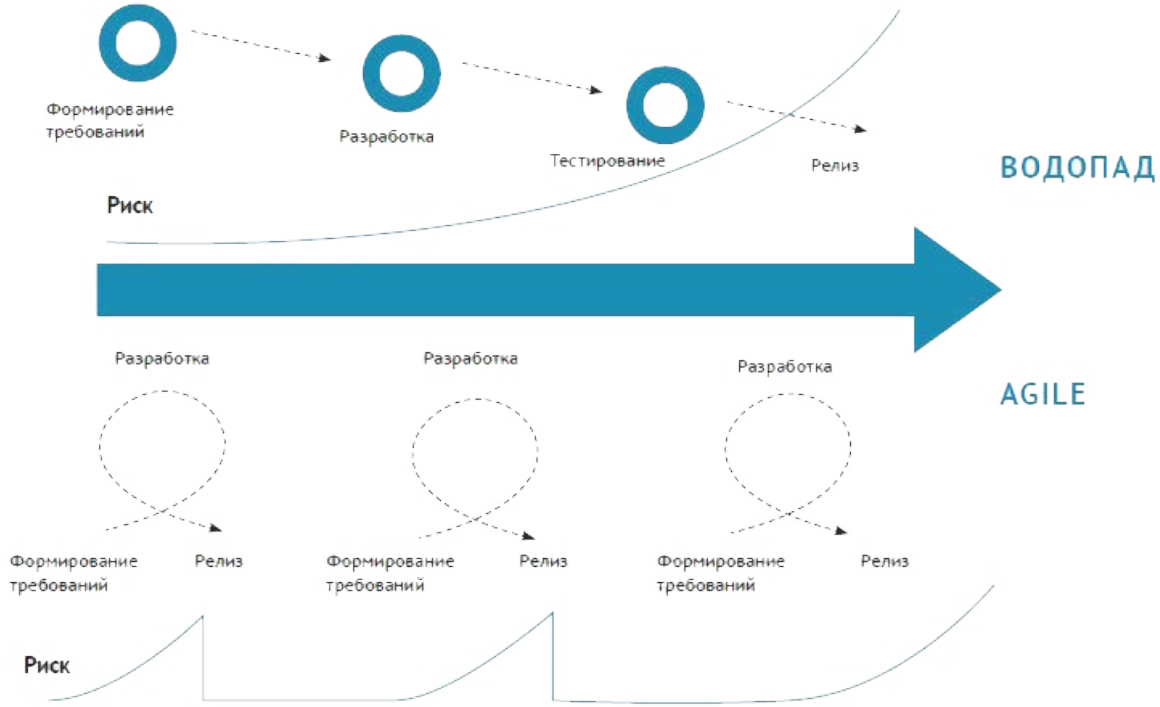
Евгения Максимова

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ
Гибкий массовый подбор

Поиск персонала на линейные позиции — одна из острейших проблем нашего времени. Обеспечить быстрое закрытие вакансий в соответствии с меняющимися ожиданиями бизнеса помогают современные методы управления проектами. Поделимся с вами опытом «Рекадро» по использованию принципов Agile в массовом подборе.

Что такое Agile?

В переводе с английского это слово означает «гибкий», и речь идет об изменении подхода к проектному управлению с жестко регламентированного, запротоколированного на свободный, меняющийся и адаптирующийся под текущие условия и ожидания заказчика.



По материалам выступления компании «Рекадро» на HR Foresight Forum 2023

Если раньше любой проект, в том числе и проект подбора персонала, строился по методике «водопада», когда сначала необходимо определить требования, составить четкий план, потом приступить к выполнению и в конце выдать какой-то готовый результат, то гибкий подход представляет собой совершенно иной процесс: мы не планируем далеко вперед, а двигаемся небольшими шагами, итерациями, каждая из которых несет для проекта совершенно конкретную ценность и имеет свой результат. Из этих промежуточных ценностей и складывается готовый продукт для заказчика.

Зачем так усложнять? Agile был создан разработчиками программного обеспечения в ответ на вызовы времени: изменения стали происходить слишком быстро, и если мы запланировали разработку какого-то продукта сегодня, то через несколько месяцев наш проект в том виде, в каком мы его представляли, может оказаться абсолютно неактуальным. А если мы не будем синхронизироваться с заказчиком, то и вовсе можем представить не тот результат, которого он ожидал.

Так и в рекрутинге, не правда ли? Сегодня мы предъявляем одни требования к кандидатам и имеем потребность в конкретном объеме, но завтра всё может кардинально измениться. Особенно сейчас.

Чтобы избежать подобных рисков, мы в корне изменили подход к управлению проектами и адаптировали 12 принципов Agile для своей работы.

Выглядит просто. Ну конечно команда должна верить в реальность проекта и в ней должны работать мотивированные профессионалы! Само собой, что команда должна найти способ регулярной поставки кандидатов на проект! На самом деле и да, и нет. Такой подход становится простым в реализации только тогда, когда сотрудники приняли Agile-мышление, согласились с манифестом Agile и следуют ему.

Смириться с тем, что договоренности, технология и инструменты, сам план работы могут кардинально изменяться (неоднократно!) в процессе работы — очень сложно. Сотрудников нужно учить, мотивировать, вовлекать — но об этом в следующий раз.

Ключевые изменения, которые мы внедрили в работу над проектами:

1. **Результат работы.** Понятием результата для нас всегда были вышедшие кандидаты, но на промежуточных этапах мы оценивали объем проделанной работы и количество представленных претендентов на вакансию. Пришлось

поменять структуру оценки, и единственным критерием проделанной работы стали выходы. Даже в первую неделю работы над проектом.

2. **Синхронизация —** не только внутри команды, но и с клиентом (нанимающим менеджером, службой управления персоналом). Недостаточно выслать клиенту резюме и ждать ответа, необходимо регулярное общение, которое предполагает обмен информацией, опытом, выводами. Руководителей, у которых есть потребность в персонале, сложно вовлекать в рекрутинговый процесс, но для успеха проекта делать это необходимо.

3. **Коммуникации —** быстрые каналы (отказ от электронной почты), ежедневные встречи команды, упрощение процессов помогают достигать результата быстрее. Может ли отсутствие регламентов привести к хаосу? Может. Зависит от руководителя проекта.

Команда

Отдельную ценность в Agile представляет команда проекта.

Особенности Agile-команды Рекадро:

Владелец продукта — человек, который обеспечивает качество продукта, сопровождает проект на каждом этапе и помогает расставить приоритеты. Человек, который соблюдает интересы заказчика в проекте, но сам в реализации проекта не участвует.

Кросс-функциональная команда — основные сотрудники в команде — это, безусловно, рекрутеры, но в реализации любой задачи чаще всего есть люди, которые не полностью вовлечены в проект. Организуете рекламную кампанию по привлечению кандидатов? Маркетолог, таргетолог, специалист по контекстной рекламе должны быть частью команды. Даже если вы пользуетесь услугами сторонней организации по настройке рекламных кампаний — подготовьте вашего подрядчика к тому, что он будет участвовать в регулярных встречах команды и должен быть вовлечен в ваш проект.

Клиент — часть команды. Как бы ни открещивался от этого нанимающий руководитель, его необходимо вовлекать в обсуждение и принятие решений. Ведь именно он ожидает результат и определяет, достигнут ли он.

Четкие роли — сотрудники должны очень четко понимать свой функционал и зону ответственности. Чаще всего мы организуем работу по принципу конвейера, работая для клиента в формате «единого окна».

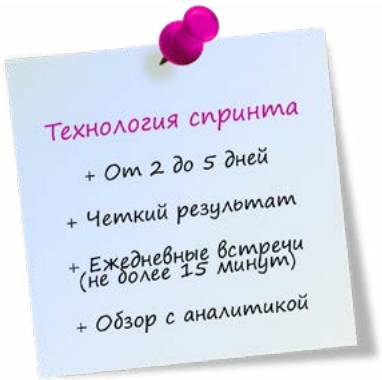
После того, как мы стали agile-энтузиастами и грамотно сформировали команду, можно приступать и к внедрению инструментов.

Agile-инструменты в массовом подборе персонала

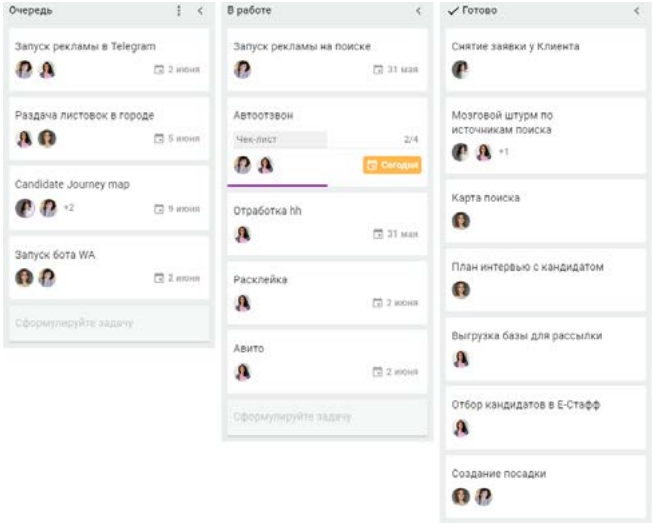
Следуя принципам маленьких шагов, мы разбиваем проект на спринты — короткие и регулярные временные интервалы, в течение которых команда выполняет заданный объем работы в рамках большого проекта.

Сегодня процессы рекрутинга ускоряются — если мы не позвонили кандидату в течение 8 часов, про него можно забыть, поэтому в массовом подборе спринт может длиться не более 3–5 дней, и по его итогам уже должен быть достигнут какой-то ценный результат, ожидания о котором заранее известны команде.

