



рекадроTM

Экспертные кадровые решения



Издание для HR-единомышленников
Креативно. Эффективно. Изящно

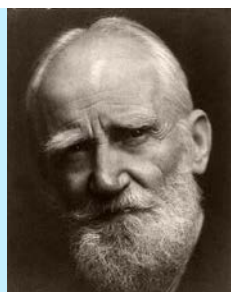
#18/I квартал 2018

HR-ФИШКА

Электронный журнал

ТЕМА: Профессиональные тренды

Законодательство и законотворчество	стр.2
Рынки труда регионов	
Калужская область	стр.5
Профессии в лицах	
Профессиональные судьбы россиян	стр.7
Рынки и решения	
Будущее рынка HR-услуг	стр.14
Выбор профессии	
Тестировщик	стр.17
Инструменты аналитики	
Индекс NPS для повышения качества сервиса	стр.21
Свежий взгляд	
HR-автоматизация: взгляд менеджеров	стр.26
HR TECH	
HR-инновации: ожидания и решения	стр.28
Технологии в действии	
Актуальные кейсы	стр.31
Жизнь Рекадро	стр.38
Развиваем творческое мышление	стр.39
P.S.Анонсы 2 квартала 2018 г.	стр.40



“Все профессии – это заговор специалистов против профанов”.

Джордж Бернард Шоу

Представляем обзор новостей трудового законодательства за 1 квартал 2018 года.

Уточнены основания для снижения либо повышения присвоенной категории риска деятельности юрлица или ИП

При наличии смертельного несчастного случая, признанного связанным с производством (за исключением несчастных случаев, произошедших по вине третьих лиц), за 3 года, предшествующих дате принятия решения о присвоении (изменении) категории риска деятельности юрлица или ИП, присваивается высокая категория риска.

Категория риска подлежит снижению не чаще чем один раз в год при отсутствии случаев смертельного травматизма (за 3 года, предшествующих дате принятия решения о присвоении (изменении) категории риска), тяжелого травматизма, факта наличия не выплаченной в установленный срок заработной платы (за год, предшествующий дате принятия решения о присвоении (изменении) категории риска) и вступившего в законную силу постановления по делу об административных правонарушениях в части нарушения трудового законодательства, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, государственных нормативных требований охраны труда, вынесенного за год, предшествующий дате принятия решения о присвоении (изменении) категории риска.

Усиление контроля за трудоустройством инвалидов

Проект Федерального закона "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования регулирования вопросов квотирования рабочих мест для приема на работу инвалидов" предлагает изменения в части ответственности работодателей за выполнение



обязательств по трудоустройству инвалидов и процедур контроля за исполнением законодательства:

- С работодателей, не трудоустраивающих инвалидов, предлагается взимать компенсационную выплату в фонд содействия трудоустройству инвалидов

Размер такой выплаты будет определяться субъектом РФ (не менее 7800 рублей в месяц) и устанавливаться в законе о бюджете субъекта РФ на очередной год. Устанавливается, что квота считается выполненной в случаях трудоустройства инвалида на соответствующем рабочем месте либо осуществления работодателем компенсационных выплат в фонд содействия трудоустройству инвалидов за каждое незаполненное инвалидом рабочее место в пределах установленной квоты.

Одновременно предлагается установить ограничения для работодателей, нарушающих положения законодательства о трудоустройстве инвалидов. Такие работодатели будут лишаться допуска к получению мер государственной поддержки, к участию в государственных закупках, а также права привлечения иностранных работников.

Кроме того, корректируются правила установления квоты для инвалидов. Так, устанавливается, что численность работников для определения обязанности по выполнению квоты для приема на работу инвалидов определяется количеством штатных единиц у работодателя согласно штатному расписанию без учета штатных

единиц филиалов и представительств организации, расположенных в других субъектах РФ. Филиалам и представительствам квота устанавливается в соответствии с законодательством субъекта РФ, на территории которого они расположены и исходя из их штатной численности.

- **Трудовым инспекциям предлагается предоставить полномочия по осуществлению надзора за соблюдением работодателями законодательства о квотировании рабочих мест для инвалидов,**
- **Предлагается увеличить административный штраф за неисполнение работодателем обязанности по трудоустройству инвалидов.**

В настоящее время административный штраф за неисполнение работодателем обязанности по трудоустройству инвалидов установлен в размере от пяти тысяч до десяти тысяч рублей.

Согласно проекту, неисполнение работодателем обязанности по созданию или выделению рабочих мест для трудоустройства инвалида в соответствии с установленной квотой для приема на работу инвалидов, а также отказ работодателя в приеме на работу инвалида в пределах установленной квоты повлечет наложение на работодателя административного штрафа: на должностных лиц - в размере от десяти тысяч до пятидесяти тысяч рублей, на юридических лиц - в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей.

Предполагается, что Федеральный закон вступит в силу с 1 января 2019 года.

Союз "Ворлдскиллс Россия" будет участвовать в разработке и актуализации профессиональных стандартов по высшим уровням квалификации работников

Перечень таких профессий утверждает Минтруд России по предложениям данного союза и советов по профессиональным квалификациям. При наличии замечаний и предложений союза

Минтрудом России проводится согласительное совещание с участием в том числе представителей союза. Информация о результатах рассмотрения проекта профессионального стандарта союзом и результаты согласительного совещания направляются в Национальный совет для проведения экспертизы.

Порядок принятия МВД России решения о запрете работодателю в течение двух лет привлекать иностранных высококвалифицированных специалистов к работе в России

В системе МВД России решение о запрете привлечения принимает начальник (заместитель начальника) Главного управления по вопросам миграции МВД России или руководитель (начальник) территориального органа МВД России на региональном уровне либо лицо, исполняющее его обязанности.

Решение о запрете принимается в срок не позднее 15 рабочих дней со дня выявления оснований для вынесения решения о запрете. Одним из таких оснований может быть, например, представление работодателем или заказчиком работ (услуг) в МВД России или его уполномоченный территориальный орган поддельных или подложных документов.

Проверка наличия оснований для принятия решения о запрете привлечения осуществляется в случаях в том числе непосредственного обнаружения должностным лицом достаточных данных, указывающих на наличие оснований для принятия такого решения, в том числе при осуществлении выездной (выездной совместной) проверки соблюдения правил привлечения работодателями иностранных работников в РФ и использования их труда.

Выплата заработной платы может производиться в иностранной валюте в случаях, предусмотренных законодательством РФ о валютном регулировании и валютном контроле

Согласно статье 131 Трудового кодекса РФ, выплата заработной платы производится в

денежной форме в валюте Российской Федерации.

Внесенным Федеральным законом от **05.02.2018 N 8-ФЗ "О внесении изменения в статью 131 Трудового кодекса Российской Федерации"** дополнением установлено, что в случаях, предусмотренных законодательством РФ о валютном регулировании и валютном контроле, выплата заработной платы может производиться в иностранной валюте.

Тем самым обеспечивается возможность получения находящимися за пределами территории РФ гражданами России заработной платы и иных выплат, связанных с выполнением ими за пределами территории РФ своих трудовых обязанностей по трудовым договорам, заключаемым ими с юридическими лицами - резидентами, в иностранной валюте.

Соответствие МРОТ величине прожиточного минимума трудоспособного населения

Начиная с 1 января 2019 года и далее ежегодно с 1 января соответствующего года минимальный размер оплаты труда будет устанавливаться в размере величины прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по РФ за второй квартал предыдущего года.

В том случае, если величина прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по

РФ за второй квартал предыдущего года будет ниже величины прожиточного минимума за второй квартал года, предшествующего предыдущему году, то минимальный размер оплаты труда устанавливается в размере, установленном с 1 января предыдущего года.

Предусматривается, что сведения о величине прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в целом по Российской Федерации и в субъектах РФ подлежат размещению, в том числе, на официальном сайте Росстата в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

Растет минимальный размер оплаты труда

В соответствии со статьей 133 Трудового кодекса РФ минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения.

В этой связи с 1 мая 2018 года минимальный размер оплаты труда увеличен до 11 163 рублей в месяц, что в том числе соответствует требованиям Трудового кодекса РФ.

*Материал подготовлен с использованием СПС
«Консультант +», Минтруда России.*

РЫНКИ ТРУДА РЕГИОНОВ

Калужская область

Итоги исследования компании «Рекадро» по рынку заработных плат, льгот и компенсаций в индустриальном секторе по итогам прошедшего года.



Итоги 2017 г.

1. Основные отрасли Калужского региона демонстрируют стабильный и уверенный рост. Драйвером роста в 2017 году стала **фармацевтическая промышленность**.

Индекс промышленного производства

112,3%



2. Рынок труда Калужской области в 2017 году стал более оживленным, основные его индикаторы значительно улучшились.

Потребность в кадрах

+4,5%



Коэффициент напряженности

0,51



Безработица по МОТ

3,8%



3. Среднемесячная начисленная заработная плата по Калужской области сложилась в сумме 33 899 рублей, показав рост на 5,8% к 2016 году.

Рост заработных плат среди участников исследования – производственных предприятий - составил 6%, на уровне региона в целом.

Рост заработной платы по участникам исследования

+6% к 2016 г.



Зарплата на международных предприятиях

+46% к российским

Наиболее сильно выросли зарплаты в сфере **ИТ, администрирования, логистики и склада**, наименьший рост отмечается в производственной сфере.

Реальные денежные доходы населения

-5,4% к 2016 г.



4. Реально располагаемые доходы населения при этом снизились по сравнению с 2016 годом.

Изменения в штате коснулись 80% предприятий, у 55% из них произошло расширение. В сравнении с 2016 годом, **компании более активно вели подбор персонала**.

Расширение штата

55% участников



[В начало](#)



Что год грядущий нам готовит?

1. В 2018 году ожидается дальнейший рост и позитивная динамика рынка труда, но **незначительная в цифровом исчислении.**
2. Все участники исследования планируют или провели индексацию заработных плат в 2018 году.

Позитивный прогноз

71%



3. HR-менеджеры предприятий настроены позитивно на 2018 год – 71% респондентов прогнозируют улучшение финансовых показателей, **ни один из участников не ожидает ухудшения ситуации** в своей компании.

Планы по индексации – 2018

+5,9%



4. В приоритетах HR-менеджеров стоит, в первую очередь, обучение и развитие, повышение вовлеченности и удержание персонала.



5. Тренд автоматизации захватил все сферы деятельности компании, в том числе управление персоналом.

В 2018 году тренд будет развиваться, приоритетом в автоматизации HR менеджеры называют HR-аналитику, оценку и повышение вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала.

6. В связи с развитием цифровизации бизнеса, специалистам потребуются новые компетенции, разбираться в которых будет необходимо HR, которым придётся серьезно меняться самим и менять подходы в политике управления персоналом. И это основной вызов ближайшего времени.



Информация об исследовании

- **Общеаналитическая информация по рынку труда: итоги 2017 года**, результаты опроса предприятий по изменениям и приоритетам HR,
- **Анализ рынка заработных плат по 53 позициям:** сводные данные по Калужской области, выборки международных и российских компаний, выборки компаний калужского и обнинского направлений.
- **Анализ рынка льгот и компенсаций в 2017 году:** индексация заработных плат, политика предоставления и стоимость **20+ наиболее популярных льгот в регионе.**
- **Выводы и комментарии по итогам исследования:** итоги 2017 года, **прогнозы и тренды-2018 года**
- **Коэффициент автомобильной промышленности** (уровень заработной платы - медиана общей ежемесячной суммы компенсации среди участников в сфере производства автомобилей и автокомпонентов и отношение значения заработных плат к сводным данным по региону, по 47 должностям).

[Обращайтесь в Рекадро за результатами исследования!](#)

[В начало](#)

ПРОФЕССИИ В ЛИЦАХ

Профессиональные судьбы россиян

Выбирая свое будущее, мы не всегда знаем, куда приведет нас судьба. Не всегда мы становимся тем, кем мечтали когда-то, но часто наш жизненный выбор оказывается правильным, ведь жизнь космонавта или певца может оказаться далеко не столь сладкой, как мы себе представляли. Как складываются профессиональные судьбы россиян? Что влияет на выбор профессиональной сферы и к чему это приводит? О чем мечтают жители России в детстве и сбываются ли эти мечты? Исследовательский центр Рекадро решил получить ответы на эти вопросы из первых рук.



Почти половина участников опроса попала в свою текущую профессию случайно, при поиске работы. Мы часто говорим о том, что работодатели ищут специалистов опытных, с профильным образованием. Но практика показывает, что возможность сменить свою сферу деятельности все-таки есть для различных сфер и категорий персонала. На втором месте причиной выбора профессии стала детская мечта, на третьем – влияние родных и друзей. У женщин, в отличие от мужчин – на третье место вышла возможность получить такое образование (видимо, женщины больше, чем мужчины ориентированы на получение образования именно в своем регионе). Мужчины при этом чаще попадают в профессию случайно, а женщины ориентируются на интерес к специфике работы.

