



Как руководителям эффективно использовать ресурс HR

Рина Мочалова

Руководитель Управления клиентской лояльности HeadHunter Group

С кем вы связались?



Рина Мочалова

Руководитель Управления клиентской
лояльности HeadHunter Group



Яндекс

**Как обучить правильному
клиентскому опыту
сотрудников?**



- Сколько сотрудников нам нужно?
- С какими компетенциями / навыками?
- Сколько они стоят на рынке?
- Когда должны приступить к работе?

- Какой портрет идеального кандидата?
- Берем готового специалиста или нанимаем под рост?
- По каким признакам выявить подходящего по скиллам и культуре?

- Адаптация к новой компании и культуре
- Обучение для входа в должность продукту
- Обучение стандартам коммуникации

- Поддержка и сертификация
- Повышение квалификации
- Развитие soft skills
- Переход на новую должность / роль и адаптация к новой должности / роли

- По каким причинам увольняем сотрудников?
- На каких условиях увольняем?
- Нанимаем ли «возвращенцев»?

Что происходит с рынком труда?

Вакансии и резюме

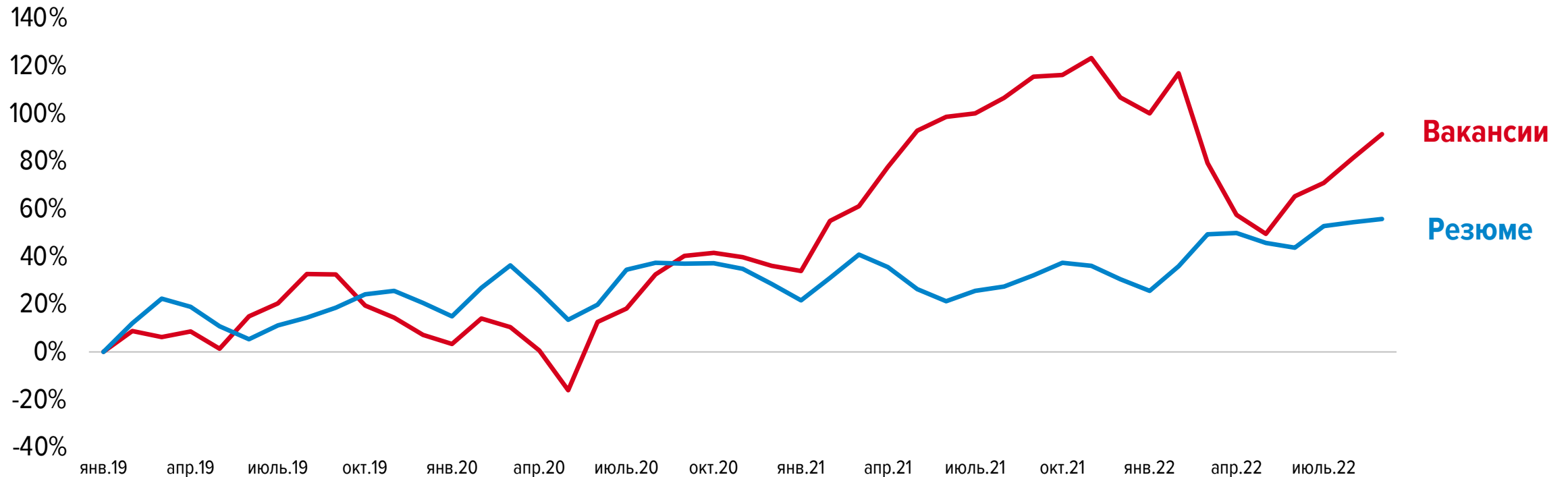
Демография

Эйджизм

Где люди? **Вакансий** много, **резюме** мало

Россия, январь 2019 = 0%

Вакансии, которые были активны хотя бы 1 день в течение последних 30 дней
Резюме, созданные или обновлённые за последние 60 дней