Команда встречается ежедневно для синхронизации, где каждый участник делится результатом работы за вчерашний день и планами на сегодня, а в конце спринта обязательно проводится обзор, на котором команда выясняет, насколько удалось достичь результата, что необходимо улучшить и отвечает ли результат ожиданиям заказчика.



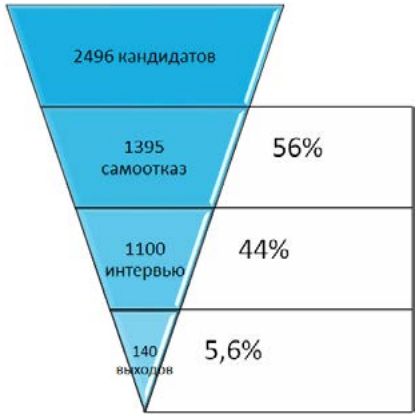
Для визуализации работы по спринту команда пользуется scrum-доской в упрощенном варианте, где наглядно отображен ход работы по проекту, ответственные и сроки.



Аналитика

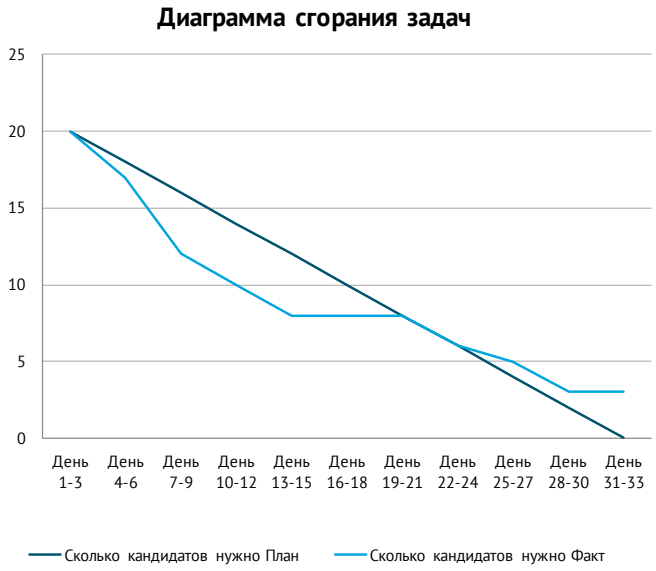
Отдельного внимания заслуживают и инструменты аналитики, которые помогают синхронизироваться и принимать решения. Вот некоторые из них:

- **Воронка рекрутинга —** наглядный объем и результат работы, зоны развития и проблемные точки



- **CJM —** карта пути кандидата в компанию для улучшения процессов найма

- Диаграмма сгорания задач — визуализация пути к цели

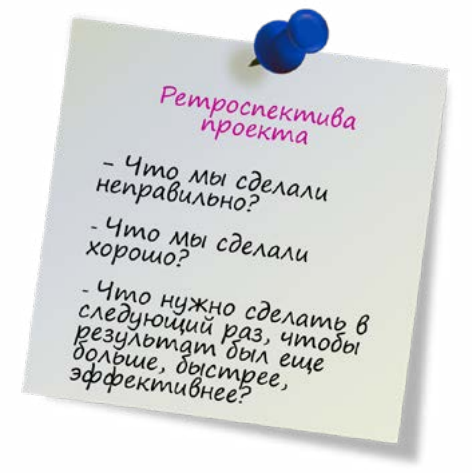


Подведение итогов

Проект прошел успешно, и мы закрыли все вакансии. Отлично, мы похвалили друг друга и приступили к другим заказам!

Нет, этого недостаточно. После закрытия проекта обязательно должна быть проведена его ретроспектива.

Если отвечать на эти вопросы в конце каждого проекта, то система постоянных изменений и улучшений будет органично встраиваться во все рекрутинговые процессы.



Agile — это философия. Чтобы делать agile, надо быть agile. Кажущиеся очевидными вещи оказываются очень сложны в реализации, если их прописать как механики и процедуры, когда сотрудники еще не приняли новый взгляд на организацию работы. Хотите внедрить agile в подборе персонала? Обращайтесь, давайте сделаем это вместе — через сотрудничество и синхронизацию.

Евгения Максимова

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ
Вступайте в переговоры

Построение взаимоотношений кандидатом — один из важных инструментов успешного подбора персонала. Рассмотрим ключевые ошибки во взаимодействии с кандидатами в процессе отбора на вакансию.

Большое количество этапов

Конечно, количество этапов в отборе зависит от уровня должности — чем она выше, тем больше должно быть взаимодействий, интенсивность и насыщенность встреч также бывает разной.

Но общее правило таково: чем меньше этапов — тем лучше, чем они интенсивнее — тем эффективнее. Лучше сразу пригласить несколько лиц, принимающих решение, на одно интервью, чтобы сэкономить время и не упустить кандидата в этой волоките долгих согласований, чем часто грешат крупные компании.

> **В подборе на позиции в ИТ уже давно всё чаще всего происходит в один этап — на первой встрече присутствуют все принимающие решения эксперты, там же происходит тестирование с оценкой результатов и озвучивается предложение — это позволяет не потерять кандидата на высококонкурентном рынке.**

Нечеткие задачи на каждом этапе

Важно понимать, к какому результату мы должны прийти: в ходе скрининга нужно узнать, подходите ли вы друг другу в целом, в ходе интервью — не только оценить, но и не потерять интерес и замотивировать кандидата.

Формулирование результата и планирование позволяет избежать и лишних действий, хаоса в переговорах, который может оттолкнуть потенциального сотрудника: если приходится часто возвращаться с дополнительными вопросами, это может вызвать сомнения в серьезности подхода компании и уважении к твоему времени.

Формирование негативной репутации своими руками

Театр начинается с вешалки, а компания — со специалиста по подбору персонала, и репутация бренда

во многом строится из того, как такой специалист взаимодействует с внешним рынком. Любой кандидат должен уйти от нас если не окрыленным, то, как минимум, довольным: «классный опыт общения, как жаль, что вакансия мне не очень подходит», «интересные люди, хорошая компания, жаль, что я не соответствую их ожиданиям». Проработайте точки контакта с кандидатом, проведите аудит с помощью тайного соискателя и убедитесь, что посылаете на рынок труда «позитивную энергию».

Человек — это ресурс

Продолжая тему выше, можно напомнить, что человек — это в первую очередь человек. Со своими проблемами, ожиданиями, мотивацией. И эту мотивацию надо выявлять и уважать.

Кроме того, на нашем небогатом рынке любого кандидата стоит рассматривать как потенциального партнера, видеть зоны роста — даже если сейчас он нам не подходит, возможно, мы сможем предложить ему другую должность в какой-то обозримой перспективе. Рынок труда сегодня таков, что нужно гибко подходить к выбору, видеть потенциал в человеке и уметь его «доращивать».

Открытость в беседе — не менее важна как для того, чтобы сформировать у кандидата позитивный опыт, так и для того, чтобы правильно оценить его мотивацию и избежать ошибок при найме. Не скрывайте информацию, расскажите кандидату всё как есть — и, в свою очередь, вы сможете задавать ему прямые вопросы и в большинстве случаев получать прямые ответы.

Ценность каждого кандидата на рынке труда заставляет нас не отступать и искать способы договориться:

У одного из кандидатов была два предложения, и наше проигрывало на 5000 рублей по зарплате, да и само место работы было далеко от места жительства, но консультант все-таки убедила его принять предложение: посчитала в деньгах соцпакет компании — питание, ДМС, индексацию зарплаты.

Вступайте в переговоры!

Неготовность к контрпредложениям

Да, это бич нашего времени. Но многие компании по-прежнему не готовы к такому повороту событий. Еще на этапе подготовки предложения о работе необходимо решить, как вы будете действовать в случае отказа кандидата по причине контрпредложения от действующего работодателя. Определить бюджет на повышение зарплаты, если это допустимо, или возможные дополнительные бонусы. И присмотреть других финалистов, конечно, чтобы не быть заложниками ситуации и торга.

Несогласованность действий и ожиданий

Иногда при поиске сотрудника компания сама не понимает, кто ей нужен, а если понимает — то каждый из экспертов, участвующих в отборе, видит по-своему профиль кандидата и зону ответственности, на которую он нанимается. Это затягивает процесс поиска, а сам переговорный процесс превращается в спор между сотрудниками компании, что, конечно, оттолкнет ценного специалиста.

Незнание рынка труда

Вряд ли это проблема специалиста по подбору персонала. Но вот донести эту информацию до нанимающего менеджера или директора предприятия бывает затруднительно — ведь он не участвует в первичном

отборе на вакансию. При старте работы над вакансией подготовьте краткую справку по рынку труда, например, со ссылками на вакансии конкурентов, или закажите отчет у исследовательского центра.

Неудобные коммуникации

Сегодня практически все общаются в мессенджерах. Темп жизни высок, задач много — и если кандидат просит писать ему в Whatsapp, а не звонить, то почему бы и нет? Для решения коротких, организационных вопросов — это самый подходящий канал.

Но каждому каналу — своя задача. Вести переговоры по условиям найма лучше видя кандидата — на личной встрече или офлайн. Конечно, юридический аспект предполагает отправку предложения по электронной почте (или, кстати, в бизнес-аккаунте в Whatsapp), но обсуждение нужно все-таки проводить в личной беседе, участвовать в которой должен тот, кто владеет полномочиями и бюджетом.

Отстранение от переговоров

Кстати о последнем: не так давно клиент выслал нам предложение для кандидата, который претендовал на зарплату 100 тысяч на руки, в размере 100 тысяч «грязными», и попросил провести переговоры. Увенчаются ли они успехом? Я сомневаюсь: у нас нет прав на обсуждение условий и принятие решений, глубокого понимания мотивирующего пакета и реальных возможностей его развития в компании.