Руководители высшего звена, в основном, получают свою работу, поднимаясь по карьерной лестнице в компании, четверть из них получила профессию в наследство от родителей (как правило, речь идет о семейном бизнесе) и четверть выбрала эту сферу деятельности на основе детской мечты. Руководители среднего звена, специалисты и рабочий персонал по большей части получили текущую профессию случайно (причем у рабочего персонала этот показатель наименее значим в сравнении с другими категориями работников). Для рабочих

значимым фактором является также влияние родных и друзей.

Диаграмма 1. «Как Вы попали в Вашу настоящую профессию?»

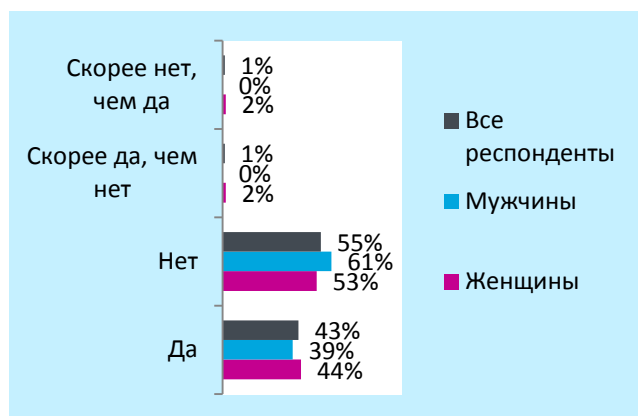


Выявить существенных различий в этом вопросе по профессиональной сфере респондентов не удалось: для различных видов деятельности критерии представлены примерно в одинаковых долях.

Соответствие профессии полученному образованию

У большей части участников исследования образование не соответствует профессии, по которой они работают, у мужчин этот показатель чуть выше.

Диаграмма 2. Соответствие образования профессии



В разрезе сферы деятельности образование наименее соответствует профессии в сферах логистики, обслуживания Клиентов и продаж, HR, техническом обслуживании и эксплуатации.

В разрезе возрастных групп наименьшее соответствие полученного образования профессии наблюдается у молодежи, с увеличением возраста эта тенденция чуть снижается и у специалистов старше 45 лет треть респондентов уже имеет образование, соответствующее профессии. Возможно, это связано с тем, что работая в профессии, специалисты со временем получают соответствующее образование, но стоит учитывать и изменения, произошедшие в российской системе образования и трудоустройства после распада СССР.

Смена профессии

Большая часть респондентов хотя бы раз в жизни меняла профессию, при этом мужчины склонны к этому больше женщин. Треть респондентов меняла профессию 1 раз, 22% - три раза и по 13%

респондентов меняли профессию два раза или больше трех раз.

Диаграмма 3. Опыт смены профессии респондентами



Логично предположить, что с возрастом опыт смены профессии будет расти. Действительно, **более зрелые специалисты имеют больше опыта в смене профессии.**

Аналогично распределились ответы и в разрезе стажа работы – более опытные специалисты чаще меняли профессию, чем начинающие свой трудовой путь.

Основными причинами для смены вида деятельности респонденты назвали отсутствие возможности достойно заработать и отсутствие роста, развития и самореализации, третья по значимости причина для смены места работы – невозможность найти работу по своей специальности. Женщины в том числе меняют профессию, потому что им не нравится сама работа, мужчины такой фактор влияния не отметили, для них по понятным причинам значительно более важен в выборе места работы уровень дохода.

Диаграмма 4. Причины смены профессии респондентами



Для молодых специалистов большее значение при смене профессии имеют возможности роста, самореализации, респонденты постарше отмечали возможность достойно заработать, респонденты старше 45 лет в большинстве своем меняли профессию, потому что не смогли найти работу по своей специальности.

➤ Мечта детства и ее роль в профессиональной карьере

11% наших респондентов отметили, что их настоящая профессия – это сбывшаяся мечта детства, причем подавляющее большинство из них – женщины (78%). В каких же профессиях работают эти счастливчики? Это представители совершенно разных сфер деятельности – бухгалтера и финансисты, врачи, специалисты в ИТ, учителя, работники сферы красоты, банковские работники, научные сотрудники и даже дизелист-машинист.

Так ли они счастливы в своей работе? Да, вполне.

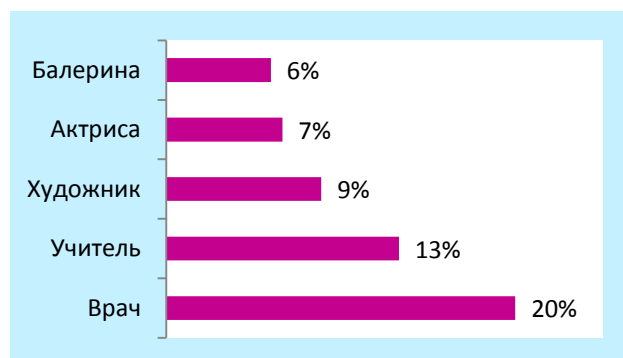
Результаты опроса показывают, что наиболее счастливы в своей профессии те, кто выбрал ее, потому что имеет к ней способности (100% - абсолютное да), на втором месте – работающие по профессии мечты (56% - абсолютное да, 44% -

скорее да). Наименее довольны своей профессией те, кто выбрал ее под влиянием родственников и друзей.

Кем мечтают стать россияне?

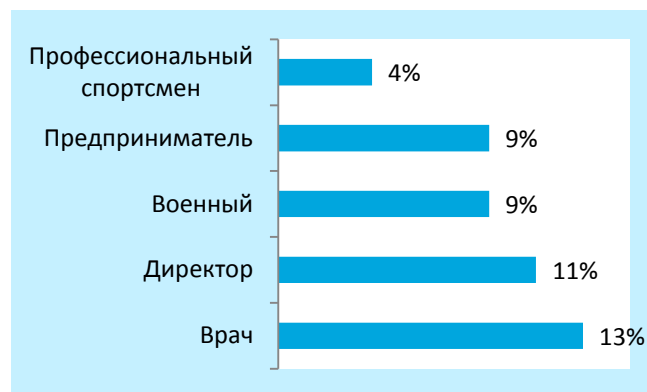
Среди женщин наиболее популярная профессия мечты – врач.

Диаграмма 5. ТОП-5 профессий мечты среди женщин-респондентов



Мужчины тоже чаще всего мечтали стать врачами, но остальные их профессии мечты сильно отличаются от женщин.

Диаграмма 6. ТОП-5 профессий мечты среди мужчин-респондентов



По итогам нашего исследования не удалось выявить влияние профессии мечты на категорию должности в будущем – как руководители, так и рабочий персонал мечтали стать кто руководителем, а кто - художником.

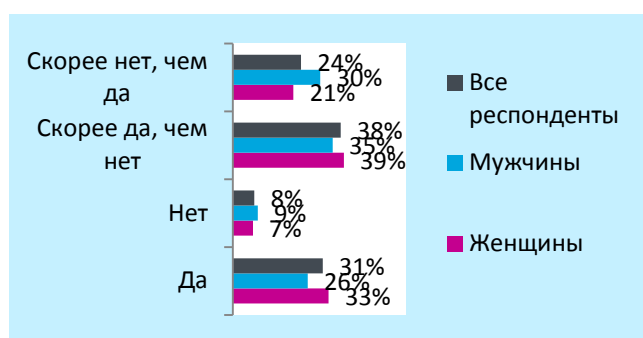
Почему не сбываются наши мечты? **38% наших респондентов сами передумали с возрастом** (причем чаще это происходит у женщин), 32% не хватило мотивации, способностей (в свою очередь, чаще эту причину отмечают мужчины). Для женщин значительную

роль также играет мнение родителей, мужчины не отметили этот фактор. 10% респондентов посчитали свою мечту нереальной, и **10% - верят, что их мечта еще сбудется.**

Удовлетворенность профессией

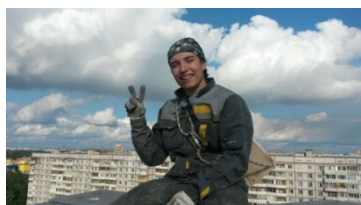
В целом, россиянам скорее нравятся профессии, в которых они работают, у женщин удовлетворенность незначительно выше, чем у мужчин. Однако, 39% респондентов недовольны или скорее недовольны своей профессией.

Диаграмма 7. «Нравится ли вам ваша настоящая профессия?»



Опыт респондентов

Мы попросили нескольких участников опроса рассказать чуть подробнее о себе и своей профессии:



**Валерия,
промышленный
альпинист,
г. Череповец**

- Я работаю промышленным альпинистом 3 года и попала в эту профессию через спорт. Мне всегда было интересно скалолазание и все, что связано с ним. Однажды мне нужна была работа, и знакомые предложили поработать на промышленном объекте.

- Какое образование нужно получить для освоения данной профессии?

- В Москве и Санкт-Петербурге есть специальные курсы, сертифицированные на международном уровне.

- Какими качествами и навыками должен обладать человек, который решил стать специалистом в вашей области?

- Нужно иметь спортивные достижения, также надо быть хорошим и квалифицированным строителем,

Мы уже отметили, что наиболее удовлетворены своей работой те, кто почувствовал свой талант к ней, и те, кто получил профессию своей мечты.

Наиболее довольны своей профессией:

- респонденты в возрасте от 31 до 45 лет, хотя разница с остальными возрастными группами не столь значительна.
- специалисты в сфере образования, ИТ и управления персоналом, наименее – производство, финансы и бухгалтерия.
- больше всего нравится профессия руководителям высшего и среднего звена, меньше всего – рабочему персоналу.

так как основные объекты – покраска, монтаж фасадов на высоте – довольно-таки опасное занятие.

- Сбылась ли ваша детская мечта о будущей профессии?

- Отчасти. Самая яркая – археологом хотела стать. Но в жизни все-таки нет того романтизма, который в детстве представлялся.

- Приносит ли ваша профессия хороший доход?

- Доход очень хороший, но сезонный. В сезон, летом, практически «живешь» на работе и суммы очень большие, а зимой бывают длительные простои.

- Как вы видите свою профессию в будущем?

- Думаю, роботы нас не заменят. Профессия будет существовать, она молодая: начала образовываться где-то в 80-х. Сфера очень узкая и очень большие перспективы в будущем.

- Что бы вы порекомендовали людям, которые сейчас находятся в ситуации выбора профессии?

- Очень ответственно подходить к этому вопросу!

[В начало](#)



Владислав

Слесарь-ремонтник

Г.Калуга

- Последние три года я работаю слесарем-ремонтником промышленного оборудования. До этого я

более 15 лет проработал в Органах Внутренних дел оперуполномоченным в звании Майора милиции.

- Какое образование нужно получить для освоения данной профессии?

- Я окончил Калужский техникум электронных приборов, а затем Бауманский институт. Для работы в данной профессии необходимо получить специальность электромонтера широкого профиля.

- В каждой профессии есть свои плюсы. Что самое интересное в вашей работе?

- Как ни странно, самое интересное в нашей профессии – творческий подход, который можно применять при ремонте оборудования. Так как оборудование и поломки бывают абсолютно разными и необходимо читать схемы, уметь думать, быть ответственным и с помощью своих знаний находить способ решения проблемы.

- С какими трудностями Вы сталкиваетесь в Вашей работе?

- Не всегда присутствуют электрические схемы на станок, элементные базы ремонтные. Станки, как правило, старые, и приходится применять смекалку и исходить из тех запчастей, что есть в наличии.

- Как вы попали в эту профессию?

- Изначально я пошел учиться в техникум за компанию с другом. А работу по специальности нашел по объявлению через много лет, так как не было большого выбора. Можно сказать, случайно.

После ОВД я успел поработать в разных сферах, но производство сейчас развивается, и в нашей стране это самая стабильная сфера, так как кто-то что-то должен производить, а без станков это сделать невозможно.

- Сбылась ли детская мечта о будущей профессии?

- Ответить затруднительно, так как детство кончилось давно (Прим.авт. - смеется). Я хотел стать автогонщиком. В мое время машины были очень дорогими, а данный вид спорта не особо популярным. Поэтому мечта осталась мечтой.

- Приносит ли ваша профессия хороший доход?

- Понятие это достаточно относительное. Доход меня вполне устраивает, так как здесь есть стабильность.

- Как вы видите свою профессию в будущем?

- Профессия в обозримом будущем будет существовать, потому что много предприятий, которые работают со старым оборудованием. Новое оборудование покупать могут не все себе позволить. Я думаю, что в любом случае надо постоянно обучаться: на новое оборудование, на новые схемы, элементные базы. Электричество было всегда, есть и будет, а насколько оно будет изменяться, будет зависеть от возможностей работодателей. Если хочешь работать, нужно все время находиться в процессе обучения: самообучения либо через какие-то курсы.