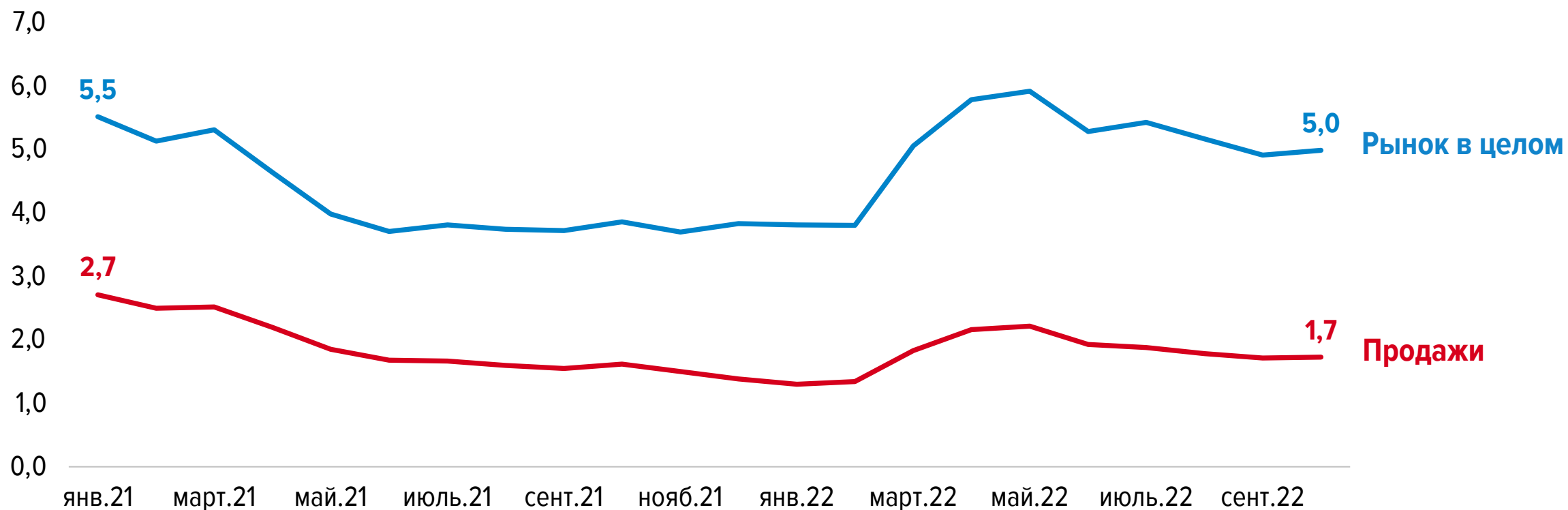
Даже продавцы не спешат менять работу

Россия, hh.индекс — соотношение числа активных резюме к числу активных вакансий

0-4: дефицит людей, соискательский рынок

5-7: норма

8+: дефицит работы, работодательский рынок