Отсутствие тренировки

Переговорам нужно учиться постоянно — проходите курсы по коммуникациям (например, у Р. Гандапаса), смотрите фильмы — «Адвокат дьявола», «Человек, который изменил всё», «Волк с Уолл стрит» и многие другие, постоянно прокачивайте навык.

Использование «стоп-фраз»

В первую очередь, это всё, что касается дискриминации и отказов, связанных с нарушением законодательства (пол, возраст, религия, раса).

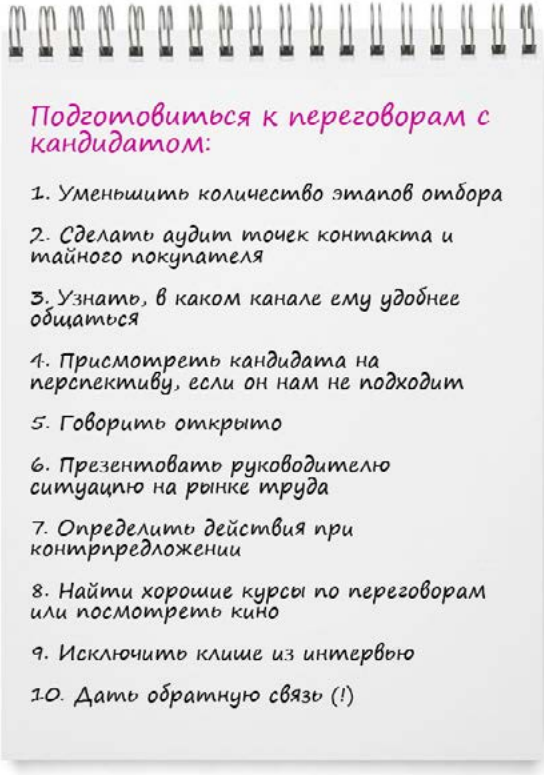
Но не меньше отталкивают и устаревшие приемы отбора, подобные этим:

- «Продайте мне ручку»
- «Кем вы видите себя через 5 лет?»
- «Почему мы должны взять именно вас?»

Все клише интервью лучше убирать, чтобы общение было искренним.

«Мы вам перезвоним»

Пожалуй, закончу я прописной истиной: любой кандидат всегда должен получить обратную связь, какой бы она ни была.



Екатерина Мещерякова

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Как за 10 минут с помощью цвета понять, подходит ли вам сотрудник?

12 мая в Москве состоялась международная конференция цветоаналитиков. Сертифицированные коучи поделились первыми результатами практики, основанной на анализе ответов респондента в цветовом ассоциативном интервью. Цветоаналитика Mental Rainbow была разработана в 2017 году в Италии. Одной из первых компаний в России, начавших активно использовать методику, является горнопромышленный холдинг Zemtek. Мы поговорили о ее применении с генеральным директором «Земтек корпоративный центр» Светланой Андреевой.

— Светлана, расскажите о компании Земтек.

С удовольствием! Zemtek — достаточно молодой холдинг, нам 8 лет. За эти годы у бренда сформировались несколько направлений деятельности: горное строительство, разработка месторождений и добыча полезных ископаемых, металлообработка (у нас есть завод по производству бурового инструмента и запасных частей) и ряд небольших бизнесов. Например, сейчас активно развивается обслуживание месторождений — это организация вахтовых городков, предоставление услуг по питанию и проживанию. У нас есть собственный торгово-промышленный кластер, включающий дилерство китайских шин Triangle и сервисные услуги по монтажу и ремонту. Кроме того, производим рукава высокого давления на 12 локациях по всей России. Наше преимущество заключается в том, что мы находимся рядом с заказчиками, гарантируем быструю поставку и удобную логистику.

Особое внимание уделяем развитию социальной программы для вахтовых работников.

— Какие планы и приоритеты у компании сегодня?

— Можно сказать, что планов много, и они направлены на масштабирование бизнеса. Мы думаем о приобретении собственного месторождения для добычи золота, есть вариант развития в направлении подземных горных работ и строительства горно-обогатительных комбинатов. Сейчас приступаем к разработке проекта по строительству машиностроительного завода в Ульяновской области.

— Что обеспечивает такой бурный рост?

— Много факторов. В первую очередь, вовлеченность собственника, его готовность инвестировать. Далее, скорость и постоянное стремление к повышению эффективности на каждом участке. Также уровень развития кросс-функциональности. В моих профессиональных компетенциях управление корпоративным центром, который весьма многозадачен. Он состоит из аккредитованной ИТ-компании и собственных ИТ-решений, организации, которая аккумулировала все поддерживающие функции — это HR, юристы, бухгалтерия, бизнес-инжиниринг и безопасность.

— Наверное, с учетом таких грандиозных планов у вас стоят важные задачи в области управления персоналом. Какие направления являются ключевыми для вас?

— Мы уделяем большое внимание кадровой безопасности и обеспечению персоналом новых площадок, которые находятся на этапе запуска. Поскольку Zemtek — быстрорастущая компания, то мы сталкиваемся с «болезнями роста», сейчас стремимся к тому, чтобы команда стала сплочённой. Это наша главная задача на всех уровнях. В офисах меняем подход к адаптации новых сотрудников, развиваем корпоративную жизнь и каналы коммуникаций, на площадках занимаемся внедрением концепции бригадной работы. Мы пробовали разные методы организации на площадках, и надеемся, что именно этот формат даст нужный результат.

— Как удается закрывать вакансии?

— На рынке труда сейчас непросто, у нас много конкурентов, особенно среди компаний, занимающихся добычей полезных ископаемых. Приходится бороться за талантливых сотрудников, мы стараемся не отставать и находим различные способы, которые помогают нам быть привлекательным работодателем и одновременно сохранять эффективность. Особое внимание уделяем развитию социальной программы для вахтовых работников. Считаем, что в персонал нужно комплексно вкладываться, люди это чувствуют и приносят бóльшую отдачу по сравнению с коллегами в других компаниях в добывающей сфере.

— Светлана, как вы узнали о Mental Rainbow? Почему решили взять ее в работу?

— Я аккредитованный преподаватель Mental Rainbow и стояла у истоков ее распространения в России. Более того, мы уже много лет поддерживаем теплые отношения с автором методики Ириной Лединской. Изначально Mental Rainbow использовалась как судьбоаналитический тест, но мы увидели в ней потенциал для применения в бизнесе и области управления персоналом. Сейчас на базе Гуманитарного института им. П.А. Столыпина есть несколько курсов по применению методики и в том числе курс «Mental Business для бизнеса и HR».

...проведя интервью с руководителем, мы можем сформировать его профиль и подобрать команду, которая будет эффективно работать под его началом.

— Вы преподаете?

— Да, и у нас уже 600 выпускников и около 40 преподавателей Mental Rainbow в разных направлениях.

— Светлана, как вы применяете методику в компании? В чем ее основная польза?

— В первую очередь, в рекрутинге. Когда я работала в HR, то использовала широкий инструментарий, поэтому у меня большой опыт. Поэтому могу сказать, что у Mental Rainbow множество преимуществ, самое сильное — это скорость. Интервью длится 12-15 минут, кроме того, беседа протекает легко, в комфортном темпе для тестируемого. Метод обладает высокой достоверностью, так как не позволяет давать социально желательные ответы (правильных ответов просто нет), точность тестирования составляет 97%. Я специализируюсь в расшифровке ответов для оценки компетенций, поэтому разработала каталог из 84 компетенций, и с помощью Mental Rainbow могу дать оценку уровня их развития, а также предложить тип мотивации и считать риски для любого сотрудника.

Также удобно работать с кадровым резервом и можно заранее выстраивать под него систему развития. Мы определяем индивидуальные особенности каждого резервиста, выявляем области, в которых ему нужно развиваться, с учетом его способностей к обучению и восприятию информации формируем для него персональную программу.

Кроме того, проведя интервью с руководителем, мы можем сформировать его профиль и подобрать команду, которая будет эффективно работать под его началом.

— То есть методика выявляет не только компетенции, но и мотивацию?

— Конечно. Например, для одной из компании мы с помощью Mental Rainbow сформировали мотива-

ционный пакет топ-менеджеров так, чтобы каждый работал на тот результат, который ему интересен — будь то министерские награды или финансовое вознаграждение. Для раскрытия личности и подбора наилучших практик важен индивидуальный подход. В этом мы и помогаем нашим клиентам.

— Оценивает ли Mental Rainbow психологическое состояние сотрудников?

— Могу отметить, что она хорошо помогает для диагностики эмоционального выгорания, особенно если использовать инструмент в динамике, прослеживается изменение состояния человека. Например, при тестировании можно обнаружить, что у него возникли проблемы на личном фронте. Затем, проводя беседу, мы выясняем, что у человека сложности в семье, и ему было бы полезно работать удаленно 1-2 раза в неделю. Предоставление такой возможности помогает сотруднику успокоиться и повышает его работоспособность.

Конечно, Mental Rainbow не решает проблемы за нас, но она показывает, на что обратить внимание.

— А вы проводите диагностику с сотрудниками регулярно?

— Достаточно проводить ее раз в три месяца. Есть критерии, которые показывают текущее состояние, а есть более фундаментальные — которые отображают его постоянные качества, например, системность, педантичность. Если человек занимается развитием компетенций, то в динамике мы можем их отследить.

Даже респондент, который не видит цвет, но представляет его, проживает определенную эмоцию и дает ему оценку...

— Светлана, расскажите немного о самой методике.