- Что бы вы порекомендовали людям, которые сейчас находятся в ситуации выбора профессии?

- Я бы порекомендовал особо не вредничать. Профессию находить близкую к своим возможностям, выбирать ту профессию, которая востребована. А далее, уже имея профессию, расти в ней, достигать высот и тем самым повышать свою востребованность на рынке труда. При удачном стечении обстоятельств - если не вы найдете работу, то работа найдет вас!



Светлана

Контролер сборочно-монтажных и ремонтных работ

Г.Уфа

- Я работаю контролером сборочно-монтажных и ремонтных работ на большом производстве уже 4 года.

- Какое образование нужно получить для освоения данной профессии?

- В идеале можно закончить машиностроительный или автотранспортный техникум, чтобы быть знакомым с металлом, с которым будешь работать. Однако на нашем предприятии работает школа контролера, которая ежемесячно набирает людей, и в течение двух недель их обучают тому, чему в техникуме придется учиться 4 года.

- Нужны ли какие-то особые качества и навыки человеку, который решил стать специалистом в этой области?

- Кроме острого зрения и желания работать в данной сфере, я думаю – не требуется. Этим может овладеть любой.

- В каждой профессии есть свои плюсы. Что самое интересное в вашей работе?

- В моей работе мне нравится находить дефекты, несоответствия. Для меня это – маленькая победа в свой «чемодан». Это значит, что я здесь не просто так нахожусь, я работаю, чтобы этот дефект не ушел в готовую продукцию.

- С какими трудностями Вы сталкиваетесь в Вашей работе?

- Тяжело работать без хорошего измерительного инструмента - приходится постоянно что-то придумывать, чтобы измерить тот или иной размер.

Также сложно перестроиться при переходе из одного цеха в другой, так как в каждом свои нюансы.

- Как вы попали в эту профессию?

- Я закончила в 2012 году машиностроительный техникум, пришла на завод, и мне предложили работать в нескольких цехах. До этого я проходила практику на небольшом заводе, и, переехав сюда, устроилась на крупный завод, где работает более 25 000 человек.

- Сбылась ли детская мечта о будущей профессии?

- Я выросла после распада советского союза, и вплоть до 9 класса я не знала, кем я буду. Были такие специальности: медсестра, педагог... но я всегда была ответственным человеком и хотела связать свою жизнь со своей текущей сферой деятельности. Когда я была на практике в техникуме еще первый раз, я ходила с мерительным инструментом и мерила допуск. Это был первый шаг к тому, чтобы я стала контролером.

- Как вы видите свою профессию в будущем?

- Если честно, после того как я поступила в институт, я понимаю, что если мы будем идти по пути развития, скоро эта профессия станет не нужна.

- Что бы вы порекомендовали людям, которые сейчас находятся в ситуации выбора профессии?

Я росла и не думала, за какую зарплату буду работать, мне кажется, если человек хочет хорошо зарабатывать, он должен выбирать вакансии в ИТ-сфере (программирование, интернет), так как за этим будущее. Заводские профессии, возможно, останутся, но их несложно освоить, а то, что, сложно освоить, в будущем будет цениться гораздо выше. Мы выполняем работу, которая где-то через 50 лет будет не нужна. В Японии такой профессии, как моя, нет уже лет 40.



Наши комментарии по итогам исследования

Выбирая свой путь в детстве, не всегда мы получаем то, о чем мечтаем. Тем не менее, отчаиваться не стоит – осваивая ту профессию, к которой у вас есть способности, вы обретете гармонию и самореализацию. Мы рекомендуем будущим специалистам очень внимательно прислушиваться к себе при выборе профессии, а тем, кто хочет сменить сферу деятельности – не бояться пробовать, ведь практика показывает, что многим удается это сделать и начать карьеру «с нуля», и даже не один раз.

Интересные профессиональные судьбы складываются у россиян, и каждая из них по-своему примечательна:

- полицейский кинолог, несмотря на мечту стать пожарным, получил образование повара-кондитера и поработал в этой должности, своей настоящей работой не очень доволен, а ведь делает такое полезное дело!
- официант-бармен, мечтавшая стать актрисой и имеющая психологическое образование, тоже не очень рада своей профессии, а ведь если подумать - она

связана и с актерской игрой, и с психологией,

- заместитель заведующего лабораторией в НИИ мечтала стать в детстве экономистом, но свою профессию так и не поменяла, потому что работа в целом ей нравится,
- старший программист тоже никогда не менял работу, а мечтал стать когда-то футболистом. Но его сфера деятельности полностью его устраивает,
- региональный менеджер мечтал быть банкиром, но получил специальность машиниста поезда и даже поработал в этой профессии, а сейчас полностью доволен другой специальностью,

и много других сложных, обыкновенных и не очень историй в каждом из нас. Мы рады за тех, у кого уже всё сложилось, а те, у кого пока еще нет, - не отчаивайтесь, найти себя никогда не поздно –

мы в вас верим! - а каждая из ваших профессий ценна и нужна для общества.

Желаем всем профессионального счастья и благодарим участников опроса за ваши ответы!

РЫНКИ И РЕШЕНИЯ

Будущее рынка HR-услуг

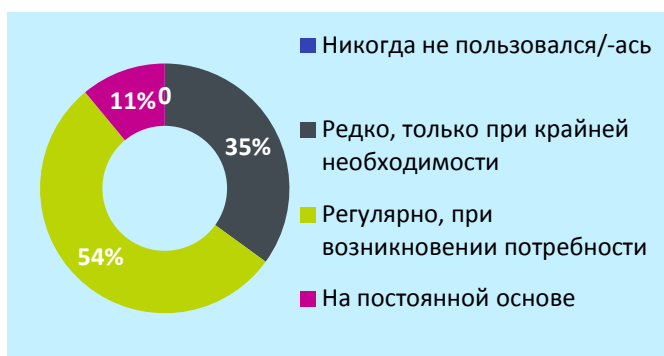
Рынок кадровых услуг меняется вслед за потребителем: меняются форматы услуг, развиваются другие направления сервиса. Какими услугами пользуется HR-сообщество сегодня для повышения своей эффективности и как оценивает их качество? Каких услуг не хватает кадровому рынку? Каким HR-сообщество хочет видеть его в будущем? Представляем итоги исследования Рекадро на тему повышения эффективности рынка HR-услуг.



Популярность услуг на кадровом рынке и политика сотрудничества

Все респонденты исследования пользовались услугами для HR, в основном, компании пользуются услугами регулярно, при возникновении потребности.

Диаграмма 1. Частота обращения за услугами в сфере управления персоналом



Наиболее популярны услуги в направлении планирования и анализа, обучения и оценки персонала, подбора персонала. Реже всего участники прибегают к помощи провайдеров при увольнении сотрудников и для построения HR-бренда. HR-бренд – достаточно молодое направление, и еще не все предприятия вовлечены в процессы развития имиджа работодателя на рынке, и традиционно при увольнении персонала большинство работодателей не готовы нести дополнительные расходы.

Наиболее часто предприятия пользуются услугами исследования рынка труда, подбора и обучения персонала, организации корпоративных мероприятий.

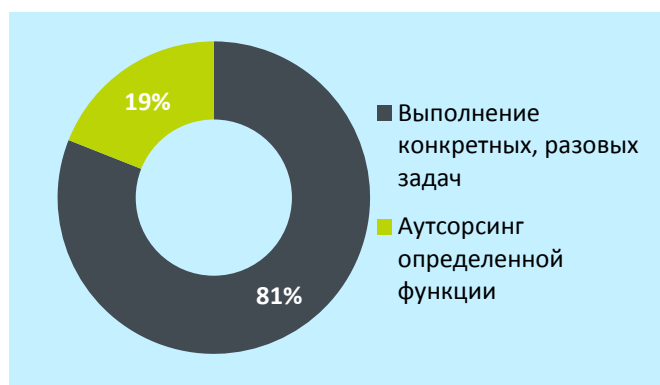
Диаграмма 2. Популярность направлений услуг в сфере управления персоналом



Подавляющее большинство участников исследования предпочитает формат оказания услуг по конкретным, краткосрочным (разовым) задачам. Классический формат аутсорсинга, когда конкретная функция передается провайдеру на постоянной основе, в российском HR-сообществе непопулярна, хотя динамика развития таких услуг

как RPO, аутсорсинг кадрового делопроизводства показывает, что спрос на аутсорсинг все же растет.

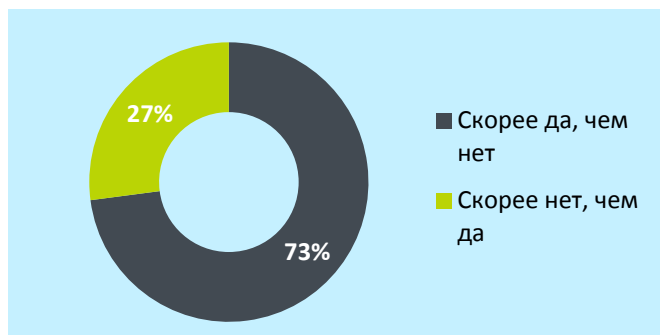
Диаграмма 3. Формат услуги, наиболее удобный для HR-специалистов



Удовлетворенность качеством услуг

Участники были **осторожны в оценке качества услуг** в сфере управления персоналом: ни один из респондентов не указал однозначное «да» или «нет» на этот вопрос. Тем не менее, почти три четверти респондентов скорее довольны качеством оказываемых услуг.

Диаграмма 4. Удовлетворенность качеством HR-услуг



Участники считают, что на рынке недостаточно развиты услуги в сфере планирования и анализа, по остальным направлениям работы, в целом, по мнению участников, рынок насыщен услугами.

Диаграмма 5. Недостаток услуг на рынке HR



Рынок кадровых услуг в будущем

С точки зрения участников, для успешного развития, провайдером необходимо **становиться более гибкими, клиентоориентированными и персонализировать услуги** – этот тренд

замечен во многих сегментах рынка, и HR – не исключение. Более половины респондентов отметили также необходимость повышать уровень автоматизации услуг и расширение зоны услуг с HR на смежные области.

Большинство респондентов отметили, что востребованность услуг в ближайшие 10 лет возрастет в таких направлениях работы, как **планирование и анализ, HR-бренд**. Более половины участников прогнозируют также рост потребности в управлении проектами (предоставление труда временного персонала и аутсорсинг функций). Направления планирования,

HR-аналитики (в том числе предиктивной), построения HR-бренда становятся всё более популярны и востребованы в HR, предполагается дальнейший рост рынка услуг. Сфера предоставления труда персонала претерпела изменения в связи со вступлением в действие ФЗ-116: с учетом неопределенности поведения в новых условиях законодательства наступил период затишья, и рынок больше сместился в сторону аутсорсинга функций; но всё же гибкость и оптимизация затрат являются одними из ключевых задач предприятий в конкурентной борьбе, поэтому HR-службы начинают активно возвращать различные практики управления численностью персонала в свой арсенал.

Более трети участников считает, что у HR **снизится потребность в услугах обучения персонала**, почти треть отметили такой же прогноз для услуг в сфере подбора персонала. Именно эти направления работы HR сейчас активно автоматизируются, поэтому такой сценарий вполне возможен.

Выводы и комментарии по итогам исследования

1. Рынок кадровых услуг находится в развитии, предприятия **активно пользуются различными видами сервисов**. Наиболее популярны услуги в направлении планирования и анализа, обучения и оценки персонала, подбора персонала. Реже всего участники прибегают к помощи провайдеров при увольнении сотрудников и для построения HR-бренда.

2. Наиболее популярны среди предприятий **услуги исследования рынка труда, подбора и обучения персонала, организации корпоративных мероприятий**.

3. Наиболее популярны среди HR разовые услуги, решающие конкретные задачи. Однако аутсорсинг

функций уже имеет свой кусок рынка, в целях оптимизации предприятия иногда отказываются от большой службы управления персоналом в пользу передачи определенных функций сторонней организации на постоянной основе.

4. В целом, **HR скорее удовлетворены качеством оказываемых услуг**. Однако, присутствует неуверенность в оценке.

5. По данным исследования, на рынке недостаточно развиты услуги в сфере планирования и анализа, по остальным направлениям работы, в целом, по мнению участников, рынок насыщен услугами.

6. С точки зрения участников исследования, для успешного развития провайдерам необходимо становиться более гибкими, клиентоориентированными и персонализировать услуги – этот тренд замечен во многих сегментах рынка, и HR – не исключение. Более половины респондентов отметили также **необходимость повышать уровень автоматизации услуг и расширение зоны услуг с HR на смежные области**.

7. Прогнозируется рост востребованности услуг в ближайшие 10 лет в таких направлениях работы, как планирование и анализ, HR-бренд. Более половины участников прогнозируют также **рост потребности в управлении проектами** (предоставление труда временного персонала и аутсорсинг функций).