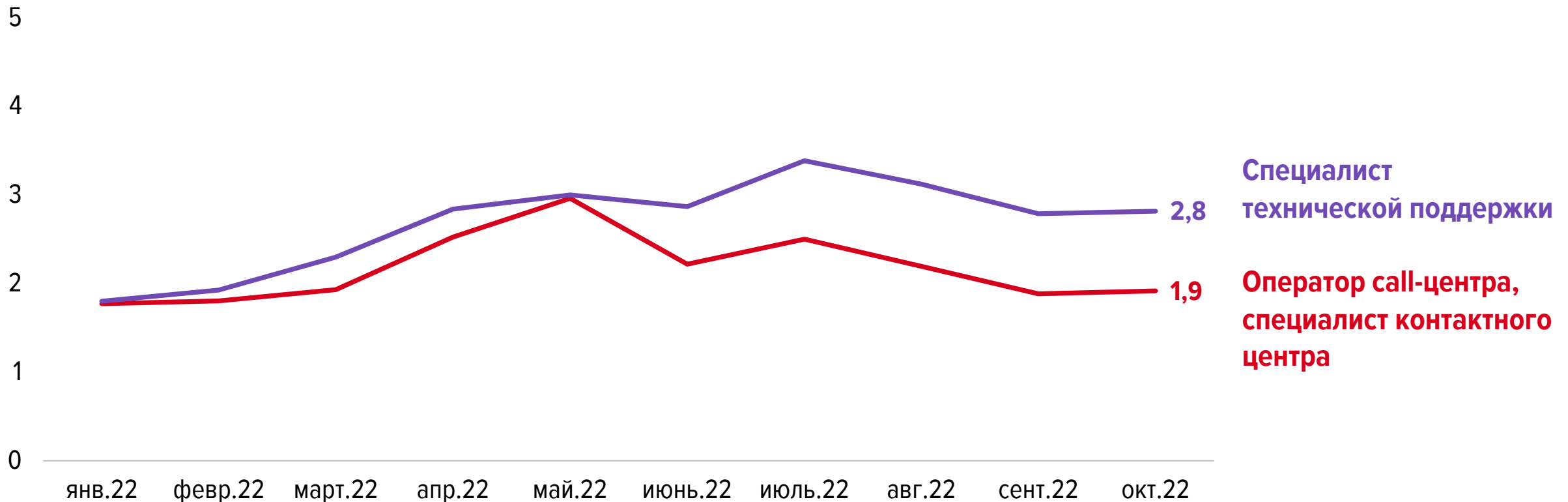
Бонус: hh-индекс в клиентском сервисе

Россия, hh.индекс — соотношение числа активных резюме к числу активных вакансий

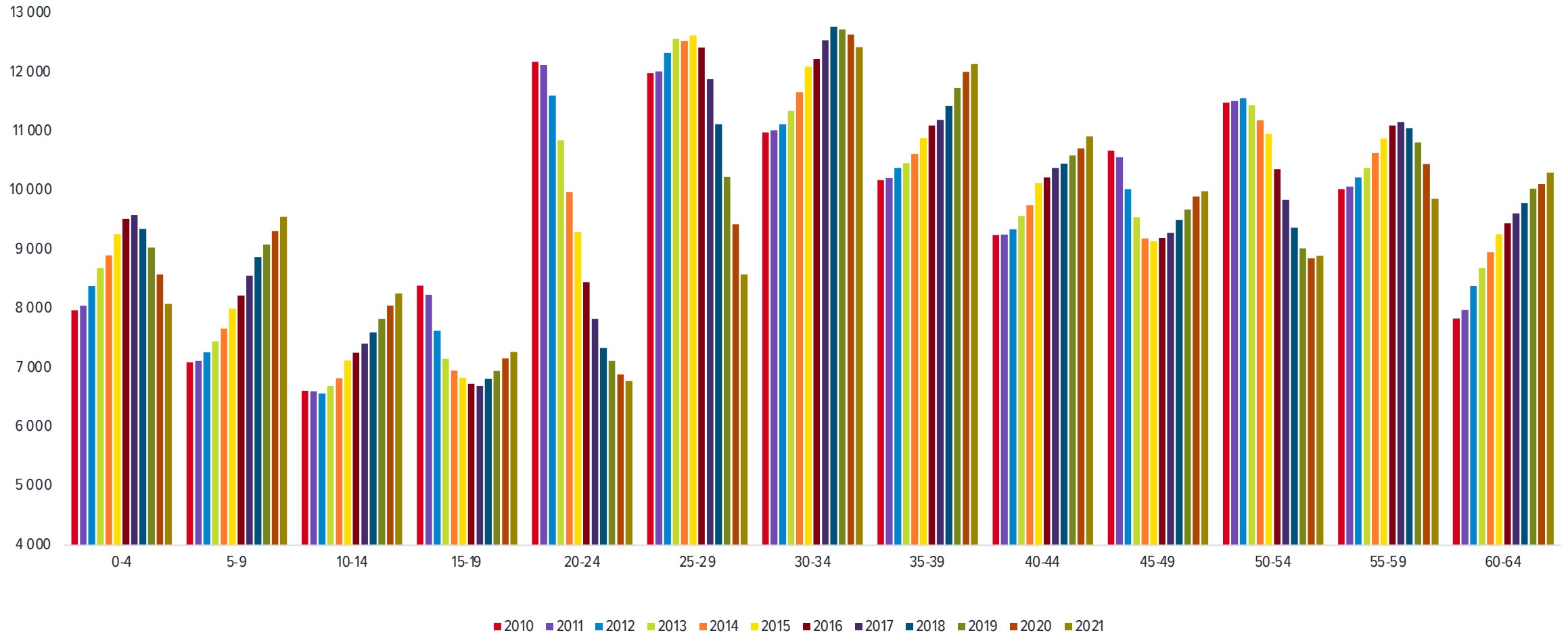
0-4: дефицит людей, соискательский рынок