— Методика основана на исследованиях нейрофизиологии, еще в прошлом веке была доказана взаимосвязь между цветом и индивидуальными особенностями человека: в мозге существуют сектора, ответственные за цветовосприятие, и они также влияют на наши реакции на внешние раздражители и формируют особенности личности. Эта связь была подтверждена с помощью нейровизуализации.

Mental Rainbow построена на анализе реакции на цвета и как при этом активируются нейронные связи. В отличие от других методик, таких как известный тест Люшера, в Mental Rainbow был подобран ассоциативный ряд к каждому цвету. Вместо показа самих цветов человеку называют цвет и ассоциацию с ним.

— Тестирование проходит в формате устного интервью?

— Да, и это одно из неоспоримых преимуществ: не требуется специальное оборудование, достаточно уметь проводить интервью и расшифровывать результаты. Компании могут использовать эту методику с небольшими затратами, достаточно иметь одного специалиста, обученного в ее применении. Более того, этот тест не требует очного присутствия, его можно проводить даже по телефону.

— Получается, что не нужно даже видеть человека, его реакцию?

— У каждого человека свое восприятие цвета, даже у тех, у кого нарушение зрения. Мы проводили большое исследование — работали со слепыми с рождения людьми — и диагностика дала точный результат. Даже респондент, который не видит цвет, но представляет его, проживает определенную эмоцию и дает ему оценку, что подтверждает универ-

сальность и эффективность инструмента. Так что да, визуальный контакт совсем не обязателен.

— Светлана, но ведь у цвета есть определенная коннотация — например, черный — цвет траура, зеленый — цвет весны, подъема, как это влияет на результат тестирования?

— Действительно, с цветами в нашем сознании есть ассоциации. В начале каждого интервью мы предлагаем абстрагироваться от всех привычных ассоциаций: цвет — это просто цвет, ничего более. Далее задаем нужный оттенок, например, «голубой, как небо в безоблачную погоду летом», это направляет мышление в нужную сторону, но при этом все равно оставляет цвет в рамках нейтральной оценки.

Сам процесс подготовки к интервью, включая создание определенного фона, помогает настроить участника на нейтральную волну.

На самом деле, если не нравится какой-то конкретный цвет, то это означает, что на данный момент сформировались такие нейронные связи. Спустя какое-то время они могут измениться, и отношение к цвету, соответственно, тоже. Наверняка вы замечали такое у детей: когда ребенок взрослеет, у него меняются цветовые предпочтения — это связано с развитием мозга.

— Светлана, как вы встраиваете диагностику в рекрутинговые процессы?

— Мы проводим тестирование непосредственно в интервью с кандидатом на вакансию.

— А как реагируют люди?

— Прекрасно. Ни разу не было ситуации, чтобы кандидат отказался от тестирования. Я объясняю, что в нашей компании используется инновационный метод оценки компетенций, сейчас задам вопросы, а потом «расскажу вам о вас» — эта фраза работает. Конечно, нужно правильно давать обратную связь — в поддерживающей форме.

> ***Возможность узнать что-то полезное для своего развития ценна для кандидатов...***

Возможность узнать что-то полезное для своего развития ценна для кандидатов, и это также помогает нам в формировании репутации работодателя: даже если человек получает отказ, у него сохраняется позитивный опыт.

— Какие риски есть при применении методики?

— Вы знаете, самое главное — это научиться «обнуляться», каждый пользователь методики должен быть немного коучем и не накладывать свои стереотипы на оценку. Это важный аспект, поскольку объективность и нейтральность в процессе оценки играют решающую роль. К сожалению, не все люди могут сразу достичь этого уровня.

— Светлана, а какой ваш любимый цвет?

— Сложный вопрос, нет одного любимого цвета, мои предпочтения меняются. Здесь и сейчас могу сказать, что за зиму не хватило голубого неба, и сейчас мне очень нравится голубой цвет. Таково сейчас моё мировосприятие.

Беседовала Евгения Максимова

Немного статистики по итогам использования методики в разных бизнесах

- Снижение текучести на испытательном сроке на 100%.
- Рост эффективности проектов на 18% (оценка проводилась по двум показателям: сроки, бюджет).
- Повышение результативности топ менеджеров по KPI на 12% (анализ год к году).
- 99% кандидатов принимают предложение о работе.
- Снижение бюджета на подбор на 32%.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ
5 шагов по зарплатному полю

В условиях жесткой конкуренции за персонал необходимо правильно разработать систему мотивации специалистов, в первую очередь — установить привлекательное денежное вознаграждение. Как определить, будет ли оно ценным? Конечно, если сотрудники держатся за рабочие места, текучесть кадров минимальная, специалист по льготам и компенсациям может спокойно выдохнуть. Но ситуация быстро меняется, и отслеживать рынок труда необходимо, чтобы избежать риска потери ценного специалиста. В случае же открытия новой для компании позиции это становится приоритетной задачей. Как это сделать? Приводим простые и не очень шаги по полю аналитики рынка труда.

Шаг 1. Собирайте данные из открытых источников

- Откройте работные сайты и посмотрите вакансии по вашему профилю. В описании вакансии вы можете увидеть не только информацию о зарплате, но и о ее структуре.
- Сделайте выборку по резюме подходящих кандидатов и оцените их ожидания. Некоторые работные сайты позволяют настроить выгрузку данных кандидатов в Excel для подготовки статистического отчета.

Метод обладает невысокой достоверностью, но он полезен, в случае если в компании открывается новая позиция и необходимо оценить общую ситуацию — востребованность и наличие специалистов, уровень квалификации, разницу в ожиданиях и предложениях.

Шаг 2. Принимайте участие в открытых исследованиях

Некоторые исследовательские и консалтинговые компании проводят открытые обзоры рынка заработных плат и компенсационного пакета, собирая данные с предприятий и предоставляя обобщенный отчет в отраслевом или региональном разрезах — принимать участие в подобных проектах в любом случае полезно. Заключение договора о конфиденциальности позволит вам не беспокоиться о переданной вами информации.

Шаг 3. Договоритесь с коллегами

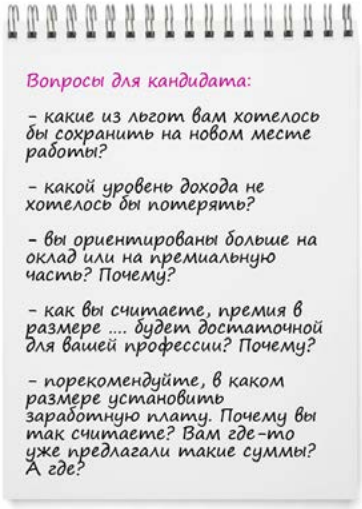
Иногда удается договориться с конкурентами на рынке труда об обмене какой-то частью данных по заработной плате и пакету льгот и компенсаций — такое партнерство помогает избежать зарплатной гонки и поддерживать стабильную ситуацию на рынке труда. Возможно, ваши соседи тоже об этом мечтают? Часто в такой кооперации привлекают посредников — консалтинговые и исследовательские центры, которые обрабатывают данные и предоставляют компаниям обобщенный статистический отчет.

Шаг 4. Проводите разведку

Не удалось договориться? Тогда этот шаг станет следующим. Большинство из нас и так делает это на регулярной основе — разговаривая с кандидатом на вакансию, мы спрашиваем про условия на последнем месте работы — но такие данные не всегда могут быть корректны: ведь кандидат заинтересован в лучших условиях для себя, а значит, чаще всего представляет информацию более радужно, чем есть на самом деле, чтобы получить выгодное предложение.

Для разведки лучше использовать разные источники, тогда можно получить максимально точную картину:

- **Обзвон предприятий с открытыми вакансиями:** как правило, соискатель может выяснить основную информацию об условиях найма уже по телефону, но иногда приходится ездить на собеседование.
- **Обзвон работников компаний, размещенных в открытых источниках.** Даже если кандидат указал в ожиданиях заработную плату, которая кажется вам слишком высокой, с ним лучше пообщаться, чтобы выяснить причины таких ожиданий. Построить разговор с кандидатом лучше с помощью непрямых, корректных вопросов.



- **Консультации с экспертами —** вышестоящие руководители, работающие в той же отрасли, могут рассказать вам многое о ситуации на рынке труда и заработных плат по конкретной профессии, и пренебрегать этим ресурсом никак нельзя.

При проведении бесед с кандидатами и компаниями обязательно нужно учитывать требования к должности (уровень квалификации) и соответствие функционала принятому в вашей компании — часто бывает, что под одним и тем же названием скрываются разные задачи и зоны ответственности: в одной компании офис-менеджер может выполнять функции секретаря, в другой — отвечать за административную работу офиса в целом и иметь в подчинении различные службы.

Шаг 5. Проанализируйте результаты

Собрав данные, их необходимо представить в статистическую таблицу, в которой наглядно отображено зарплатное поле рынка:

Показатели	Ежемесячный оклад (т.р., gross)	Ежемесячная премия (т.р., gross)	Премии свыше 1 месяца (т.р., gross)	Общая ежемесячная сумма (т.р., gross)	Общая годовая сумма (т.р., gross)
Минимум	98,00	42,00	8,33	152,00	1824,00
P 10%	99,40	43,80	8,58	156,43	1877,20
P 25%	103,75	47,50	8,75	158,65	1903,75
Среднее	115,63	69,00	9,85	189,53	2274,38
Медиана	106,50	65,00	9,00	168,88	2026,50
P 75%	112,25	88,50	9,71	212,56	2550,75
P 90%	140,30	102,80	12,12	237,30	2847,60
Максимум	176,00	104,00	14,67	280,00	3360,00

Определите, в каком месте таблицы находится ваша заработная плата для этой должности:

Зона 1 — от минимума до 25 процентиля: вы донор специалистов для рынка. Это низкий уровень заработной платы, риск потерять специалиста очень высок, если только он не привязан к компании какими-то другими условиями. Допустимо платить заработную плату в этом диапазоне также в случае позиций, которые не являются значимыми для компании, стоимость обучения и подбора таких сотрудников невысока и ниже затрат на увеличение ФОТ.