8. **Тренд автоматизации оказывает влияние на рынок кадровых услуг**: более трети участников считает, что у HR снизится потребность в услугах обучения персонала, почти треть отметили такой же прогноз для услуг в сфере подбора персонала. Именно эти функции HR активно автоматизируются.

ВЫБОР ПРОФЕССИИ: ТЕСТИРОВЩИК

Ломай меня полностью, или как получать деньги за разрушительную деятельность

По одной из легенд, 9 сентября 1947 г. учёные Гарвардского университета, тестировавшие вычислительную машину Mark II Aiken Relay Calculator, нашли мотылька между контактами электромеханического реле, и Грейс Хоппер произнесла слово «bug» (англ. «жук»), ставшее позднее термином, обозначающим компьютерную ошибку. Насекомое было вклеено в технический дневник с надписью: «First actual case of bug being found» (англ. «первый случай в практике, когда был обнаружен жучок»). Этот забавный факт положил начало использованию слова «баг» в значении «ошибка». В итоге процесс выявления и устранения причин сбоя в работе компьютера получил название debugging (дебаггинг, «отладка», дословно: избавление от жуков). А само название профессии возникло от английского слова test, то есть испытание. (Информация с сайта Wikipedia)



По итогам исследования Рекадро, февраль 2018 г.

Сверхнадежное программное обеспечение — мечта любого программиста и пользователя. Без работы специалиста по тестированию невозможен выпуск ни одного программного продукта. От правильного функционирования ПО может зависеть успех бизнеса, работа финансовых или промышленных компаний.

QA инженер, или тестировщик ПО отвечает за обеспечение качества при разработке программного обеспечения, занимаясь поиском ошибок в программном обеспечении. Для этого тестировщик ставит себя на место пользователя и моделирует ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы с программой. Результатом его работы является улучшение работы ПО и снижение издержек на разработку.

Градации тестировщиков

Junior QA-Engineer (без опыта работы, с опытом работы до 1 года);

Middle QA-Engineer (опыт работы от 1 до 3 лет);

Senior QA-Engineer (с опытом работы от 5-6 лет).

В проведенном исследовании был сделан упор на первые две ступени, так как должностные обязанности Ведущего/Старшего тестировщика (Senior QA Engineer) сильно отличаются, как и уровень заработной платы.

Данную позицию часто используют как старт для карьеры в сфере IT и считают низшей ступенью в

иерархии. Однако популярность профессии стремительно растет, и многие специалисты долгое время работают тестировщиками ПО, продолжая совершенствоваться именно в этой сфере.

Кому нужны тестировщики ПО?

Наибольшую потребность испытывает IT-отрасль, и вполне ожидаемо, что практически половина — это компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения. При этом большинство из них являются транснациональными.

Диаграмма 1. Распределение участников по направлениям деятельности, %



Традиционно наибольшую потребность в специалистах испытывают столичные регионы:

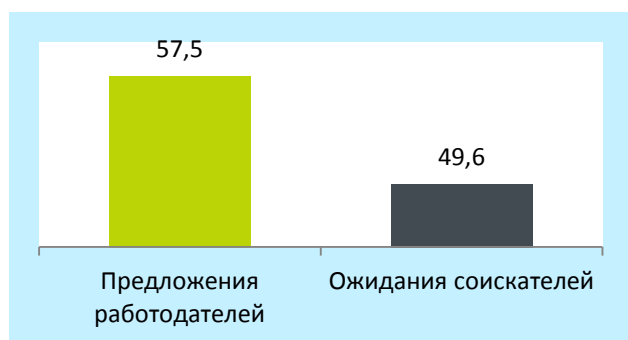
[В начало](#)

Диаграмма 2. Распределение вакансий по регионам РФ, % от общего количества позиций



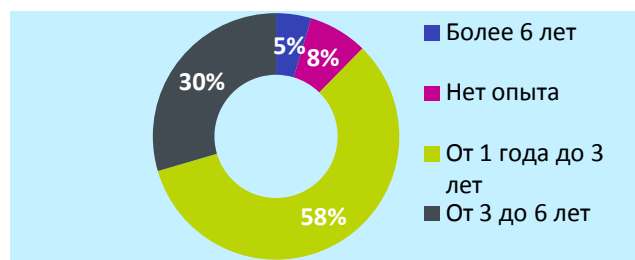
На рабочих сайтах сейчас открыто достаточно вакансий QA инженеров, при этом на 1 вакансию приходится 10,4 резюме соискателей. Это говорит о высокой напряженности на рынке труда тестировщиков ПО, особенно в регионах РФ, так как наиболее востребованы данные специалисты в Москве и Санкт-Петербурге. При этом крупные компании предоставляют иногородним сотрудникам достойный релокационный пакет (от 1 оклада до компенсации жилья на постоянной основе) — конечно, для опытных специалистов.

Диаграмма 3. Ожидания кандидатов и предложения работодателей по заработной плате, рублей.



Подавляющее большинство работодателей хотят видеть опытных кандидатов — 88% рассматривают на вакансии кандидатов с опытом от 1 года:

Диаграмма 4. Требования работодателей по опыту работы

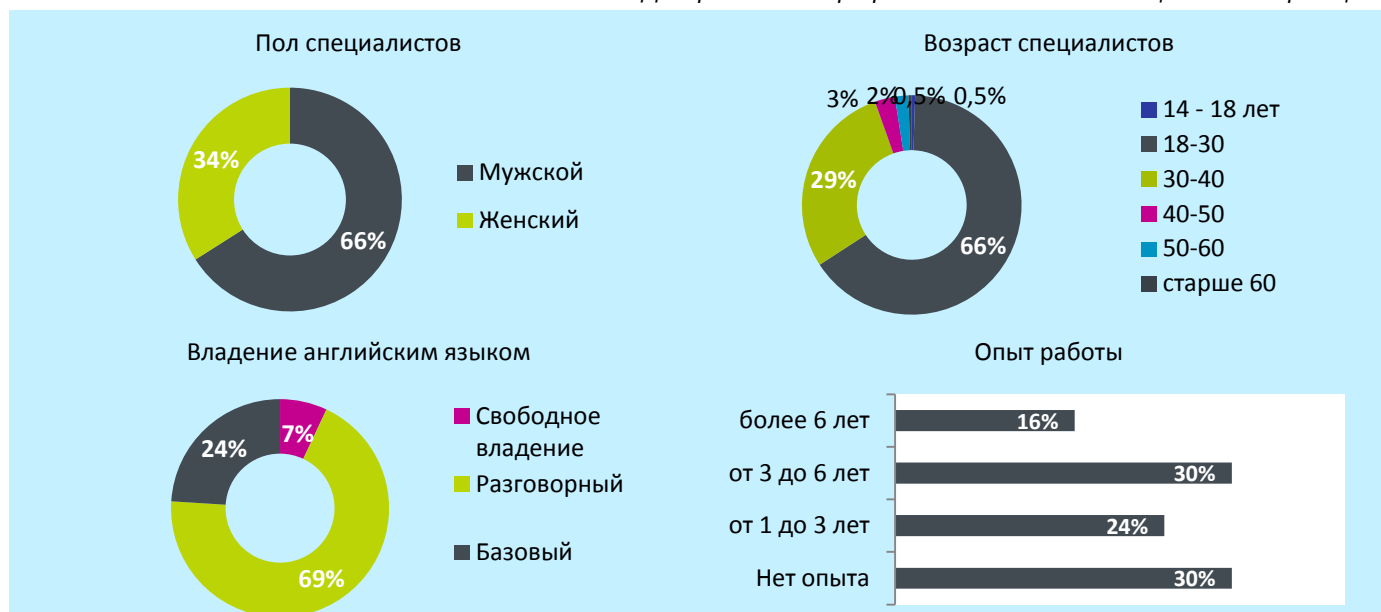


От кандидатов требуется опыт работы и умение работать в команде. Иностранные компании хотят видеть на должности QA инженера кандидатов более высокого уровня, с опытом работы более 3 лет. Следует отметить, что ожидания соискателей на 14% ниже предложения работодателей. Это связано с тем, что 30% кандидатов на данную позицию не имеют опыта работы, в то время как лишь 8% работодателей готовы рассматривать начинающих специалистов. Кроме того, многие тестировщики предпочитают работать удаленно или в свободном режиме, а свободный график работы предлагают лишь 15% компаний.

Типичный портрет тестировщика программного обеспечения

- В данной профессии преобладают мужчины (больше на 1/3),
- По возрастному признаку прослеживается преобладание более молодых специалистов в возрасте от 18 до 30 лет (66%) и от 30 до 40 лет (29%),
- Большая часть специалистов владеют английским языком на достаточно высоком уровне (76%),
- Специалистов без опыта, которые хотят попробовать себя в роли тестировщика ПО, почти треть (30%), что подтверждает высокую популярность данной специальности среди начинающих специалистов в сфере ИТ.

Диаграмма 5. Портрет кандидата на позицию «Тестировщик»



Где учиться?

Профессионалы данной области советуют новичкам устроиться для начала на должность стажера, усиленно изучать английский язык (в большей степени это касается кандидатов, имеющих образование, связанное с программированием). Также можно пройти специальные курсы (в том числе и в режиме онлайн), длительность которых составляет от 2 до 4 месяцев (включая стажировку в компании, где потом есть возможность стать штатным сотрудником). Однако бытует мнение, что курсы – это пустая трата времени, а научиться всему можно в ходе работы. Многие специалисты в данной области считают, что если ты обладаешь начальным знаниями в ИТ-сфере, то всему реально научиться самостоятельно: существует огромное количество тематических статей, видеуроков и советов опытных специалистов в открытом доступе в интернете.

Сколько платят?

Интервалы в поле зарплатных значений очень велики: вознаграждение специалистов очень сильно отличается в зависимости от масштаба бизнеса компании и страны ее происхождения (традиционно больше платят в крупных транснациональных компаниях, которые являются лидерами рынка), от квалификации и опыта работы сотрудника, уровня знания английского

языка, географического расположения работодателя (Москва и Санкт-Петербург традиционно являются регионами-лидерами по количеству вакансий).

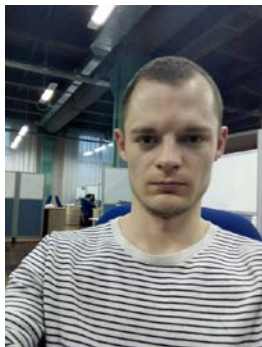
Средняя заработная плата QA-инженера составляет 57500 рублей. При этом джуниоры получают от 15000 рублей, а специалисты более высокого уровня – до 150000 рублей.

Таблица 1. Фрагмент обзора заработных плат Тестировщика ПО

Показатели	Общая ежемесячная сумма компенсаций, т.руб.
минимум	15,00
25%	25,00
медиана	57,50
75%	100,00
максимум	150,00

О перспективах профессии

С непрерывным развитием ИТ будет расти и потребность в данных специалистах. «Тестировщик – профессия, которая обеспечит ваше будущее», – так считают эксперты ИТ-отрасли. Уже сейчас на тестировщиков существует высокий спрос и они получают выше средней заработной платы на начальном уровне профессии. При этом тестировщики, получив опыт в данной сфере, имеют разные пути продвижения по карьерной лестнице: вертикальный (стать руководителем группы тестировщиков) и горизонтальный (например, перейти в разработчики или стать бизнес-аналитиком).



Мы взяли интервью у одного из тестировщиков ПО и узнали много интересного:

– Расскажите о себе.

- Меня зовут Василий, я живу в г. Омск, переехал сюда из Оренбурга. Работаю специалистом по тестированию программного обеспечения около 5 лет. Начал работать в дочернем предприятии 1С, до

этого был опыт работы системным администратором. Предприятие было в масштабе стартапа и появлялись новые должности, появилась должность тестировщика, и мне предложили ее занять. Таким образом я и получил первый опыт.

- Какое образование нужно получить для освоения данной профессии?

- По специальности – IT-образование, но у меня есть коллеги, кто пришел из колледжа, а кто и вообще без высшего образования, так сказать, природой им дано. Есть люди и с другим образованием: экономисты, бухгалтеры.

- Нужны ли какие-то особые качества и навыки человеку в этой области?

- Внимание и усидчивость, так как это очень важно. Также я бы отметил такое качество как «криворукость», так как главная функция тестировщика - это ломать. И мне повезло, что я что-то ломаю, а мне на работе еще и деньги за это платят.

- В каждой профессии есть свои плюсы. Что самое интересное в вашей работе?

- Каждый день что-то новое. Вот, например, перед разработчиком есть код, все время примерно одинаковый, хотя задачи будут меняться. А у тестировщика постоянно что-то новое - и новые задачи, новый функционал.

- С какими трудностями Вы сталкиваетесь в Вашей работе?

- Не хватает знаний по новым технологиям, то есть внедряются каждый день новые технологии, соответственно, разработчик учится, как это разрабатывать, передает это нам. А мы как тестировщики должны это уже знать во время разработки и обучиться, как это правильно проверять, на это зачастую не хватает времени.