5-7: норма

8+: дефицит работы, работодательский рынок



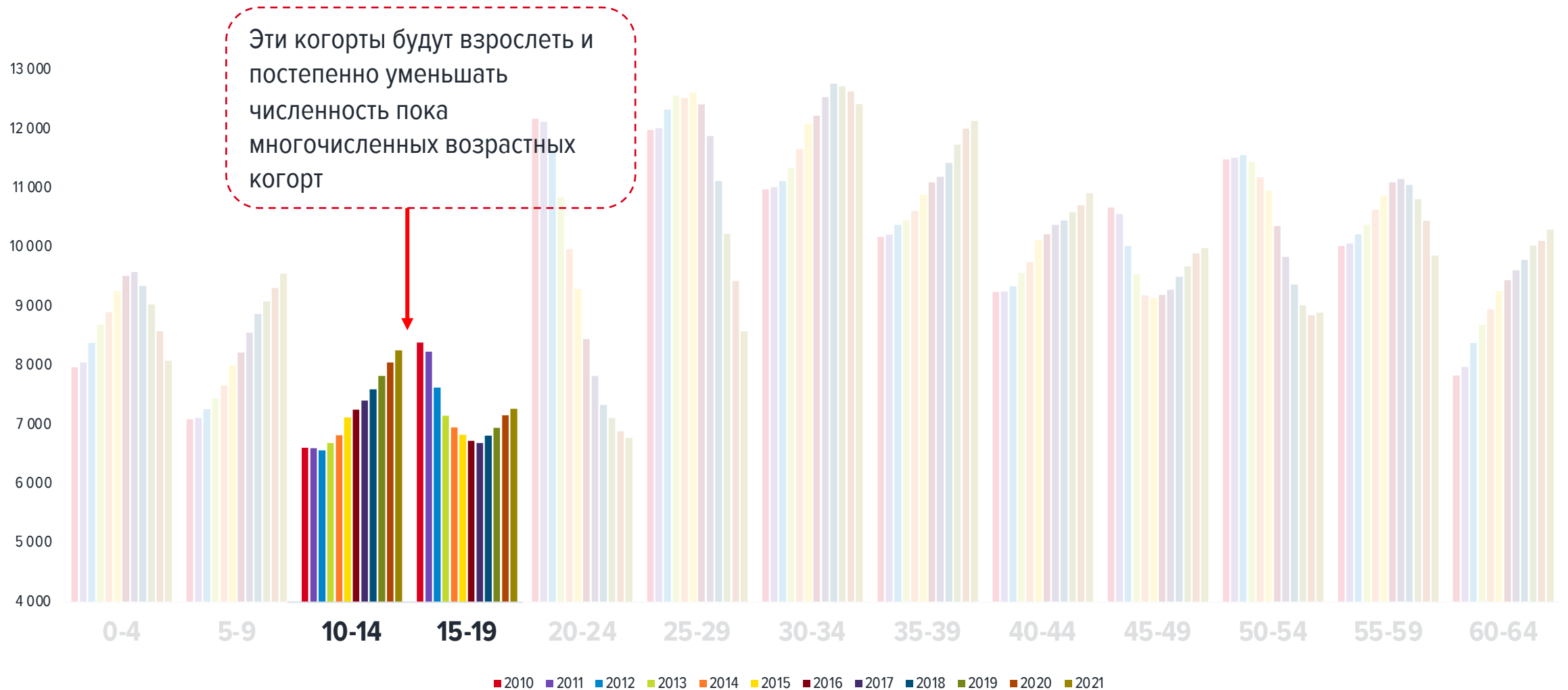
Где люди? Демография против всех



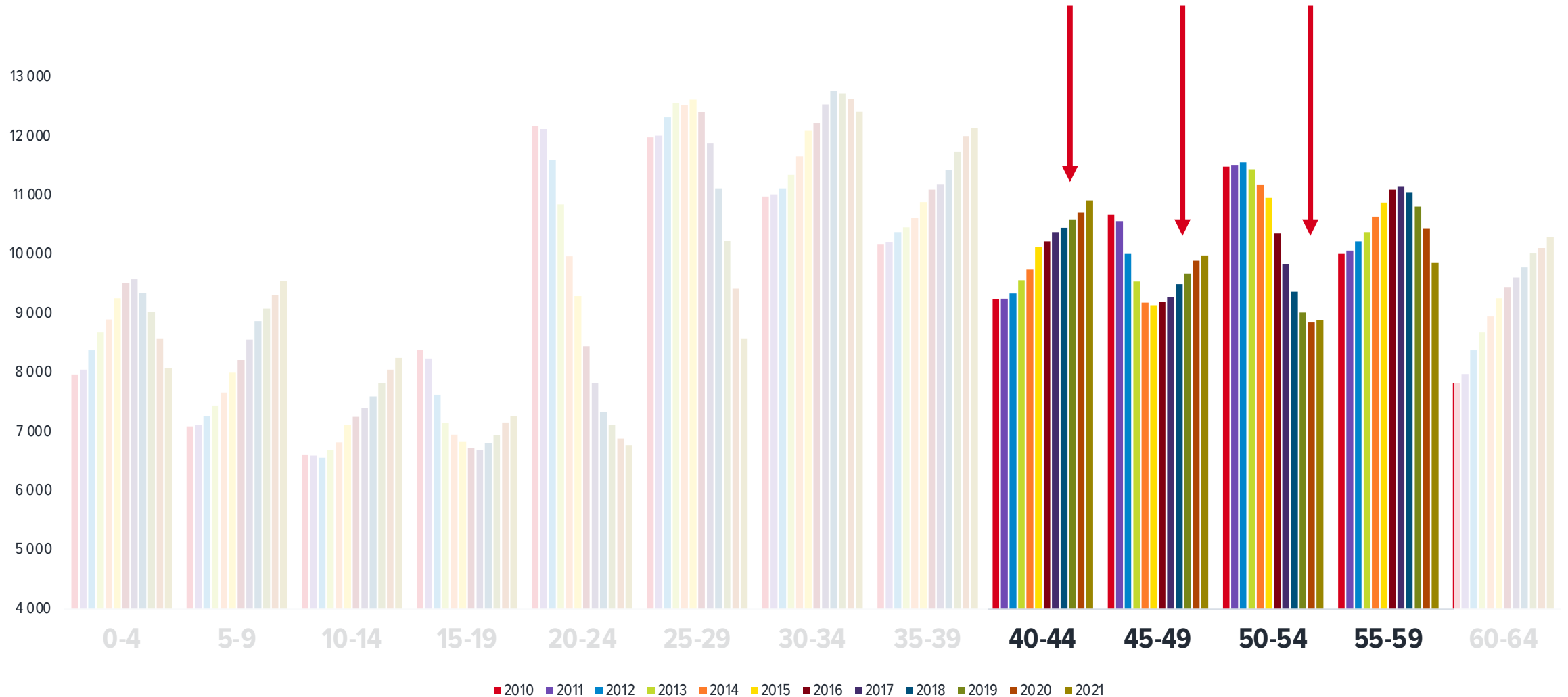
Молодёжи все меньше, а нанимать хотят именно молодых