Зона 2 — от медианы до P75: вы золотая середина. Вы можете сохранить персонал и при этом не нести лишних затрат.

Зона 3 — от уровня P75 до максимума: вы переплачиваете своим сотрудникам. Предлагаемые условия выше рынка, что может быть оправдано для редких и высококвалифицированных специалистов, чья роль в компании очень велика (в том числе если у специалиста расширенная зона ответственности в сравнении с рынком).

Обращать внимание при проведении аналитики рынка заработных плат стоит не только размер вознаграждения:

- Сопоставьте данные по долям фиксированной и переменной частей зарплаты. Если в вашей компании соотношение долей сильно отличается от рыночного, это может оттолкнуть опытных специалистов;
- Проанализируйте элементы вознаграждения, стимулирующие выплаты, в том числе периодичность выплаты премий — слишком бедный или слишком богатый инструментарий материальной мотивации могут также негативно влиять на интерес кандидатов к вакансии;
- Сравните ожидания и предложения: насколько отличаются ожидания соискателей от рыночных зарплат? Это может стать предметом для торга с кандидатами на вакансию.

Пройдя весь путь по зарплатному полю, вы сможете сформировать выгодное предложение как для кандидатов, так и для компании.

Евгения Максимова

рекадро™
Экспертные кадровые решения

Исследования рынка труда для самых актуальных задач

Платить, но не переплачивать!

РЫНОК В ЦИФРАХ
Степи подбора персонала в Казахстане

Казахстан — страна с активно развивающейся экономикой, и количество рабочих мест в ней только растет, в том числе за счет прихода международных компаний, «переезжающих» из России.

Казахстан не отстает от мировых тенденций, гиг-экономика активно развивается, и сотрудники ищут более гибкие форматы занятости — об этом свидетельствует рост рынка фриланс-услуг. Компании поддерживают тренд — расширяется практика аутсорсинга бизнес-процессов, услуг предоставления персонала.

При этом в стране остро стоит вопрос уровня компетенций работников — как отмечают представители государственных органов, лишь около 4% сотрудников регулярно проходят обучение и повышение квалификации. Внедрение профессиональных стандартов, центров сертификации, над которым сейчас ведется работа, должно частично решить эту проблему.

Рынок труда Казахстана в 1 кв.2023:
Безработица (МОТ) – 4,8%
Топ-3 сферы занятости:
- торговля (17,2%),
- образование (12,9%)
- промышленность (12,6%).
Прирост вакансий – 12% к 4 кв.2023 (hh.kz)

HR-специалисты казахстанских компаний, принявшие участие в открытом опросе «Рекадро» в июне, отмечают **ключевые сложности, с которыми сталкиваются при подборе персонала:**

- помимо недостатка квалификации у кандидатов в целом, половина компаний отмечает **нехватку знаний и у самих рекрутеров,** которая мешает им успешно закрывать вакансии;
- **значительная инфляция** — в апреле 2023 года за год она составила 16,8%, замедлившись на 1,3% (в марте 2023 года — 18,1%) — влияет и на рост ожиданий кандидатов по заработной плате, которые очень сильно расходятся с предложениями работодателей;
- **недостаток внимания** рекрутинговым процессам со стороны руководителей также негативно влияет на процесс рекрутинга — менеджмент выделя-

ет недостаточно бюджета на подбор персонала, нанимающие руководители более чем в трети случаев не вовлечены в процессы найма, 35% специалистов в сфере управления персоналом отмечают, что руководители не понимают ценность и значимость рекрутинга для компании;

- острой проблемой остается **низкая финансовая грамотность** и, как следствие, высокая закредитованность населения (в первую очередь, среди линейных работников), которые не готовы в связи с долгами официально оформляться на работу;

- компании также понимают **ценность маркетинговых инструментов** в привлечении и развития бренда работодателя в целом на рынке труда и видят здесь зону роста;

Ключевые проблемы рекрутинга

- несмотря на улучшение ситуации с миграцией — за 2022 год на 27,1%, или на 7,2 тыс. человек (при общем сокращении численности эмигрантов на 8 тыс. человек) меньше, чем годом ранее, уехали в Россию, что предсказуемо — более 10% компаний всё же отмечают влияние этого фактора.

Как же закрывают вакансии специалисты по подбору персонала в Казахстане?

В республике хорошо развиты цифровые сервисы и представлен достаточно широкий спектр площадок для рекламы вакансий.

В большей степени работодатели пользуются именно онлайн-инструментами: лишь 25% практикуют расклейку листовок (в первую очередь, для рабочего персонала), 19% — рекламу в газетах, 13% — раздачу листовок, в ярмарках вакансий участвуют 29%.

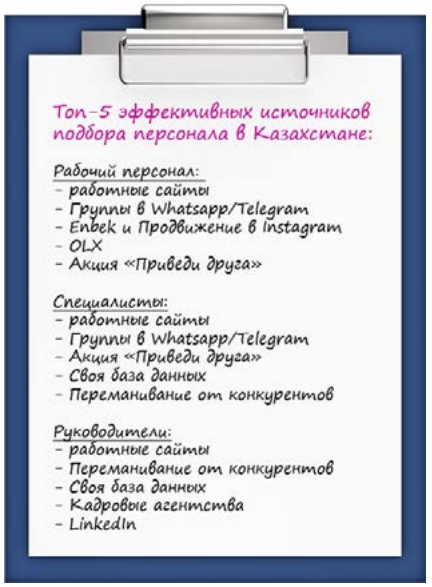
Чаще всего:

- для подбора рабочего персонала рекрутеры задействуют электронную биржу труда (enbek.kz), группы в мессенджерах, сайт объявлений olx, работные сайты,

- для специалистов — работные сайты, группы в мессенджерах и продвижение в Инстаграм[1],

- для руководителей — работные сайты, обращение в кадровые агентства и LinkedIn.

Однако эффективными эти источники называют не все компании, которые их применяют.



[1] *Организация Meta признана экстремистской и запрещена на территории РФ*

В условиях дефицита кадров и сложностей поиска службы управления персоналом стремятся оптимизировать рекрутинговые процессы и повысить их эффективность.

В связи с популярностью Whatsapp в стране многие компании используют автоматизацию рассылок в этом мессенджере, почти треть — создают свою службу подбора или нанимают внутреннего рекрутера, почти пятая часть занимается системным продвижением бренда работодателя на рынке труда и персонализирует пакет льгот и компенсаций для привлечения сотрудников.

Стоит отметить, что лишь небольшая часть предприятий системно пользуется аналитикой рекрутинга, грамотно сформулированным предложением работодателя (EVP) и ATS-системой. Недостаточное внимание уделяется и поддержке кандидата перед выходом на работу.

Топ-5 эффективных инструментов для качественного подбора

Большинство инструментов работодатели считают эффективными даже в случае, если не применяют их.

Несмотря на широкий набор инструментов и источников поиска, дефицит кадров остается одной из острых проблем казахстанских предприятий. Перед службой персонала стоит не только задача «прокачать» свои навыки в подборе и маркетинге, но и убедить руководителей в ценности развития бренда работодателя и инвестиций в эффективный рекрутинговый процесс — и ситуация на рынке труда должна ей в этом помочь.

Евгения Максимова

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Топ-5 компетенций руководителя сегодня

От личных и профессиональных качеств руководителя зависит, насколько успешно бизнес будет функционировать. Какими компетенциями должен обладать лидер компании, чтобы эффективно управлять командой в текущих условиях, рассказала **Ирина Ульянова — консультант по организационному развитию, бизнес-тренер, (ex)HRD федеральных компаний, профессиональный переговорщик.**

1. Масштабное видение

Мир меняется со стремительной скоростью, поэтому консервативная система взглядов и жестких рамок руководящего состава будет скорее мешать и тормозить развитие компании. Что же такое «масштабное видение», из каких навыков оно складывается?

Умение смотреть за пределы привычной реальности и создавать новое в обыденном

Можно сказать, что это способность не только замечать тренды текущего дня, но и прогнозировать, как они отыграются спустя некоторое время. Смелость видеть перемены и смотреть на них с любопытством помогут вывести бизнес на новый уровень, а в некоторых случаях — даже спасти от банкротства.

Умение видеть картину целиком, понимать влияние действий сегодня на результат в долгосрочной перспективе

Как в шахматах: великим станет тот руководитель, который просчитает несколько шагов вперед и будет готов к последствиям каждого принятого и отвергнутого решения.

Умение замечать изменения внешней системы и адаптировать работу команды под них на ранних этапах

Скорость адаптации сейчас решает все. Конечно, не стоит торопиться и пропускать этап взвешенных решений. Считать нужно — нельзя откладывать внедрение изменений. Этот процесс требует времени, физической, технической и психологической готовности команды: чем раньше начнете, тем быстрее получите результат.

2. Принятие нестандартных и непопулярных решений

Изменяющаяся среда с десятками неизвестных диктует свои правила. Как раньше — не работает, а как по-новому — непонятно. Именно поэтому руководящему составу необходимо освоить следующие навыки.

Умение принимать сложные решения

Трудные ситуации могут возникать из-за необходимости внедрять изменения, разбираться в чем-то новом или причинять эмоциональную боль людям, которые работают в компании.