- Как вы попали в эту профессию?

- Сферу я выбрал в 11 классе, в школе я обучался с уклоном физика/биология и собирался поступать, потом я понял, что не хочу свою жизнь с этим связывать, и вспомнил, что мне понравилось копаться в компьютере, ПО устанавливать, и IT-специалисты хорошо зарабатывали на данный момент. И я поступил на факультет IT - матфак, так как там готовили программистов.

- Сбылась ли детская мечта о будущей профессии?

- Лет в 5 я хотел стать директором, потому что кто-то из друзей родителей был директором, и я не понимал, что это, но понимал, что это круто! Были попытки сделать собственный бизнес, но неудачно.

- Приносит ли ваша профессия хороший доход?

- Есть три ступени: джун, регуляр и серебря. Серебря – старший, регуляр - специалист, джун – новичок. Если взять в разрезе средней зарплаты по городу по Росстату, то новичок получает среднюю зарплату по городу. Регуляр – от 1,5 до 2 раз больше средней.

- Как вы видите свою профессию в будущем?

- В своем развитии я вижу его в сторону менеджмента (руководителя группы тестировщиков). Некоторые переквалифицируются в разработчики, потому что есть такое понятие «автоматизация тестирования», то есть тестировщик пишет программу, которая тестирует программу, тем самым получает навыки программирования и уходит в программирование. Тестировщики всегда будут нужны, так как ручной руд при тестировании никогда не уйдет. Это связано с тем, что есть такое понятие, как направленность на клиента, а клиент – это человек. Например, цветовые решения, чтобы кнопки хорошо нажимались и все удобно было.

- Что бы вы порекомендовали людям, которые сейчас находятся в ситуации выбора профессии

- Я бы посоветовал обращать внимание на востребованность специалистов на рынке, потому что бухгалтеров, экономистов и юристов на рынке много и работы для них нет. Сейчас век новых технологий и IT-специалистов требуется много. В городах, где представлено большое количество компаний, в которые требуются подобные специалисты...их нет и некому работать, и многие переезжают из других городов, как и я.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ

Индекс NPS для повышения качества сервиса

Успех бизнеса зависит не только от качества предлагаемого товара или услуги, часто решающим фактором является построение отношений с клиентами компании.

Чем больше лояльных и довольных клиентов, тем выше продажи и успешнее бизнес. Эксперты считают, что 90% выручки зависит от степени лояльности клиентов. Такие клиенты не только остаются постоянными, но и продвигают товар или услуги за счёт «вирусного» эффекта, делятся своими впечатлениями и рекомендуют компанию как надежного поставщика.

К одной из самых эффективных метрик относится показатель удовлетворенности клиентов,

индекс потребительской лояльности

NPS (англ. *Net Promoter Score*) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать, готовности к повторным покупкам).

Измерение индекса NPS

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов.

1. Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

2. На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы:

- 9-10 баллов - **сторонники** (promoters) товара/бренда,
- 7-8 баллов - **нейтральные** потребители,
- 0-6 баллов - **критики** (detractors).

3. Непосредственно расчёт индекса NPS.

NPS = доля сторонников — доля критиков.



Чем больше сторонников, чем меньше критиков, тем выше уровень удовлетворенности и потребительской лояльности.

Пример расчета:

В опросе приняли участие 75 клиентов (100 %).

Среди них: критики- 12 человек (16% от общего количества);

нейтралы – 24 человека (32%),

промоутеры(сторонники) – 39 (52%).

Считаем: 52% - 16%= 36%. **NPS равен 36%.**

Почему NPS?

Метод позволяет:

- **Устранить причины недовольства клиентов.** Возможно (и скорее всего) выявятся причины, о которых вы и не догадывались.
- **Улучшить качество товара или услуги.** Обратная связь позволит критично оценить характеристики вашего товара или услуги.
- **Улучшить качество сервиса.** Индивидуальный подход к клиентскому сервису может улучшить отношения, позволит принять меры по обучению персонала или введению новых инструментов.
- **Всегда быть в курсе изменений поведения и настроения ваших клиентов.** Может быть, пора что-то менять в вашем бизнесе?
- **Принять решения о дальнейшем развитии**

[В начало](#)

- **Получить рекомендации и расширить клиентскую базу.**

Рассмотрим действие данной метрики на примере компании Рекадро.

Технология проведения опроса

1. Участникам целевой группы задаётся 3 вопроса:
 - Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию своим партнерам?
 - Почему вы поставили такую оценку?
 - Что нам сделать, чтобы в следующий раз вы поставили максимальную оценку?
2. Опрос проводится как в устной, так и в письменной форме, зависит от выбора участников опроса. Устно - интервьюер задаёт вопросы, фиксирует ответы в определенном формате. Письменно – участник самостоятельно заполняет автоматизированную форму в сети интернет.
3. Время на проведение опросов до 14 дней, зависит от количества респондентов. Обычно в опросе участвуют примерно 70% потенциальных участников.
4. Автоматизированная обработка данных и составление отчёта.
5. Обсуждение и формирование программы по повышению удовлетворенности. Обязательный мониторинг в течение определенного времени.

Клиенты

NPS клиентов Рекадро по итогам 2017 года составил 43%. В отрасли нет показателей-ориентиров, поэтому мы опираемся на динамику наших показателей, и наши собственные ожидания и представления, где идеальным вариантом будет цифра в 100%. По мнению экспертов, нормальным индексом в бизнесе считается индекс в 50%.

Какие позитивные индикаторы отметили клиенты в работе с Рекадро?

Диаграмма 1. Положительные факторы, %



К негативным были отнесены общая результативность, скорость закрытия позиции, представление кандидатов не по профилю. По разным причинам не все размещенные заказы удаётся закрывать консультантам Рекадро. В 30% случаев это делают или сами HR, или конкуренты. Наиболее высока результативность Рекадро по сложным позициям, когда требуется тщательный и нестандартный поиск, и в случае отсутствия «тараканьих бегов», когда над позицией работают от 5 до 7 агентств.

Понимание профиля кандидата – основной аспект в работе внешнего рекрутера, иногда возникает непонимание, связанное прежде всего с тем, что у агентства нет контакта с нанимающим менеджером.

Диаграмма 2. Отрицательные отзывы, %



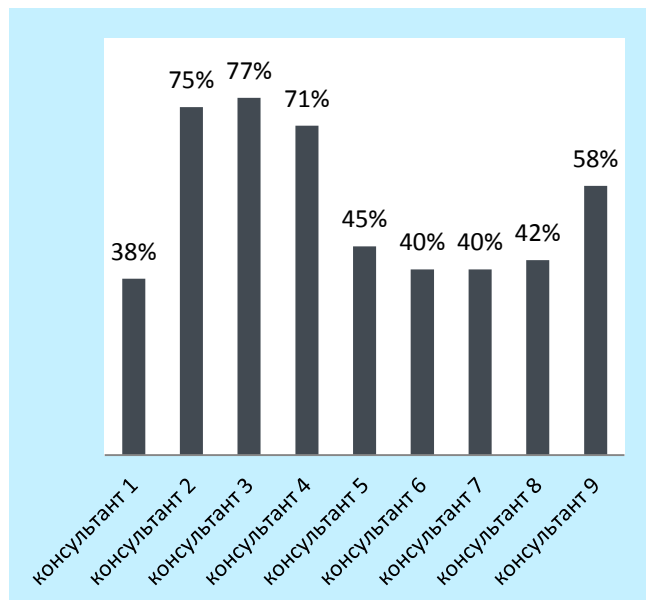
Часто одни клиенты отмечают фактор как позитивный, а другие - этот же фактор как негативный. Это означает, что агентство работает нестабильно: хорошо с одним клиентом и недостаточно успешно с другим. В рекрутменте значима стабильность качества на всех этапах предоставления услуги и кастомизация решений.

Диаграмма 3. Сравнение позитивных и негативных отзывов, %



Имеет значение и эффективность работы каждого конкретного специалиста. Аналитика построена таким образом, что можно сравнивать результаты сотрудников.

Диаграмма 5. Индекс NPS в разрезе исполнителей проектов



В программу повышения удовлетворенности по итогам индекса NPS включена, прежде всего, **индивидуальная работа с конкретными клиентами**. Запланированы обучающие мероприятия для консультантов, повышение их профессионального уровня является определяющей задачей в программе. Безусловно запланирован и повторный опрос, который должен показать, насколько принятые действия будут результативными.



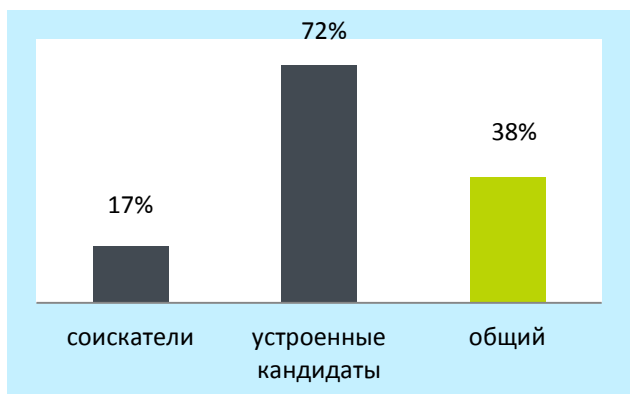
Кандидаты

Особенностью работы кадрового агентства является взаимодействие не только с клиентами, но и с кандидатами, поэтому значимость удовлетворенности кандидатов сервисом компании очень высока.

Общий индекс лояльности кандидатов в 2017 году составил 38%. При этом индекс соискателей, обратившихся в агентство, равен 17%, в то время как индекс кандидатов, которые получили работу, составил 72%. Разница в оценках объяснима: кандидаты, которые достигли результата, более

лояльны, нежели те, у кого трудоустройство не состоялось.

Диаграмма 6. Сравнение индекса по группам соискателей



В рамках дополнительной оценки по определенным критериям, наиболее высокий средний балл в 2017 году компания «Рекадро» получила от кандидатов за доброжелательность, приветливость и заинтересованность сотрудников, наиболее низкий – за предоставление обратной связи.

Диаграмма 7. Оценка критериев сотрудничества по 5-балльной шкале, 2017 г.

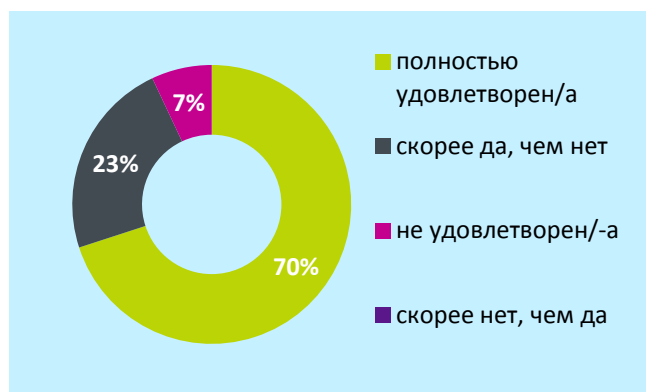


Бичом всех работодателей и кадровых агентств во взаимодействии с кандидатами является предоставление обратной связи. Фраза «Мы вам перезвоним» стала притчей и общим негативным фоном при поиске работы. Часто у агентства действительно нет обратной связи от клиента, иногда получение обратной связи затягивается на неопределенный срок. И всё же, рекрутеры

Рекадро максимально ориентированы на предоставление обратной связи кандидатам. Автоматизация процесса с момента получения резюме кандидата до окончания рассмотрения его по вакансии решит эту проблему.

Приятным фактором является то, что большинство кандидатов, которые получили работу в 2017 году, довольны своим новым работодателем.

Диаграмма 8. Удовлетворенность кандидатов местом работы, найденным с помощью Рекадро



Взаимодействие с кадровыми агентствами уже довольно длительное время является для кандидатов не всегда приятным моментом, они относятся к агентствам, как к посреднику, который мешает выйти на конкретного работодателя. В то же время, **многие кандидаты отмечают преимущества трудоустройства через кадровые агентства.** Если сравнить итоги опроса в динамике, то можно отметить как рост позитивных показателей, так и снижение некоторых из них. Ситуация на рынке услуг по подбору персонала остаётся нестабильной, а отношение не сформировавшимся.

Диаграмма 9. Преимущества при трудоустройстве через кадровые агентства, 2016-2017 гг.



Противоречия отмечаются и в определении эффективности методов поиска работы. С одной стороны, кандидаты настороженно относятся к рекрутинговым агентствам, с другой - считают их результативным способом поиска работы.

Диаграмма 10. Эффективные методы поиска работы, по мнению респондентов, 2016-2017 гг.