Молодёжи будет все меньше и меньше



И при этом есть недооценённые люди старше 40



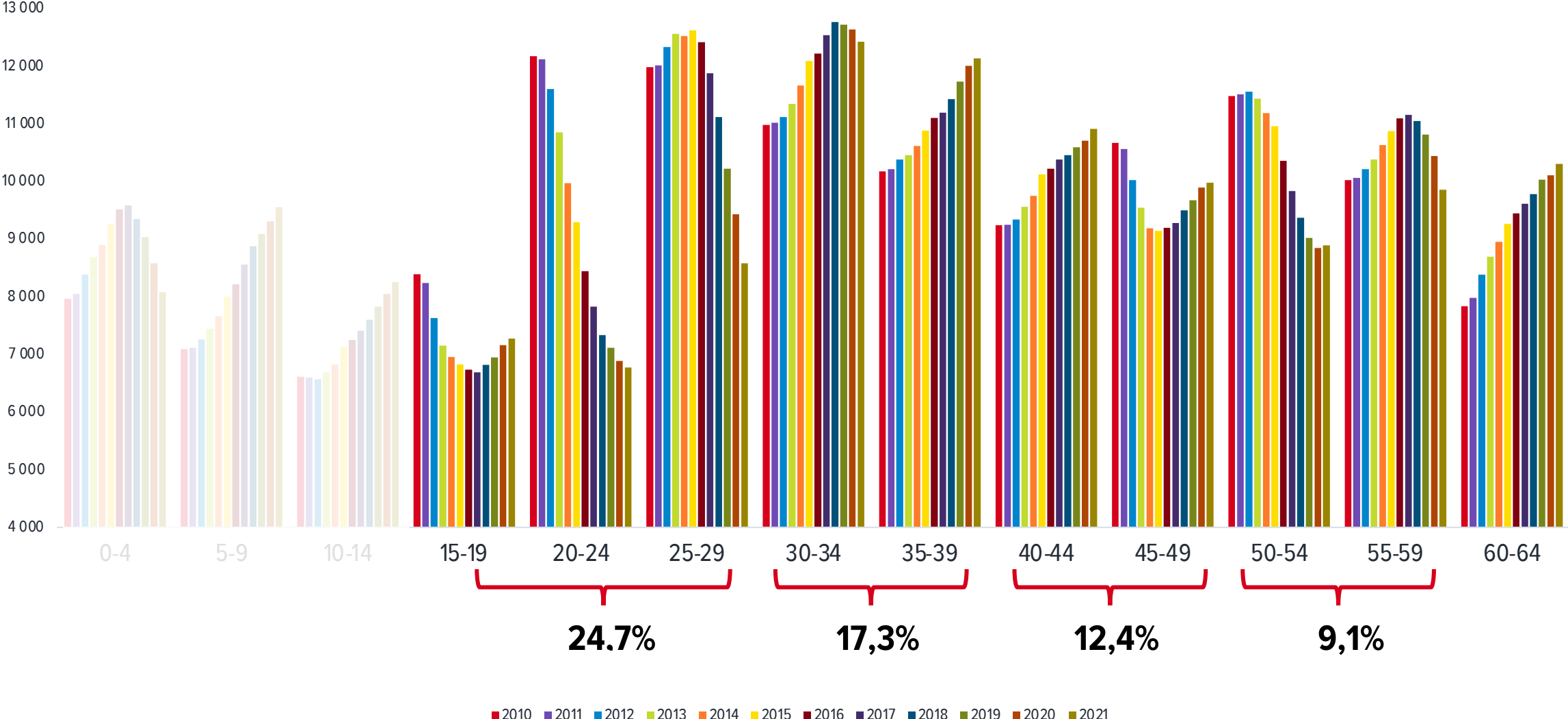
...НО ИХ НЕ ХОТЯТ ДАЖЕ ПРИГЛАШАТЬ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ

Возраст	Откликов, 2021 год	Доля приглашений после ОТКЛИКОВ
18 – 30	75 739 178	24,7%
31 – 40	56 259 180	17,3%
41 – 50	26 853 424	12,4%
51 – 60	9 863 829	9,1%
> 61	1 234 062	7,3%

...НО ИХ НЕ ХОТЯТ ДАЖЕ ПРИГЛАШАТЬ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ

Возраст	Откликов, 2021 год	Доля приглашений после ОТКЛИКОВ
18 – 30	75 739 178	24,7%
31 – 40	56 259 180	17,3%
41 – 50	26 853 424	12,4%
51 – 60	9 863 829	9,1%
> 61	1 234 062	7,3%

Где люди? Демография против всех



по данным Росстат, 2021-2022 год

Почему не приглашают на собеседование людей **старше 40?**

Из исследования [Работа и возраст: стереотипы и реальность \(hh.ru\)](https://hh.ru)

1. Слабо ориентируются в современных технологиях
2. Сложно управлять людьми старше себя
3. Не приживётся в нашем молодом коллективе
4. Адаптивность таких сотрудников ниже
5. Физиологические изменения повлияют на скорость и темп их работы
6. ...

Федеральный закон от 02 июля 2013 г. №162-ФЗ

«О внесении изменений в закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации»

Распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера, - влечет наложение административного штрафа на граждан – от пятисот до одной тысячи рублей; на должностных лиц - от трех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц - от десяти тысяч до пятнадцати тысяч рублей.

Глубока ли кроличья нора?



Глубока ли кроличья нора?



**Менять парадигму найма
и бизнес-процессы**



**Действовать по-привычке
и разгонять бюджеты на найм**

Какие и **кому** задавать
вопросы, чтобы
выбрать таблетку?



Руководителю подбора про найм



Сколько нам стоит найм одного сотрудника?