Психика человека больше всего на свете боится неопределенности. В период хаоса на руководителя ложится большая ответственность — создавать островок безопасности для своих сотрудников и организации в целом.

Умение доносить решения до руководящего состава, коллег и сотрудников

К новаторским идеям или эмоционально сложным решениям всегда относятся скептически. Руководителю необходимо научиться аргументировать свое мнение таким образом, чтобы затрагивать и умы, и сердца. Чем точнее обоснование, тем проще заручиться поддержкой сотрудников подразделения или компании в целом для их внедрения.

Умение выдерживать негативный эмоциональный фон на этапе сопротивления изменениям и любые последствия, связанные с решениями

Нестандартные и непопулярные резолюции всегда идут рука об руку с повышенным эмоциональным фоном. Прежде чем получить результат и подтвердить верность своего решения, управленцу придется столкнуться с саботажем, слезами, агрессией, иногда даже угрозами и шантажом. Такова природа человека: он хочет стабильности. Это иррациональное животное желание, управлять которым крайне сложно.

Руководителю жизненно важно быть в контакте со своими эмоциями и уметь выдерживать негатив в период изменений, а также в случае, если принятое решение оказалось ошибочным и вместо успеха принесло убытки и разочарование. Сейчас именно такое время: прогнозы работают в искаженном режиме, и «подстелить соломку» практически невозможно.

3. Переговоры

Коммуникация — главный инструмент во все времена. Но именно сейчас, в изменяющемся мире, он становится еще ценнее. В периоды хаоса рациональная система вместе с холодным рассудком чаще всего покидает сознание людей, и возвращать их и себя к адекватности — важнейшая компетенция. Она включает целый ряд навыков.

Умение доносить свою точку зрения без искажения смысла

Ответственность за то, как нас поняли, лежит на наших плечах, поэтому руководителю необходимо учиться разговаривать на языке собеседника. Люди чаще всего склонны либо к рациональности и структурности, либо к эмоциональности и метафоричности. Управленцу важно осознавать, какой инструмент ему дается проще всего, и освоить параллельную реальность, иначе 50% сотрудников его просто не будут понимать.

К этому же умению относится понимание эмоционального состояния человека. От него зависит, как именно сидящий напротив коллега поймет смысл сказанного. Говорить на языке собеседника в подходящий момент — залог успеха руководителя в текущее время.

Умение слышать истинные слова переговорного партнера

Это практически навык переводчика, который способен за эмоциональным окрасом и специфичной формой изложения видеть истинный смысл.

Руководящему составу важно научиться слышать эти смыслы, но не попадать в захвачен-

ность, трезво оценивать свое состояние и готовность идти на диалог прямо сейчас.

Умение договариваться о наилучшем варианте для всех участников переговорного процесса

Известная стратегия win-win сейчас нужна нам как никогда прежде. Дело в том, что забота об интересах всех участников коммуникации прокладывает мостик к долгосрочному сотрудничеству, открытому диалогу и готовности к смелым совместным решениям. Это влияет и на результаты компании, и на ее репутацию.

4. Стрессоустойчивость

Вся наша жизнь стала такой проверкой на стрессоустойчивость. Это не какой-то врожденный талант или способность отключаться от всего происходящего, а вполне измеряемая компетенция, которую можно оценить по следующим навыкам.

Умение выдерживать физическую, психологическую и эмоциональную нагрузку

Во времена удаленки и неопределенности на управленцев ложится большая нагрузка. Есть много талантливых руководителей, которые не справились с информационным и эмоциональным потоком и вместо блестящих карьерных результатов нашли себя в неврозе и апатии. Необходимо учиться выдерживать нагрузку, осознавать, где ваш предел, и своевременно давать себе время для восстановления.

Умение сохранять холодный рассудок в процессе работы и переговоров

Известно, что эмоциональная и рациональная системы одновременно работать не могут. И все любители слез, истерики и гневных припадков не в цене в текущий период времени. Управленцам, которые хотят быть востребованными в найме, придется учиться держать голову в холоде. Это не мифический единорог, а вполне реальные техники из курса эмоционального интеллекта. Освоить их может абсолютно каждый человек, если есть желание.

Умение экологично для себя и окружающих снимать стресс и эмоционально разгружаться

Нашей нервной системе необходима периодическая перезагрузка. Если раньше можно было сбрасывать напряжение и переключаться во время отпуска 2 раза в год, то теперь этого недостаточно. Слишком много изменений, эмоций и переживаний: психика не успевает самостоятельно перерабатывать такие скорости. Она привыкла к другому темпу. Необходимо помогать нервной системе снимать стресс экологично для себя, коллег и близких.

5. Ответственность

Основополагающая компетенция руководителя, без которой нельзя обойтись ни в одни времена, сейчас становится еще более актуальной. Разберемся, из каких навыков она состоит.

Умение видеть причинно-следственные связи

Сейчас так легко переложить ответственность за результаты и их отсутствие на внешние факторы! И тем ценнее становятся управленцы, которые понимают свою часть влияния на происходящее в компании. Быть посредником между

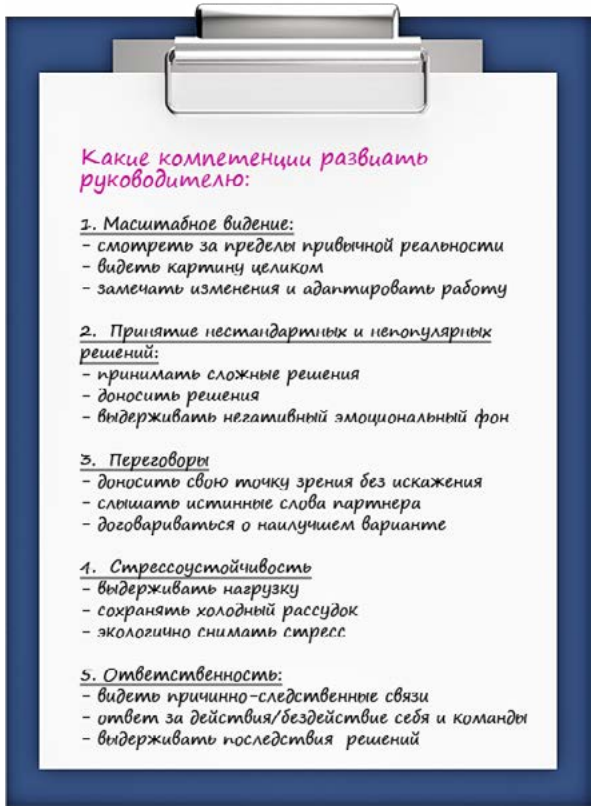
внешним миром и внутрикорпоративным — важная задача, которая выходит на первый план.

Умение нести ответ за действия и бездействие себя и своей команды

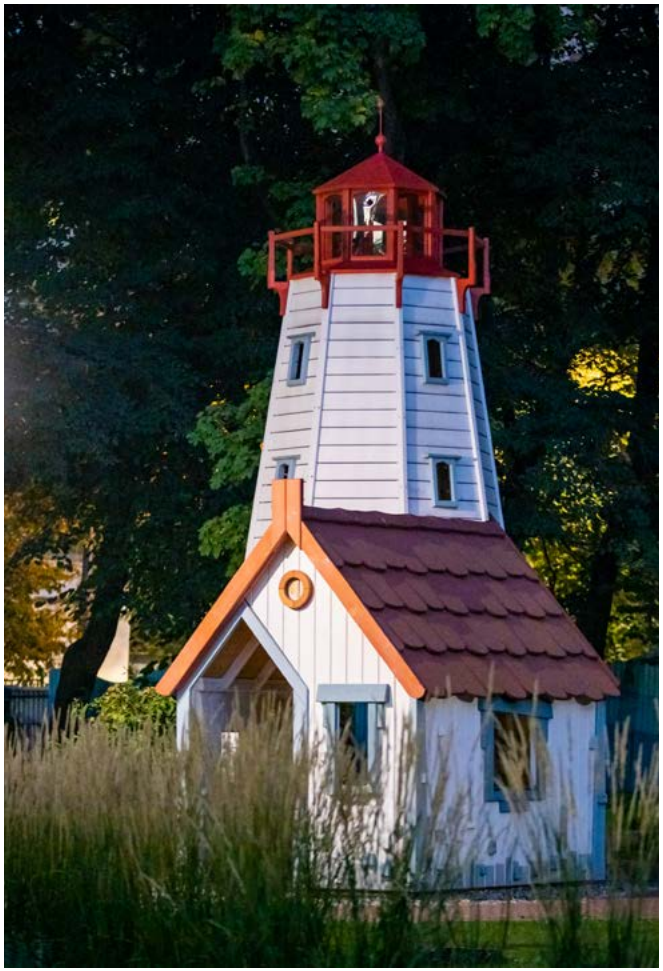
Способность отвечать перед собственником или акционерами бизнеса, клиентами компании, коллегами из других подразделений, своими сотрудниками и быть при этом устойчивым и уважительным — необходимость настоящего времени. Выдержать такую эмоциональную нагрузку в эпоху перемен под силу не каждому. Тем стремительнее карьерный рост у тех управленцев, которые могут это делать.

Умение выдерживать последствия принятых и непринятых решений

В текущей жизни слишком много переменных, и прогнозы не всегда оказываются верны. Мы ошибаемся чаще, чем в периоды стабильности, и наблюдаем последствия собственных решений с грустью и сожалением. Управленцы, которые способны продолжать работу после неверных выводов или промедления, будут востребованы ближайшие годы и приведут корпоративные команды к новым вершинам, несмотря на сложность и турбулентность настоящего времени.