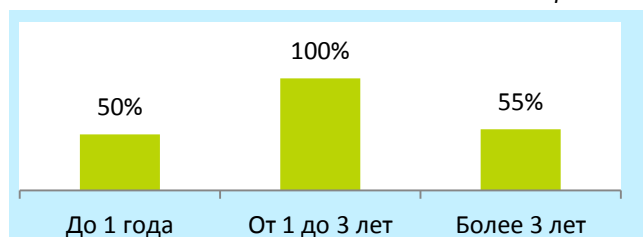


Сотрудники

Как мы убедились, индекс NPS является универсальной метрикой и им можно измерить очень многое. Рассмотрим успешность метода еще на одном примере Рекадро: определение удовлетворенности сотрудников. Особенностью корпоративного опроса является его анонимность. Результаты обязательно доводятся до сведения всех сотрудников, принимается программа действий, вносятся изменения.

Корпоративный NPS Рекадро составляет 67%, он стабилен в течение последних двух лет. NPS позволяет анализировать удовлетворенность как по подразделениям, так и по стажу.

Диаграмма 11. Индекс NPS сотрудников по стажу работы



Как мы видим, лояльность сотрудников зависит от стажа работы. Наиболее уязвимыми являются группы новичков (адаптация проходит трудно) и опытных сотрудников, со стажем работы более 3 лет. Именно на эти категории сотрудников направлены программы повышения удовлетворенности в 2018 году. Отдельного внимания заслуживает рассмотрение комментариев, особенно негативного характера, и предложений, которыми сотрудники делятся в рамках такого опроса.

Индекс NPS - воистину клад для работодателей, открывающий возможности для ликвидации проблем и достижения результатов. Безусловно, для более глубокого изучения и аналитики необходимо использование и других метрик, как в сфере HR, так и в сфере клиентского сервиса, но, несомненно, индекс NPS является одним из наиболее информативных и результативных.

СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД

HR-автоматизация: взгляд менеджеров

Сегодня автоматизация проникает во все сферы управления предприятием, в том числе и в процессы управления персоналом. В HR-среде не утихают споры на тему того, исчезнет ли профессия HR-специалиста или она всегда будет востребована, так как коммуникаций с непосредственным руководителем не будет достаточно для эффективного управления. Мы решили спросить мнение руководителей, чтобы узнать точку зрения тех, кто больше всех заинтересован в эффективности HR-процессов.

Будущее профессии HR

Ни один из участников опроса не считает, что профессия HR будет полностью автоматизирована: большинство менеджеров отмечает, что в этой сфере как нигде важны личные коммуникации. В этом точка зрения руководителей совпадает с мнением HR-менеджеров, большинство которых также отмечают значимость этой функции. 39% респондентов считают, что часть процессов в HR так или иначе будут автоматизированы.

Диаграмма 1. Считаете ли Вы, что функция HR со временем будет полностью автоматизирована?



Автоматизация HR-процессов

Мы спросили у респондентов, какие процессы автоматизированы на предприятиях сегодня. Больше всего автоматизация затронула такие функции HR, как планирование, оптимизация и контроль рабочего времени сотрудников, кадровое делопроизводство и кадровое планирование (определение потребности в персонале, профиля кандидатов, рекрутинговый план); меньше всего - построение и развитие бренда работодателя, увольнение персонала, адаптация персонала. Полностью



автоматизированных процессов на предприятиях сегодня нет, но ведется активная работа.

Повышение эффективности

Для любого руководителя важна эффективность и только эффективность. Вкладывать ресурсы в автоматизацию имеет смысл только тогда, когда это действительно дает качественные изменения. С точки зрения наших респондентов, **наибольшего роста эффективности** с помощью автоматизации можно добиться в **кадровом делопроизводстве**, планировании, оптимизации и контроле рабочего времени и в HR-аналитике.

Диаграмма 2. Как вы считаете, автоматизация каких HR-процессов способствует повышению эффективности управления персоналом?



[В начало](#)

HR-аналитика сегодня – один из ключевых трендов менеджмента. Благодаря накоплению данных о сотрудниках, кандидатах мы можем проверять различные гипотезы, прогнозировать поведение и успешность сотрудников и нивелировать риски.

Многие данные и выводы, доступные в автоматизированном режиме, оказались актуальны и для руководителей. **Наиболее востребована доступность аналитики по текучести кадров, системе оплаты труда и структуре расходов на персонал, разрывах в талантах.** Меньше всего участники заинтересованы в автоматизированной аналитике по эффективности найма персонала (одна пятая часть респондентов).

Диаграмма 3. Какие данные вы хотели бы получать в автоматизированном режиме?



[В начало](#)

Выводы по результатам исследования

- Несмотря на развитие тренда автоматизации, **менеджеры считают функцию HR «незаменимой»**, так как личные коммуникации невозможно заменить никакими системами и даже роботами;
- Автоматизация при этом активно захватывает HR-процессы, наиболее активно ведется работа по автоматизации в планировании, оптимизации и контроле рабочего времени сотрудников, кадровом делопроизводстве и кадровом планировании;
- Руководители достаточно **высоко оценивают эффективность автоматизации HR-процессов.** Наиболее высока эффективность от автоматизации, с точки зрения менеджеров, в кадровом делопроизводстве, планировании, оптимизации и контроле рабочего времени и в HR-аналитике.
- HR-аналитика – не просто модный тренд, а востребованный инструмент среди внутренних заказчиков HR. Руководители хотят получать данные в автоматизированном режиме (а значит, независимо, оперативно) по многим показателям управления персоналом. Наиболее востребованы показатели и прогнозы по текучести кадров, финансовые показатели (система оплаты труда и ее эффективность, структура расходов на персонал), разрывы в талантах.

HR-инновации: ожидания и решения

Наталья Зуева

Генеральный директор медиа-холдинга
«Работа для Вас- Работа.ру», Калужская область

Сегодня сфера HR находится на пике внедрения новых технологий. Необходимо учитывать сотни параметров в процессе найма. Важно управлять потоками кандидатов, оперативно давать обратную связь, управлять процессом приглашения на собеседования и взаимодействием с линейным менеджментом при найме. Через автоматизацию можно получить синергетический эффект, высвободить время HR на выполнение более важных задач, и самое главное - максимально минимизировать ручные, часто повторяющиеся операции.



24 января в Калуге 60 HR-специалистов из разных компаний встретились с целью разработки прообраза технического задания для создания программы автоматизации процесса подбора и управления рекламными каналами продвижения вакансий. Организатором выступила компания «Rabota.ru – Работа для Вас» - региональный лидер в области лидогенерации трафика соискателей.

Для участников встречи, которые разделились на 6 команд, была поставлена задача сконструировать идеальную программу автоматизации рекрутинга. На суд жюри в конце дня было представлено шесть проектов, которые оценивались по четырем критериям: реализуемость выполнения, глубина проработки, новизна подхода или механизма и креативная составляющая.



Основной мотив участия во встрече у HR был один – найти для своей компании то решение, которое

поможет HR-процессам быть существенно эффективнее. Сам характер встречи носил жаркий диспут, участники приводили свои примеры из рабочего опыта, рисовали схемы и графики и тем самым делились реальными кейсами. Каждый узнавал что-то новое и смог увидеть оборотную сторону той или иной задачи.

Второй частью кадрового штурма была презентация идеальных программ автоматизации подбора и управления персоналом. Каждая команда представляла свой проект – кто-то рисовал «воронку соискателей», кто-то блок-схему, кто-то оформил с помощью слайдов презентации. Жюри встречи задавало представителям команд вопросы с целью выяснить, насколько хорошо они представляют себе работу своего продукта. Хочу отметить, что почти все проекты имеют рабочую платформу для формирования конкретного задания на разработку, так как имеют ясное понимание основных бизнес-процессов. Все шесть презентаций, которые мы увидели, показали, во-первых, высокую квалификацию участников, а во-вторых, еще раз подтвердили необходимость подобного программного продукта.

Объединяющим элементом всех разработанных проектов стала высокая степень автоматизации и удобный интерфейс. Конечно, многие мечтают о чудесной кнопке, при нажатии на которую работа

[В начало](#)

делается сама, но мало кто может точно описать алгоритм работы такой «кнопки». Калужские HR-специалисты далеко продвинулись в этом направлении. В понимании HR-специалистов большинство современных программ для автоматизации и близко не отражают их представления о том, как должна строиться работа направления. И все можно делать быстрее и эффективнее – был бы инструмент. Еще один критерий, которая отметила каждая команда - это возможность работать в программе с разных

устройств, чтобы процессами можно было управлять оперативно, находясь и вне стен офиса.

Приведу пример цепочки желаний HR: каким образом процесс работает в большинстве компаний сейчас, как видит HR организацию работы будущего.

Линейный руководитель ставит задачи HR в определенный срок вывести на работу N-специалиста, и....



В настоящее время	В будущем
Необходимо каждый раз составлять профиль кандидата и согласовать с линейным менеджером	Через ответы на уточняющие вопросы линейный менеджер формирует заявку-профиль подбираемого кандидата
Необходимо согласовать бюджет на подбор и каналы поиска	Имея ранее согласованный бюджет и изучив возможности онлайн-рынка кандидатов, определить коэффициент вероятности успеха привлечения кандидата через разные каналы поиска
Невозможность остановить рекламную кампанию в середине процесса, видоизменить (возможно, но требует много временных затрат)	В режиме реального времени наблюдать за процессом расходования бюджета на рекламную кампанию, эффективность каналов по откликам, просмотрам. Возможность минутной корректировки текста объявлений и остановки РК при необходимости
Ручной обзвон кандидатов и проведение скорринг-интервью	Автообзвон массива кандидатов с возможностью проведения скорринг-интервью и переключения на HR в случае успешного результата
Ручная отчетность текущей рекрутинговой ситуации	Автоматические отчеты в режиме реального времени по текущей рекрутинговой ситуации
Ручной сбор информации о финальных кандидатах в открытых источниках	Автоматический поиск информации о кандидатах в открытых источниках. Прикрепление ссылок и дополнительной информации к профилю кандидата в ATS-системе у HR
Ручное информирование кандидата о различных этапах отбора. Отказы и приглашение на работу	Автоматическое информирование посредством чат-ботов

Я уже отметила тот факт, что HR ждут появления программы с набором необходимых сервисов, но все без исключения пожелания, которые озвучили участники встречи, уже работают на рынке.

Большинство участников встречи, оказалось, не знает сервисов, которые уже сегодня успешно представлены на рынке. Приведу конкретные примеры:

- Активно работают площадки по управлению онлайн-продвижением вакансий в SMM, ЯндексДирект, Google Adwords.

- Автоотзвон кандидатов с проведением скорринг-интервью либо процесс автоинформирования кандидатов об этапах отбора взяли на себя чат-боты. Чат-бот может создавать сам HR, воспользовавшись различными сервисами. Для решения этой задачи не нужны навыки программирования или особенные компетенции.

- Сбор информации о кандидатах из открытых источников (как правило, речь идет о профилях в социальных сетях) может происходить в автоматическом режиме с предоставлением отчетности и закреплением профиля.

[В начало](#)

Победителем встречи стала команда, представившая проект «HR-Service». В ее состав входили: Альбина Турбина ООО - «Телеком-Экспресс», Русанова Александра и Водильцева Алевтина - ООО «МК «Гранд-Фуд», Зобова Людмила - АО «Калужский завод «Ремпутьмаш», Колошманова Светлана - АО «Калугапутьмаш», Борисова Елена - Группа компаний «Genser».



Команда-победитель подошла к представлению проекта очень серьезно. Были учтены все каналы поиска сотрудников - job-сайты, СМИ, социальные сети и профсообщества. Участники отметили важность сохранения фильтров-настроек, которыми любой HR пользуется ежедневно: пол, возраст, образование, опыт работы кандидатов и прочее. Также было акцентировано внимание на автоматизации связи с соискателями: чтобы можно было получать отклики и давать обратную связь с помощью звонков, чат-ботов, мессенджеров, а также проводить анкетирование онлайн. В проекте «HR-Service» предусмотрены хранение базы кандидатов и настройка различных видов аналитики на всех этапах подбора персонала с соблюдением закона о персональных данных. Проект идеальной программы автоматизации рекрутинга на этапе презентации имеет высокий шанс быть реализованным.

«Подбор персонала - это гораздо более творческий процесс, чем думают многие. Работа с людьми требует гибкого подхода, а это заставляет мозги работать, - рассказывает одна из участниц кадрового штурма, - неординарный подход к решению повседневных задач - это безусловное преимущество и в жизни, и в работе. На многое из того, чем мне приходится заниматься, я после мозгового штурма взглянула по-новому».