Считаем стоимость найма по всем каналам, а не только по hh.ru.
Включаем затраты на hr-маркетинг, ивенты, реферальную программу



Руководителю подбора про найм



Сколько нам стоит найм одного сотрудника?

Считаем стоимость найма по всем каналам, а не только по hh.ru.
Включаем затраты на hr-маркетинг, ивенты, реферальную программу



Какая у нас воронка и длительность найма?

Считаем как воронку привлечения клиента в маркетинге с конверсиями от просмотра вакансии до выхода на работу



Руководителю подбора про найм



Сколько нам стоит найм одного сотрудника?

Считаем стоимость найма по всем каналам, а не только по hh.ru.
Включаем затраты на hr-маркетинг, ивенты, реферальную программу



Какая у нас воронка и длительность найма?

Считаем как воронку привлечения клиента в маркетинге с конверсиями от просмотра вакансии до выхода на работу



Насколько конкурентны наши вакансии?

Можно использовать бесплатный сервис Конкурентный анализ вакансии от hh.ru



Руководителю подбора про найм



Сколько нам стоит найм одного сотрудника?

Считаем стоимость найма по всем каналам, а не только по hh.ru.
Включаем затраты на hr-маркетинг, ивенты, реферальную программу



Какая у нас воронка и длительность найма?

Считаем как воронку привлечения клиента в маркетинге с конверсиями от просмотра вакансии до выхода на работу



Насколько конкурентны наши вакансии?

Можно использовать бесплатный сервис Конкурентный анализ вакансии от hh.ru



Какие основные причины невыхода на работу/отказа кандидата от оффера?

Время согласования? Зарплата? График? Руководитель не понравился?

HR-директору про работающих сотрудников



Какой уровень текучести?



Каков средний срок работы?



Каковы причины оттока?

HR-директору про работающих сотрудников



Какой уровень текучести?

Текучесть среди новых сотрудников или среди опытных?

Норма текучести зависит от отрасли и размера компании

Если текучесть больше 50% в год, инвестировать в развитие бессмысленно – сначала лечим текучесть



Каков средний срок работы?



Каковы причины оттока?

HR-директору про работающих сотрудников



Какой уровень текучести?

Текучесть среди новых сотрудников или среди опытных?

Норма текучести зависит от отрасли и размера компании

Если текучесть больше 50% в год, инвестировать в развитие бессмысленно – сначала лечим текучесть



Каков средний срок работы?

И какое распределение сотрудников по сроку работы?

Когда возникают риски оттока сотрудников?



Каковы причины оттока?

HR-директору про работающих сотрудников



Какой уровень текучести?

Текучесть среди новых сотрудников или среди опытных?

Норма текучести зависит от отрасли и размера компании

Если текучесть больше 50% в год, инвестировать в развитие бессмысленно – сначала лечим текучесть



Каков средний срок работы?

И какое распределение сотрудников по сроку работы?

Когда возникают риски оттока сотрудников?



Каковы причины оттока?

Зарплата? Качество управления?
Нечёткие бизнес-процессы?

Может оказаться дешевле поднять сотрудникам зарплату, чем постоянно увеличивать бюджет на найм



**Менять парадигму найма
и бизнес-процессы**



**Действовать по-привычке
и разгонять бюджеты на найм**

Красная таблетка: к руководителю обучения и развития

- 1** Мы хотим изменить требования к найму и систему ролей. Сколько времени вам нужно для разработки новой модели компетенций и входного обучения?
- 2** Что может сделать руководитель для более эффективного обучения команды?
- 3** На какие показатели нам смотреть, чтобы оценить эффективность новой системы?

Синяя таблетка: к руководителю обучения и развития

- 1** Как обучение связано с практическими задачами, которые решают сотрудники?
- 2** Есть ли после каждой программы обучения сотрудников чек-лист для руководителя?
- 3** Сколько часов в месяц закладывать на поддержание квалификации сотрудников?

Памятка с конференции Wow-сервис 2022

1. Обучение сотрудников правильному сервису начинается задолго до выхода сотрудника на работу – с портрета кандидата, который составляют руководитель с рекрутером
2. Рынок труда дефицитный. Пора либо менять подходы к найму и вслед за ним перестраивать бизнес-процессы работы с сотрудниками, либо платить за найм все дороже и дороже
3. Чтобы выбрать путь, сначала вместе с HR посчитайте стоимость, длительность и воронку найма. Возможно, ещё есть ресурсы оптимизации воронки найма
4. Обратите внимание на тех людей, которых вы раньше не нанимали: из других городов, других возрастов, с особыми статусами здоровья
5. Посчитайте вместе с HR стоимость удержания существующих сотрудников – возможно, это дешевле замены
6. С любыми вопросами про найм приходите к своему менеджеру в hh.ru 😊

Бесплатные ресурсы от hh.ru

1. О последствиях 21 сентября
2. Отчёты и аналитика по рынку труда
3. Вебинары и статьи

Бесплатные ресурсы от hh.ru

- 1. О последствиях 21 сентября**
2. Отчёты и аналитика по рынку труда
3. Вебинары и статьи

О последствиях 21 сентября,

Гимпельсон В.Е.,
профессор ВШЭ,
Директор центра
трудовых
исследований



Самый трудоспособный возраст оказывается самым провальным по численности. И на него накладываются все напасти: боевые и санитарные потери на фронте начиная с февраля, мобилизация с соответствующими последствиями и эмиграция. Точных цифр, сколько людей уехало, пока нет, но понятно, что среди уехавших преобладают как раз мужчины в самых продуктивных возрастах.