ОБРАЗ ЖИЗНИ
Каждый день убеждаюсь, что всё это возможно



Дневной центр «Центральная бухта» уже функционирует в течение двух лет в здании стационара Детского хосписа «Дом с маяком». Основной целью этого центра является предоставление места, где дети из хосписа могут провести свой день в приятной компании, занимаясь тем, что доставляет им радость. Здесь они играют, гуляют, учатся, посещают музеи и концерты. Наша главная задача заключается в том, чтобы дети и молодые взрослые с тяжелыми заболеваниями не чувствовали себя запертыми дома, а могли вести активную жизнь.

Дневной центр расположен в центре Москвы, неподалеку от Садового кольца, поэтому он назван «Центральной бухтой». В отличие от самого стационара, куда дети и их родители приезжают на несколько дней или недель, двери «Центральной бухты» открыты в обычные рабочие дни с 11:00 до 19:00.

Важно, чтобы дети объединялись вместе в процессе, например, приготовления пищи, в соответствии с их способностями.

Руководитель дневного центра, Анастасия Минакова, рассказывает, как можно провести время здесь: «Наш дневной центр создан для социализации детей из «Дома с маяком», с целью улучшения их качества жизни. Это место предназначено для социально-развлекательной деятельности. Мы помогаем детям знакомиться друг с другом, общаться не только внутри центра, но и в других общественных местах. Как это работает? Родители могут приехать с ребенком, либо ребенок может приехать со своей няней и провести у нас несколько часов или целый день. Возраст и диагноз не имеют значения. Основное условие — находиться под опекой Детского хосписа. Вот как происходит процесс: подопечный приезжает в дневной центр, и здесь начинаются разные активности. Сначала все знакомятся и рассказывают о себе. Каждый делает это по-своему: кто-то использует альтернативные способы коммуникации, кому-то помогают няни или родители, а кто-то справляется самостоятельно. Затем ребенок принимает участие в различных занятиях, например, посещает специалиста по массажу. После этого происходит посещение кулинарной мастерской, где дети учатся готовить интересные блюда вместе с другими ребятами. Основная цель не сводится к приобретению новых навыков. Важно, чтобы дети объединялись вместе в процессе, например, приготовления пищи, в соответствии с их способностями. Некоторые дети активно организуют процесс, распределяют обязанности и становятся маленькими шеф-поварами, добровольно выполняя эту роль. Однако участие может быть любым. Некоторым детям достаточно просто ощутить ароматы продуктов, попробовать их на вкус, и это также считается участием. Иногда родители спрашивают: «Может ли мой ребенок, который не обладает многими навыками, участвовать в мастер-классе или других заняти-

ях?» Конечно, может. В таких случаях воспитатель из «Центральной бухты» помогает выбрать подходящее занятие для каждого ребенка, где он сможет проявить свою самостоятельность в соответствии со своими возможностями. Затем наступает время для отдыха, приема пищи, групповых и индивидуальных занятий.

Среди множества групповых занятий, которые мы проводим, есть также песочная терапия. Детям из нашего центра важно получать сенсорные ощущения и не бояться контакта с песком. Играя с ним руками, они находят точку контакта с окружающим миром. Однако песочная терапия не ограничивается простым контактом с песком. В этом пространстве дети учатся играть, придумывать истории и создавать сюжеты. Они сами вовлекают других ребят в процесс и тем самым учатся общаться.

У нас есть расписание, но оно не является строгим правилом. Каждый подопечный ребенок может присоединиться к мероприятиям в любой момент работы дневного центра. Однако у нас есть один проект, в котором планирование более четкое. Это занятия в школе «УчимЗнаем». Этот образовательный проект предназначен для детей, которым трудно посещать обычную школу или детский сад.

Мы стремимся, чтобы дети имели возможность побывать за пределами дневного центра и своего дома.

В «Центральной бухте» также работает инструктор по адаптивной физической культуре, который является сотрудником отдела физической терапии Детского хосписа. Его основная задача — проводить двигательные занятия с детьми. На этих занятиях ребята учатся осуществлять такие простые, но важные действия, как вставать, сидеть и держать голову (что является большой проблемой для некоторых детей), а также учатся ползать.

Мы регулярно организуем выезды в интересные места независимо от времени года с целью обеспечить более широкую социализацию детей хосписа через дневной центр «Дома с маяком». Мы стремимся, чтобы дети имели возможность побывать за пределами дневного центра и своего дома. Летом мы устраиваем пикники в парках, где дети играют, гуляют, катаются на лодках и наслаждаются прекрасной погодой. Зимой мы посещаем океанариумы, аквапарки и музеи, где дети могут познакомиться с различными видами животных, развлечениями и культурными достопримечательностями. Раньше мы организовывали выезды, собирая всех детей в дневном центре и оттуда отправлялись вместе. Однако, со временем родители стали более самостоятельными и сейчас многие семьи сами добираются до места проведения мероприятий.

В работе нам помогают волонтёры — помогают нам организовывать творческие мастер-классы, рисование и рукоделие. К нам приходят волонтеры-музыканты, так как дети очень любят музыку. Также мы получаем поддержку от музыкальных терапевтов, профессионалов, которые готовы бесплатно работать с детьми. Канистерапевты с тренированными собаками также приходят к нам. Мы предлагаем семьям наших подопечных отпраздновать день рождения ребенка в дневном центре, и для этого мы нуждаемся в волонтерах, которые умеют устраивать развлечения. Наши дети очень любят «бумажную дискотеку», когда в комнате ветром развевается множество нарезанной бумаги под музыку, и дети веселятся, зарываясь в бумагу и играя друг с другом. Волонтеры

помогают нам также с бытовыми делами, выполняя задачи, для которых у нас не хватает ресурсов.

Мы стремимся создать условия для повышения качества жизни семей, где каждый член семьи может наслаждаться своим личным временем с удовольствием и получать от этого пользу. Дневной центр «Дома с маяком» именно для этого создан. Мы стремимся разгрузить мам и предоставить детям множество возможностей для социализации и развития.

Однако, наша миссия не ограничивается только помощью отдельным семьям. Мы также стремимся показать обществу, что дети с самыми сложными диагнозами могут вести полноценную социальную жизнь и жить полноценно. Мы реализуем это, например, позволяя детям посещать музеи, участвовать в бумажных дискотеках, слушать фортепианные концерты в дневном центре и осваивать новые способы коммуникации для общения с другими ребятами.

Мы также стремимся показать обществу, что дети с самыми сложными диагнозами могут вести полноценную социальную жизнь и жить полноценно.

Мы считаем, что каждый ребенок заслуживает радость, взаимодействие и развитие в равной степени, независимо от своего состояния здоровья. И мы убеждены, что это возможно. Вместе с нашими сотрудниками, волонтерами и поддержкой со стороны общества мы продолжаем работать, чтобы дети хосписа могли испытывать радость от каждого момента своей жизни и показывать всему миру, что счастье и качество жизни доступны каждому ребенку, независимо от их особенностей и диагнозов. Я каждый день убеждаюсь, что всё это возможно.

Вы можете помочь «Дому с маяком» любым удобным для вас способом по ссылке.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

НАТАЛЬЯ ЛУНИЧЕВА

Менеджер проектов массового рекрутинга Рекадро

Преодоление трудностей коммуникации

Часто мы сталкиваемся с различными вызовами в поиске и подборе персонала. Одна из самых распространенных проблем — это отсутствие обратной связи от заказчиков.

Наша проектная группа искала рабочий персонал для производственной компании – сварщики и работники производства. Представив более 20 резюме кандидатов, мы не получили никакой обратной связи от клиента, молчание продолжалось две недели. После нескольких безрезультатных попыток получить ответ, возникло предложение отказаться от этого заказа, так как работа проводится впустую.

Но мы не привыкли так быстро сдаваться и для прояснения картины решили съездить на производство, пообщаться лично с нанимающим менеджером, узнать, почему клиент заявляет о высокой потребности, а кандидатов не рассматривает.

На встрече выяснилось, что первая задержка происходит из-за взаимодействия через главный офис: наши резюме не передают оперативно нанимающему менеджеру. Вторая задержка происходит у самого нанимающего менеджера, который откладывал на потом рассмотрение кандидатов из-за собственной занятости.

Мы были обескуражены этой ситуацией. Но вместо того, чтобы паниковать, договорились общаться напрямую с нанимающим менеджером, рассказав ему о ситуации на рынке труда и необходимости давать быструю обратную связь, и заручились у него обещанием, что наших кандидатов больше не будут долго оставлять без обратной связи.

Через неделю после встречи устроился первый кандидат, за ним потянулись и другие. Обратная связь — это ключевой элемент в процессе подбора персонала, и мы готовы работать над этим вместе с клиентом, чтобы улучшить наши результаты.

Важно иметь открытую коммуникацию с нанимающим менеджером и всегда быть готовыми решать проблемы вместе.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

МАРИЯ ФРОЛЬЦОВА

Руководитель направления аутсорсинга Рекадро

Подработка по-новому

Количество самозанятых растет день ото дня. Все больше специалистов в самых разных сферах выбирают для себя такой вид занятости. Если к лету 2021 года их было 2,4 млн человек, то к лету 2022 года специальный налоговый режим «На профессиональный доход» (НПД) применили 4,9 млн человек.

Принято считать, что основной категорией плательщиков НПД стали мелкие предприниматели, работающие в серой зоне — которые производят и продают продукты собственного производства, оказывают услуги или выполняют работы сами, без наёмных работников. С помощью нового налога физические лица могут осуществлять свою предпринимательскую деятельность официально, то есть легализовать дополнительные источники дохода. Законодательство нашей страны позволяет совмещать самозанятость с основной работой, с рядом ограничений.