Считаю, что встреча была полезна тем, что **HR выступили в новой для себя роли:** роли заказчика программного продукта, который поможет уйти в текущей работе от рутинных, повторяющихся действий. Нарботки, которые озвучили участники, позволяют в первую очередь им самим ставить более четкую задачу либо провайдером услуг, либо внутренним программистам при автоматизации процесса рекрутинга. Одним из самых сложных параметров считаю недостаточное внимание менеджмента компаний к автоматизации деятельности бизнес-процессов HR. Зачастую проблема остается прежней: важно HR говорить с менеджментом на языке бизнеса. **Сейчас тренд - это симбиоз**

HR, маркетинга и IT-технологий. И при всей важности человеческого фактора для сферы HR существует ментальная проблема в восприятии HR самими профессионалами этой области. Они по-прежнему идентифицируют себя, свои задачи и процессы как нечто, изолированное от основного бизнеса компании. В действительности же все процессы внутри HR должны иметь непосредственное влияние на бизнес. Например, если это машиностроение или приборостроение, то все, что делает HR, должно оказывать влияние не только на инженеров и токарей, а на результат труда, к примеру, тепловоз или качество сборки платы. А в идеале - на рост выручки и прибыли предприятия.

По общему мнению участников, мозговой штурм получился полезным, поскольку подстегнул фантазию и показал пути решения многих кадровых задач. Обмен опытом получился отличный, каждый нашел для себя что-то новое.

«Спасибо за встречу, за возможность немного по другому взглянуть на свою работу и за возможность общения с коллегами», - поблагодарила организаторов Орешкова Ольга, HR-менеджер «Yes Pizza».

«Эти встречи меня всегда воодушевляют, появляется много идей», - Гарбузюк Екатерина, начальник отдела кадров ООО «МПК-Сталь».

ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЙСТВИИ

Мотивация и обучение в одном формате

Кейс организации серии обучающих и информационных сессий внутри компании

Нестандартные решения – это всегда прыжок в неизведанное, и все мы знаем, как сложно воплощать их в жизнь. Бизнес нашей компании основан на продаже спецтехники и оказании услуг сервиса. Таким образом, основной «продукт», который мы предлагаем клиенту, это «человеческий капитал», наш персонал. Только имея квалифицированный, мотивированный и лояльный к компании персонал, мы сможем конкурировать с другими компаниями. Молодые специалисты (поколение Y) – наша главная надежда и опора, и мы очень заинтересованы в привлечении и удержании молодых специалистов в компании. При этом специалисты поколения Y, или «миллениалы» – очень интересная группа. Для них характерны уверенность в себе, акцент на саморазвитие, высокие карьерные ожидания от работы. Сегодня я хочу поделиться с вами опытом организации внутренних обучающих сессий силами «миллениалов». Эта идея возникла спонтанно при формировании годового плана обучения и развития для персонала: почему бы не предложить молодым специалистам возможность проявить себя и рассказать о своей работе, о целях и достижениях своего департамента?



[В начало](#)

Ольга Пикалова,
Менеджер по персоналу
Sumitec International Ltd



Основными целями для нового формата стали:

– **создание Succession pool** – выявление активных, желающих продвигаться в компании, «агентов изменения». Упор мы сделали на молодых специалистов, со стажем работы менее двух лет – учитывая особенности японской компании, это работники уровня начальных грейдов, о работе и талантах которых внутри компании мало кто знает. Для них это стало возможностью почувствовать себя уверенно, ощутить собственную значимость и продвинуться в компании, показать свои коммуникативные таланты и свой потенциал;

– **освещение работы департаментов** – структура, функции, цели и планы отдела, в масштабе перспективных целей компании. Наша компания большая, и зачастую коллеги мало знают о функциях соседнего отдела. Например, бухгалтерия не всегда хорошо представляет, чем занимается Департамент послепродажного обслуживания, с какими вызовами они встречаются каждый день, как строят свою работу, чем они «дышат».

Отдел продаж, например, рассказывал о том, как они продают и какие позиции продаются лучше, где мы находимся на рынке, с какими сложностями мы сталкиваемся и какие задачи перед ними стоят. HR говорил о кадровых планах, и это в том числе была возможность для сотрудников узнать о потенциальных вакансиях, чтобы порекомендовать нам кандидатов или претендовать на них самим.

Кроме того, в рамках таких встреч мы делали обновления по законодательству в сфере HR, бухгалтерии, охраны труда, представляли персоналу новые политики и процедуры.

Встречи вызвали всё больший интерес у коллектива, и постепенно мы достигли посещаемости в **70% от общей численности сотрудников**. Конечно, такой эффект возник не сразу, примерно через 6-7 месяцев. Я хочу поблагодарить всех участников, так как эта работа заставила всех работать над собой, благодаря чему вовлеченность только росла. Начиналось все с одного участника, потом подключался весь отдел, и работа в группе распределялась - кто-то готовил презентацию, кто-то выступал. Интересно было наблюдать динамику отношения к проекту руководителей, которые вначале были против: сессии «занимают» рабочее время и «отвлекают» сотрудников от основной работы (на подготовку материала сотрудники выделяли личное время, сами сессии проходили в рабочее время). Впоследствии руководители заинтересовались, они стали видеть свою команду по-другому, разглядели в своих подчиненных таланты, коммуникативные способности, что повлияло на карьеру участников.



Эти сессии стали постоянной частью системы работы с персоналом в компании, и их цель сейчас – это информирование по новым направлениям деятельности и планам компании, законодательству, обучение внутренним процедурам и правилам.

Я рекомендую попробовать такой формат компаниям с жесткой линейной структурой для

выявления succession pool и для предоставления возможности молодым специалистам проявить себя. В нашем случае для них это стало огромным подспорьем: их стали узнавать, как следствие, им стало легче работать, проще коммуницировать с коллегами, повысилась их ценность в компании.

На что обратить внимание при подготовке:

- **«продажа» идеи.** Это самая ответственная часть. Необходимо донести до руководителей все бенефиты этого проекта, ведь зачастую они не просто беспокоятся о потраченном рабочем времени, но и не готовы увидеть своих сотрудников в новом ключе. Повышение мотивации сотрудников, раскрытие талантов, повышение качества взаимодействия между подразделениями и, как следствие, рост эффективности – вот основные возможности, которые дает руководителям такой формат;

- **поддержка со стороны HR-отдела.** В начале все презентации мы просматривали, предлагали улучшения. Постепенно потребность в таком контроле пропала;

- **инструменты для работы и управления процессом.** В начале того же года мы провели тренинг для руководителей подразделений на тему эффективной презентации. В дальнейшем руководители подразделений смогли применить эти знания, просматривая и корректируя презентации своих молодых сотрудников;

- **не бояться внедрять новые практики.** Мы привыкли, что презентацию для нас готовит и рассказывает тренер-профессионал, а здесь такая презентация или мини-тренинг сделаны «на коленке» твоими коллегами, и ты сомневаешься в целесообразности этого решения. Но на практике всё получилось очень хорошо, и эти знания попали в копилку компании: мы можем взять любую презентацию, воспользоваться подготовленной информацией, поданной в увлекательной манере, и применить ее для обучения новичков.

Кейс привлечения молодых специалистов в сельскохозяйственной отрасли

Ирина Потапова,

Менеджер по внутренним коммуникациям

Управляющая Компания «Русское поле»



Агрохолдинг «Русское поле» - это организация сельскохозяйственной направленности. У нас есть производственные площадки в Нижегородской области, птицефабрики во Владимире, Саратове. Мы - как представители аграрного сектора - испытываем недостаток узкоспециализированных кадров: технологов, контролеров, ветеринаров, экспертов по контролю качества продукции, зооинженеров, агрономов и других специалистов. «Купить» опытного специалиста на рынке не всегда представляется возможным – ожидания по заработной плате таких кандидатов зачастую слишком высоки, а иногда этих людей просто невозможно найти. Мы решили придерживаться политики найма молодых специалистов – «вкладываться» в людей и их развитие, и сегодня, например, на нашем производстве в Павлово молодые специалисты составляют 30% от общего штата.

В нашем городе всего один ВУЗ, который готовит таких специалистов - НГСХА, и мы начали активную работу с этой академией в целях привлечения молодых специалистов к нам на предприятия:

- **Лекции о предприятии** для студентов последних курсов, в которых мы рассказываем не только о возможностях развития в компании, но и о востребованности специалистов, особенностях рынка труда.



Я сама - выходец НГСХА, заканчивала экономический факультет. После получения диплома я столкнулась с проблемой трудоустройства - как правило, все работодатели хотят уже готовых специалистов, с опытом работы, поэтому считаю такие мероприятия крайне полезными для ребят.

- **Экскурсии для студентов на предприятие.** 13 марта студенты 3 курса факультета перерабатывающих технологий приехали к нам на Павловскую птицефабрику: они смогли оценить всю технологию производства нашей продукции, а также оснащенность предприятия. Ребята смогли посмотреть, как работают люди, каков их вклад в выпускаемый продукт.

После экскурсии студенты продегустировали нашу продукцию «Павловская Курочка». Также мы организовали встречу с руководящим составом: с генеральным директором, главным технологом, главным ветеринаром и главным зоотехником, которые рассказали немного о становлении себя как высокого уровня специалистов на нашем производстве, поделились своим жизненным опытом.

Мы только начали эту работу, и в наших дальнейших планах – организация летней практики для студентов, причем это оплачиваемая практика с предоставлением жилья. Это возможность и получить опыт, и заработать, и понять, там ли я учусь, «мое» ли это.



Мы также планируем целевое направление на обучение с последующим трудоустройством к нам в штат. Для этого важно грамотно провести кадровое планирование.

Интересное предложение поступило нам от самого вуза, от факультета переработки: снять небольшой фильм о нашем производстве, о работе технолога в целях профориентации школьников. Такой ролик будет полезен для будущих студентов и их родителей. Они смогут своими глазами увидеть, что такое профессия «технолог», как именно выглядит работа и какие возможности есть в этой профессии, и сделать осознанный выбор.

Отдельный вопрос для нас – работа с учебными программами. Очень часто в разных сферах – и наша не исключение – теория сильно расходится с практикой. Так, например, наш главный зоотехник Дивеевской птицефабрики отметил, что, как правило, в вузах обучение ветеринарии направлено на крупное животноводство и в меньшей степени – на птицеводство, поэтому на практике все особенности данной отрасли молодым специалистам приходится познавать самим. Для нас это тоже дополнительная сложность, поэтому мы рассматриваем вопрос преподавания отдельных дисциплин нашими ключевыми сотрудниками.

Конечно, мы планируем транслировать этот опыт на другие учебные заведения и регионы нашего присутствия, и одним из важнейших HR-направлений для нас становится работа со студентами, молодыми специалистами.

Организация активного взаимодействия с учебными заведениями – очень трудоемкая работа. Опираясь

на наш опыт, я хотела бы обратить внимание коллег на некоторые моменты:

- При трудоустройстве молодых специалистов крайне важно грамотно организовать **систему наставничества**, знакомство со всеми аспектами и «подводными камнями» производственных процессов, систему обучения и развития сотрудников в компании,
- Предоставлять адекватные условия найма. Конечно, **зарплата** начинающих сотрудников значительно отличается от уровня дохода ключевых специалистов, но она **должна быть в рынке и должна быть стабильной**. Сейчас есть государственная программа поддержки молодых специалистов, но и наше предприятие готово в индивидуальном порядке решать вопросы, например, с жильем для молодых специалистов, помогая им в первое время закрепиться и адаптироваться,
- Предоставлять возможности развития молодым сотрудникам. Наше производство постоянно развивается, расширяются площадки, и есть возможность и даже потребность растить молодых специалистов до руководителей бригад, отдельных направлений. Для этого необходимо передавать сотрудникам не только практические навыки в процессе работы, но и **вооружить их новыми знаниями**, которые помогут стать хорошими руководителями.
- Полезно договориться с преподавателями учебных заведений о поддержке трудоустроенных выпускников консультированием и наставничеством в первое время работы.



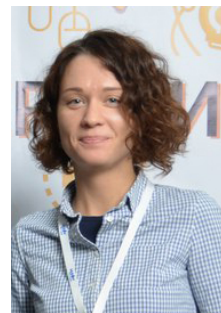
Желаю всем коллегам успехов в привлечении молодых, активных и перспективных сотрудников!

[В начало](#)

Позиция: специалист управления качеством

Компания: международное автомобильное производство

География поиска: вся Россия



Лилия Мацвей,

Консультант по подбору персонала

Специалиста управления качеством необходимо было найти в очень известную компанию из автопрома и, начиная работать по этой вакансии, я понимала, что весь рынок пройден вдоль и поперек. Но сложность состояла еще и в том, что помимо знания автомобиля как свои пять пальцев, кандидат должен умело изъясняться на немецком языке и понимать технические термины как минимум. Где найти, грубо говоря, такого блестящего «автомеханика» с немецким разговорным?

Для меня стало ясно, что ограничиваться только своим регионом и ждать у моря погоды нет смысла, поэтому я расширила горизонт поиска по всей нашей необъятной стране. При том, что релокационного пакета компания не предлагала, многих кандидатов было крайне сложно привлечь предложением переехать в другой город без компенсации затрат на жилье. Я сделала ставку на молодых, мобильных и стремящихся к развитию специалистов, которых я могу привлечь брендом компании.