Это серьезный шок для нашей демографии, нашего рынка труда. Если брать только цифру в 300 тысяч мобилизованных, то это потеря около 0,5% всех занятых. Вроде бы не критическая цифра, но если исходить из предпосылки, что участие всех занятых в производстве ВВП на протяжении года примерно одинаковое, **то это изъятие 0,5% ВВП.**

Но проблема не только в мобилизации, **но и в эмиграции многих молодых людей,** людских потерях, которые уже произошли до мобилизации, **в той крайней неопределенности, с которой все сталкиваются.** Люди перестают работать, все нервничают, думают о том, что с ними может завтра случиться. А это уже касается не только мобилизованных, но и их семей, жен и родителей. Все это вместе создает эффект гораздо более сильный, чем просто от временного вытягивания из экономики условных 300 тысяч человек.



О последствиях 21 сентября,

Гимпельсон В.Е.,
профессор ВШЭ,
Директор центра
трудовых
исследований

Да, надо умножать (если мобилизация затронет не 300 тыс.чел, а ~1 млн.чел) Но этот коэффициент может быть и больше, потому что чем больше мобилизованных и отправленных, тем больше потери, в том числе и санитарные. **Последнее означает долгосрочные эффекты для системы здравоохранения, которая, если начнет заниматься этими людьми, перестанет заниматься другими.** С этим мы уже сталкивались во время пандемии, когда переориентация ресурсов здравоохранения для борьбы с ковидом привела к тому, что, например, онкологии и кардиологии уделяли меньше внимания.

Говоря о прогнозах на будущее, даже необязательно рассуждать об эффекте мобилизации. Достаточно вспомнить доковидные демографические [прогнозы](#) Росстата, простые расчеты на основе которых показывали, что к началу 2030-х годов **численность занятых в возрасте 20-39 лет должна сократиться примерно на четверть по отношению к 2017-2019 году.** Это колоссальное сжатие численности рабочей силы, **сильнейший шок для экономики.** И дело не только в ее простом сокращении.

Производительность труда варьирует по возрастным группам: она растет примерно до 40 лет, после чего перестает расти, а у многих снижается. События, о которых мы с вами говорим, как раз затрагивают вот эту самую молодую группу, которая находится на растущем участке своей кривой производительности. **Это означает, что они не выйдут на пик своей производительности, что будет транслироваться в агрегированную производительность и, соответственно, в ВВП.**

О последствиях 21 сентября,

Гимпельсон В.Е.,
профессор ВШЭ,
Директор центра
трудовых
исследований

...если бы у нас было огромное количество безработных женщин, имеющиеся вакансии можно было бы занимать ими. Но и у них сейчас очень высокий уровень занятости, то есть **безработных женщин, которые ищут работу, не так много.**

Стоит упомянуть такое долгосрочное последствие, как потеря здоровья. Кто-то вернется с ранениями, кто-то, это мы знаем из опыта предыдущих военных конфликтов, с посттравматическим синдромом, что означает очень сильный удар по психике. Другое долгосрочное последствие — **потеря в человеческом капитале для тех, кто ушел на фронт, и тех, кто остался. Потому что одни теряют навыки, а другие — не воспроизводят их и не инвестируют в новые.** Чтобы человеческий капитал накапливался, должны быть инвестиции в технологии и, следовательно, инвестиции в навыки, которые эти технологии обслуживают. А в таких условиях — какие инвестиции? **Так что в долгосрочной перспективе все это означает падение производительности труда и, следовательно, потерю в заработной плате и доходах.**