С самозанятыми заключают контракты на монтаж, установку и сборку оборудования, ремонт зданий, производство сувениров, подготовку видеоматериалов. Государственные заказчики также пользуются услугами самозанятых фотографов, организаторов мероприятий, бухгалтеров, перевозчиков и многих других.

Наш опыт в реализации проектов аутсорсинга за последний год показывает — режим самозанятости может быть интересен кандидатам и по другим причинам. Например, как удобный вариант для подработки.

Сложившаяся ситуация в правовом поле ранее предполагала следующие варианты для кандидатов, которые искали способы увеличить доход за счет выполнения непостоянных работ:

- работа по совместительству (т.е. ответственность за определенный график и фиксированное количество часов, которое обязательно нужно отработать);
- работа по договору ГПХ;
- серая зона и зарплата в конверте.

Сейчас современный кандидат ищет для подработки варианты сотрудничества, когда он:

- сам выбирает, в какие дни ему удобно выполнять работы или оказывать услуги,
- не привязан к графику работ (как в случае с трудовыми отношениями),
- быстро получает выплаты за каждый выполненный объем услуг,
- не связан с заказчиком обязательствами за рамками выполнения работ и их качества.

Подобные тенденции мы видим и в сфере профессий умственного труда, и на рынке низкоквалифицированных профессий. Сегодня рынок самозанятости во многом определяют крупные игроки рынка, которые перешли на работу только с самозанятыми.

Однако, и для менее крупных компаний работа с самозанятыми позволит предлагать удобные для кандидата варианты дополнительной занятости.

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ЛИЛИЯ МАЦВЕЙ

Менеджер направления Рекадро

Контрпредложение не приговор

В 2023 году компании делают акцент на удержание сотрудников, что заметно влияет на процесс подбора персонала. Осуществляя подбор кандидатов на вакансии, я стала чаще сталкиваться с ситуацией, когда финальному кандидату делают контрпредложение, и он, разумеется, отказывается от предложения компании. Если раньше при работе над одной вакансией была вероятность получить одно такое контрпредложение, то сегодня их количество поднялось до четырех, что, конечно же, увеличивает сроки поиска кандидатов.

В связи с этим я выделю основные пункты, как можно все-таки ускорить процесс найма и постараться повлиять на его положительный результат.

1. На входе, когда берете вакансию в работу, проанализируйте рынок труда на предмет уровня заработных плат. Сколько такой специалист сейчас реально стоит? Сколько предлагают компании-конкуренты и какие предпочтения у самих кандидатов? Желательно сразу на берегу договориться с нанимающим менеджером о том, что потенциальному кандидату придется предложить при переходе +10-15% (а то и больше), то есть иметь ввиду такой вариант развития событий при переговорах о зарплате.

2. При подборе не зацикливайтесь на, казалось бы, уже финальных кандидатах. Как показывает практика, кандидаты сразу не отказываются и могут тянуть чуть ли не до дня X, когда им нужно выйти на новую работу. Но за день или даже в тот же день говорят о контрпредложении, которое они получили на текущем месте. Чтобы не оказываться в режиме тушения пожара, наберите про запас еще пару-тройку кандидатов, предупредите заказчика о возможном исходе и пусть собеседует других претендентов на вакансии, даже если он определился с кандидатом. Важно не останавливать процесс.

3. Глубже изучайте мотивацию кандидата, что действительно его вывело на рынок труда: просто посмотреть и оценить себя относительно рынка либо же есть другие значимые причины? Эту информацию можно брать на вооружение при переговорах и обсуждении нового предложения и его преимуществах.

4. Чаще всего финальный кандидат, получивший предложение от компании, будет еще находиться под влиянием текущего работодателя, который, в свою очередь, будет предпринимать попытки удержать ценного сотрудника. Поэтому держите руку на пульсе, чаще контактируйте с кандидатом, аккуратно поинтересуйтесь, насколько его легко отпустят с текущего места работы и ведутся ли на этот счет какие-либо переговоры с началь-

ством. Владея информацией, вы сможете оперативно принять решение для следующих шагов.

5. Смело берите рекомендации у отказников. Бывают ситуации, когда человек отказывается от предложения, но при этом он готов порекомендовать кого-то из своих коллег/знакомых, и такие люди выходили в компании и успешно работают.

6. Если вы получаете сообщение или звонок от кандидата о полученном контрпредложении, не теряйте надежды, подключайте все возможные инструменты переговоров, общайтесь с кандидатом, узнайте, почему он все-таки решил остаться, что его удержало и возьмите эту информацию на вооружение, чтобы повернуть разговор в свою пользу. Подтвердите, что это стандартная ситуация, обрисуйте возможные перспективы, определите потенциал для переговоров. Действуйте оперативно, чтобы кандидат не смог окончательно принять предложение текущего работодателя, но и не давите сильно, чтобы не отпугнуть.

Уверена, что эти рекомендации помогут вам грамотно действовать в нынешних реалиях подбора персонала и быстрее закрывать вакансии. Желаю успехов!

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ
Актуальные кейсы

ЕКАТЕРИНА ЯЦЕНКО

Консультант по подбору персонала Рекадро

Дефицит охраны труда

В 2023 году вопрос охраны труда является одним из актуальных для предприятий, и уже сегодня можно провести анализ ожиданий кандидатов от работы в этой сфере. На протяжении последних лет в сфере охраны труда произошел значительный сдвиг в понимании того, как должны работать службы ОТ и ТБ: теперь важны не только знания правил и нормативов, но и навыки для профессиональной работы с сотрудниками и применение инновационных методов.

Один из основных трендов, который будет определять вектор развития данной сферы в будущем, — это использование цифровых технологий и внедрение программных продуктов. В свою очередь и кандидаты, выбирающие работу в сфере охраны труда, ожидают от компаний не только соблюдения законодательства, но и использования современных решений для увеличения безопасности на производстве. Одним из таких инструментов станут нейронные сети, которые используются для анализа большого объёма данных о состоянии оборудования, работе персонала и условиях труда.

Всё большее число работодателей отдаёт предпочтение кандидатам с высокой квалификацией и профильным образованием для закрытия вакансий в сфере охраны труда — сильных же специалистов, умеющих работать не только с документами, но и с сотрудниками, не так уж и много. Чтобы решить проблему дефицита кадров, необходим комплекс мер как со стороны предприятий, так и государства: повышать квалификацию уже работающих специалистов, предоставляя им возможность освоения новых технологий и методов, проводить мероприятия по популяризации профессии.

Сложность в подборе таких специалистов заключается еще и в частом совмещении должностей: искомый специалист может выполнять одновременно функции охраны труда, техники безопасности и экологии — с такими запросами работодатели обращаются к нам регулярно.

В подборе специалистов в сфере охраны труда современные предприятия сетуют на формальный подход, которым иногда обладают кандидаты: не всегда в сферу безопасности компании действительно вкладывают ресурсы, соблюдая лишь нормы, установленные законодательством.

Действительно же ценный специалист, который позволит сократить травматизм, обеспечить безопасность работников, чаще всего не находится в активном поиске работы и с большой долей вероятности получит контрпредложение от своего работодателя, если вы захотите взять его на работу — такова наша практика. Наиболее эффективный метод поиска таких сотрудников — это профессиональная сеть контактов и рекомендации от предприятий, на которых такой сотрудник когда-то трудился. Такие специалисты могут рассказать о результатах проводимых ими мероприятий в цифрах и поделиться свежими решениями и практиками в сфере охраны труда.

Чтобы обеспечить безопасность своих сотрудников на высоком уровне, предприятию придется действительно потрудиться и найти замотивированного на результат специалиста в такой процессной сфере. Но такие люди есть — мы закрываем несколько вакансий ежемесячно и не опускаем руки!

АНОНСЫ III КВАРТАЛА 2023 ГОДА
HR-мероприятия

- 23–24 августа 2023 г., г. Москва — конференция HR Life
- 13 сентября 2023 г., г. Москва — форум WELL-BEING FORCE 2023
- 13–15 сентября 2023 г., г. Москва — форум Корпоративное обучение и развитие персонала 2023
- 14 сентября 2023 г., г. Москва — конференция Трудовое право
- 14–15 сентября 2023 г., г. Москва — форум C&B RUSSIA SUMMIT 2023
- 20–22 сентября 2023 г., г. Москва — II Всероссийский форум о людях, внутренних коммуникациях и внутрикорпоративном контенте
- 26–27 сентября 2023 г., г. Москва — форум INDUSTRIAL LEARNING FORCE 2023
- 26–27 сентября 2023 г., г. Москва — форум HR DAYS
- 27–29 сентября 2023 г., г. Москва — конференция COMPENSATION & BENEFITS 2023
- 28–29 сентября 2023 г., г. Москва — форум E-LEARNING FORCE 2023
- 29 сентября 2023 г., г. Москва — церемония награждения BRAVO

Хотите стать героем «HR-мудрости»? Мы ждем Ваше экспертное мнение!
Просто сообщите о своем желании участвовать:
Евгения Максимова maksimova@rekadro.ru
Вопросы и пожелания по нашему журналу вы также можете адресовать любому сотруднику Рекадро.
За подробными результатами приведенных исследований и комментариями
«Рекадро» обращайтесь в редакцию: hrmag@rekadro.ru

«HR-мудрость» — сетевое издание 12+ | Издатель: ООО «Рекадро» | Главный редактор Максимова Е.В.
Свидетельство о регистрации СМИ ЭЛ № ФС 77-76855 от 09.11.2019 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
Адрес редакции: 196084, Санкт-Петербург, Московский проспект, д. 91, литера А, офис 10Н
Тел. 8 -800-700-58-38 | E-mail: hrmag@rekadro.ru
© Копирование и использование материалов допустимо только по согласованию с редакцией