Была проработана база Рекадро, активно задействована рекомендательная сеть, размещены объявления на форумах и группах в социальных сетях, и даже прямой поиск - выход на автосервисы, мастерские не только нашей страны, но и за рубежом. Таким образом, были определены фильтры поиска через зарубежный опыт. И ВУАЛЯ! Молодой специалист с разговорным немецким, с опытом работы в автоцентре Германии и работающий сейчас в автосервисе в Ростове-на-Дону. Самое приятное, что здесь не пришлось работать с возражением по переезду в наш город, так как кандидат просто мечтал работать в этой компании и был рад переехать тут же при успешном прохождении всех этапов собеседования! Так и случилось.

Я искренне рада была помочь в организации поиска квартиры для кандидата и за это время всячески его поддерживала. Мне приятно осознавать, что в итоге все остались довольными, а кандидат уже метит на новую должность внутри компании.

Кейс об эффективных инструментах работы с невыполнимыми проектами рекрутинга

Елена Нагорная,

Ведущий консультант по подбору персонала



В работе каждого рекрутера рано или поздно возникает невыполнимый заказ. Давайте разберемся, что это. Условия труда могут быть значительно ниже среднего рынка, при достаточно высоких требованиях к кандидату. А может, на этой должности за последний год поработало 6 кандидатов и ни один из них не удержался, при этом «выпавшие» на рынок работники активно распространяют слух о «жутком» начальнике. А может, к будущему сотруднику есть требования, соответствовать которым может только «сын маминой подруги» (читай: «супермен из соседней галактики»), а бывает, что регион не в состоянии поставить нужного кандидата - тут фантазировать можно бесконечно.

Итак, к интересному. В принципе, работу над любой вакансией мы начинаем с аналитики, но тут, нужна аналитика намного глубже. Здесь мы должны докопаться до сути проблемы:

- пообщаться с нанимающим менеджером, понять его взгляд,
- пообщаться с командой, в которой будет работать кандидат,
- привлечь экспертов рынка и получить объективную оценку возможностей, поработать с обзорами,
- изучить историю успешных сотрудников и выявить все причины отказов,

в общем, задействовать различные ресурсы. Таким образом, **наш первый инструмент - глубокий анализ.**

Как только мы поняли суть проблемы, мы превращаем ее в преимущество. Для примера разберем проблему репутации. Если начальство пугает кандидатов на интервью, значит, ищем непугливых... но это и так понятно, а что же сделать еще?

- Во-первых, нужно работать с аудиторией комплексно, запастись положительными отзывами

от успешных сотрудников, а еще лучше, если эти отзывы появятся в сети, тогда доверие будет выше.

- Научить кандидатов смотреть на жесткий стиль руководства как на дополнительный инструмент мотивации, ведь он станет сильным и эффективным сотрудником, серьезно повысит стрессоустойчивость и прокачает собственное восприятие критики, станет по-настоящему крепким орешком.
- Повысить лояльность к компании за счет примеров успешных сотрудников, которые выросли, и указать на роль руководства в их развитии.

Обобщая вышесказанное, мы будем работать с восприятием ситуации. Итак, **второй инструмент - превращение минуса в плюс.**

А так ли эффективна игра в одни ворота? Неужели только кандидаты не ищутся, не подходят и не выходят на работу? А может, той самой проблемы не видит нанимающая сторона? И тут мы можем прийти на помощь, а именно в рамках работы над заказом сделать обзор рынка, собрать мнения экспертов и показать, сколько есть готовых кандидатов на рынке, сколько они стоят, какие есть альтернативы. Далее мы сформируем предложение и обсудим с нанимающим менеджером новые возможности закрытия вакансии. Например, если мы ищем кандидата в отдел логистики с опытом 5 лет, со знанием японского языка и МСФО в Смоленске за 45 000 рублей, то их не будет! Мы не найдем их никогда! Зато мы можем предложить альтернативу - логиста с японским и МСФО за 60 из Московской области, логиста с японским за 45 и научить его МСФО, или кандидата с японским и МСФО за 35, которого можно прикрепить на полгода к ведущему логисту. Итак, **третий инструмент - компромиссный подход.**

Пользуясь всего тремя этими инструментами и не забывая включать смекалку, вы будете закрывать самые сложные проекты в плановые сроки.

Кейс о реальных угрозах работодателю



Галина Королёва,

**Руководитель департамента аутсорсинга
бизнес-процессов**

В последнее время участились случаи неадекватного поведения работников по отношению к работодателю. Например, такие:

1. **Сотрудник X**, отработал две недели, инсценировал несчастный случай на производстве, взял больничный (процесс алгоритмизирован!), начал требовать от работодателя возмещения ущерба, угрожая проверками различных инстанций и судом.
2. **Сотрудник Y**, написал заявление на работодателя о нарушениях техники безопасности на производстве в соответствующую инстанцию, потребовал материальное вознаграждение, при получении которого обещал заявление забрать.
3. **Сотрудник Z**, уличенный работодателем в нечестных действиях, обиделся и отказался увольняться по собственному желанию. Взял больничный лист и начал «выбивать» увольнение по соглашению сторон с выплатой значительного материального вознаграждения.
4. **Сотрудник W**, вновь принятый на работу, отработал несколько дней, взял больничный и принес справку-вызов на сессию от учебного заведения, потребовал оплатить учебный отпуск, после которого планировал уволиться.

Коллеги, на рынке труда орудуют профессиональные мошенники и шантажисты, для которых целью является получение вознаграждения за счет работодателя. Такая у них «работа». Все мы знаем, что по условиям действующего ТК РФ «бороться» с такими мошенниками очень сложно! Что делать

работодателю, как избежать подобных ситуаций?

Ответ прост: более тщательно проводить

отбор кандидатов! Мы рекомендуем следующие способы, проверенные временем, главное – не пропускать этапы и проводить все действия в комплексе:

- Анкетирование: биографический анализ (старый и надежный способ отбора - изучение автобиографии),
- Глубокое интервью с применением проективных методик и специальных вопросов,
- Проверка документов,
- Проверка рекомендаций (обязательно позвоните бывшему работодателю),
- Проверка по службе безопасности,
- Проверка по официальным источникам,
- Активность в сети интернет, социальные сети, поисковые запросы: наберите ФИО кандидата в поисковой строке вашего браузера - узнаете много интересного. Используйте современные сервисы поведения кандидата в интернет для определения его безопасности,
- Взаимодействие с коллегами по профилю вашего предприятия (хорошо, если у вас есть «черные» списки кандидатов),
- Медицинский осмотр, проверка медицинских справок.

Если у вас возникли подозрения, не принимайте кандидата на работу.

Рекадро предупреждает: будьте бдительны и осторожны!

ЖИЗНЬ РЕКАДРО

Рекадро продолжает нескучную жизнь. Чего и вам желаем 😊

В этом выпуске мы хотим поделиться с вами еще одним опытом интересного корпоративного мероприятия. По традиции мы совмещаем полезное с приятным – а именно подведение итогов года с развлекательным и командообразующим тренингом.

В этот раз мы решили освоить **командный танец**. Мы пригласили хореографа-постановщика с опытом работы в известных ТВ-шоу и настроились на активную работу. Было супер! Рекомендуем попробовать и вам.

Что важно учесть из нашего опыта:

- Четкая задача ведущим по целям и содержанию мероприятия. Обязательно учесть пол, возраст, общие качества коллектива для выбора танца,
- Четкая задача сотрудникам: участвуют все, и точка! У нас танцевали все сотрудники, включая генерального директора. Но: мероприятие

преподносится как «фан», а не как проявление мастерства. Кто-то больше хорош в танце, а кто-то в пении, и в данном случае это не имеет значения, судить за качество исполнения никого не будут,

- Проследить, чтобы все сотрудники были в свободной, комфортной одежде и обязательно спортивная обувь, чтобы избежать травм,
- Учесть танцевальную и физическую подготовку сотрудников и заложить побольше времени – как на репетиции, разучивание движений, так и на перерывы,
- Оставить простор для творчества: завершающую часть танца сотрудники придумывали сами.

Зачем делать: отличный командообразующий эффект! Задача – двигаться синхронно, наблюдая друг за другом, помогать друг другу, научить кого-то, у кого не получается, проявить лидерские качества и просто поддержать и подобрать коллег, а в конце – получить позитивный результат в виде хорошо исполненного танца!



[В начало](#)

РАЗВИВАЕМ ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Всегда полезно устраивать на работе творческие разминки. Это способствует не только отличному настроению, но и креативному подходу к работе, поиску новых решений.

Предлагаем вам попробовать с коллегами сочинить полезные стихи.

Синквейн

Синквейн — это пятистрочный нерифмованный стих, созданный по определённым правилам.

Как составить?

Первая строка - одно ключевое слово, определяющее содержание синквейна.

Вторая строка - два прилагательных, характеризующих данное предложение.

Третья строка - три глагола, показывающие действие понятия.

Четвёртая строка - короткое предложение, в котором автор высказывает своё отношение.

Пятая строка - одно слово, обычно существительное, через которое человек выражает свои чувства, ассоциации, связанные с данным понятием.

В хорошем синквейне крайне важно суметь найти самые значимые характеристики и элементы обсуждаемого слова, сделать правильный вывод и кратко, но емко уметь его сформулировать.

Синквейн - это своеобразное искусство уместить большие объёмы информации в небольшом сочинении, поэтому его все чаще стали использовать в разнообразных современных образовательных программах.

Для чего использовать?

- Позволяет находить в массиве информации наиболее существенные элементы,
- Учит делать выводы и кратко их формулировать,
- Помогает быстро и правильно высказать свое мнение,

- Развивает способности к анализу,
- Позволяет находить далёкие ассоциации при работе в группах.

Правила синквейн игры

Первый человек пишет свой синквейн на любое слово, а второй человек пишет свой синквейн на то слово, которым закончился синквейн предыдущего, то есть каждый новый синквейн пишется уже о том слове, которым закончился предыдущий синквейн. Такая игра может помочь вам найти новые решения и варианты для какой-то сложной задачи — ведь ассоциативный, эмоциональный ряд у каждого свой, и кто-то может заметить существенные элементы в задаче, которые не видите вы. Ну и в любом случае — абстрагироваться и расслабиться в творчестве полезнее, чем просто выпить чаю!

Пример синквейна

Курица-гриль...

Горячая, нежная...

Дурманит, чарует, манит...

Но о такой ли судьбе мечтала в яйце

Жар-птица...

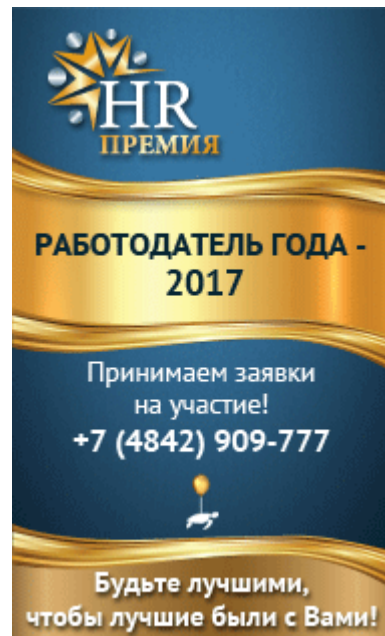
[Автор](#)

Задание: соберитесь с коллегами и попробуйте составить синквейны о себе, своей работе, актуальных задачах!

РЕКОМЕНДУЕМ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

• III региональный конкурс «Работодатель года-2017»

- 5-6 апреля 2018 г., г.Москва - форум [«CORPORATE EDUCATION FORCE 2018»](#)
- 6-7 апреля 2018 г.- международная образовательная онлайн-конференция [«Corporate Health&Wellbeing»](#)
- 11 апреля 2018 г., г. Москва - [HR конференция РБК 2018: Новые вызовы, тенденции, лучшие практики](#)
- 18-20 апреля 2018 г., г. Москва - XIV Всероссийская конференция [COMPENSATION&BENEFITS RUSSIA CONFERENCE 2018 + Нормирование труда](#)
- 22-23 июня 2018 г., г.Санкт-Петербург - [HR Camp | Летний интенсив в HR-Школе КАК ДЕЛАТЬ](#)



Хотите стать героем HR-фишки? Мы ждем Ваше экспертное мнение!

Просто сообщите о своем желании участвовать: Евгения Максимова maksimova@rekadro.ru

Вопросы и пожелания по нашему журналу вы можете адресовать любому сотруднику Рекадро!

За подробными результатами приведенных исследований и комментариями «Рекадро» обращайтесь в редакцию: Евгения Максимова maksimova@rekadro.ru



HR-фишка Издатель: ООО «Рекадро» Главный редактор Максимова Е.В.

Тел. 8 -800-700-58-38 E-mail: info@rekadro.ru

© Копирование и использование материалов допустимо только по согласованию с редакцией

[В начало](#)