Бесплатные ресурсы от hh.ru

1. О последствиях 21 сентября

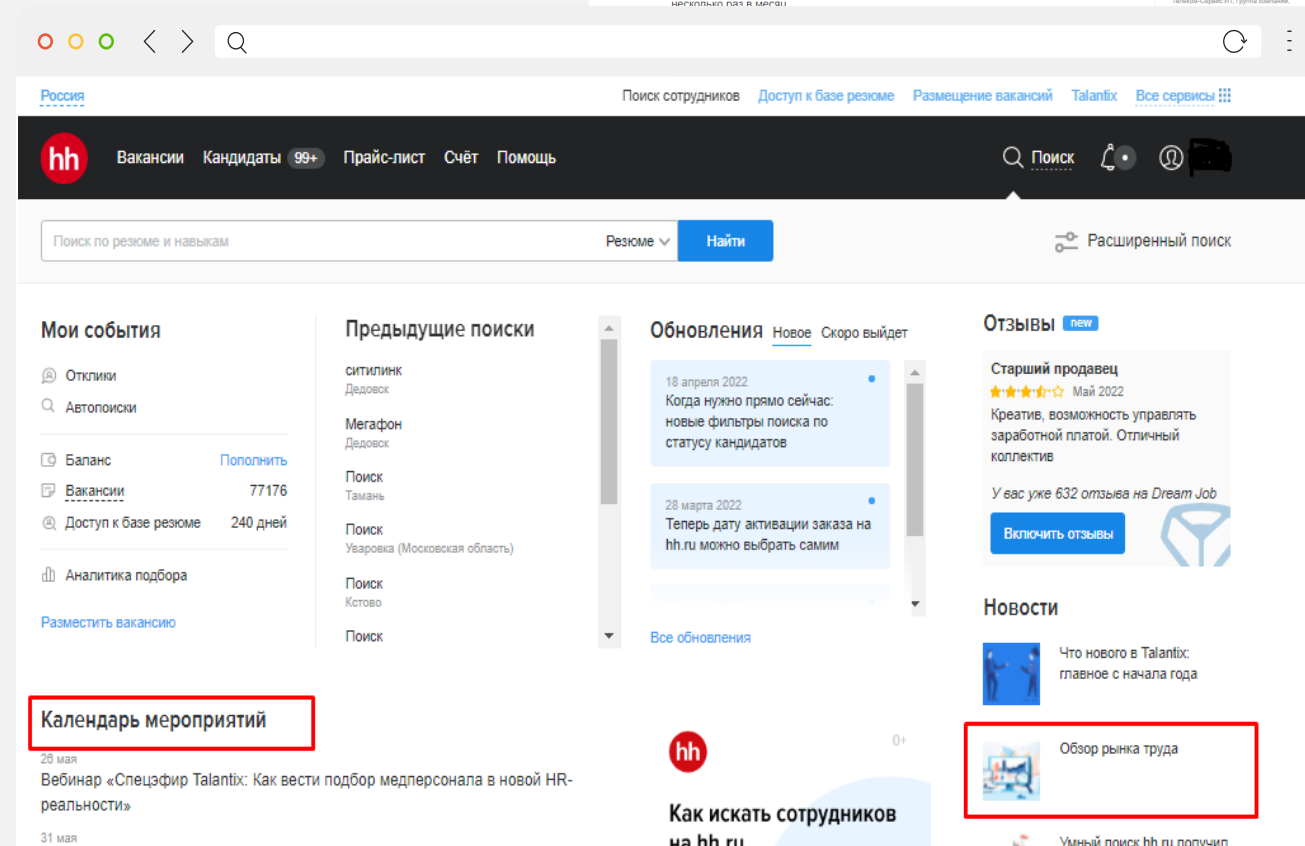
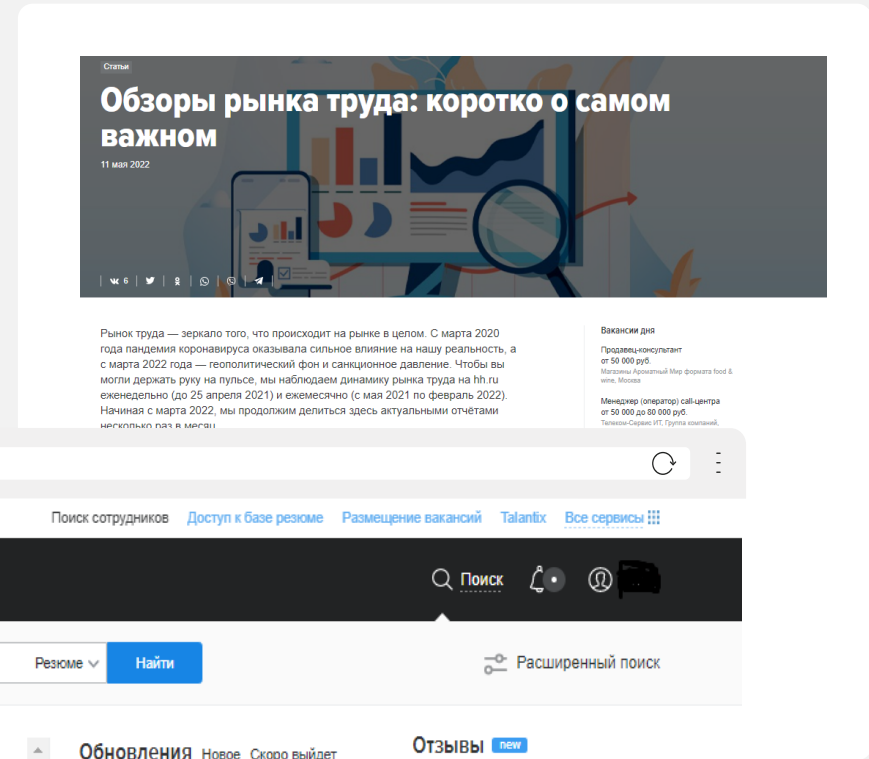
2. Отчёты и аналитика по рынку труда

3. Вебинары и статьи

2

Отчёты о динамике рынка труда

Выпускаем отчёты о динамике рынка труда каждую неделю: материалы доступны в блоге и в личном кабинете работодателя на hh.ru



Аналитика по рынку труда

Всегда доступна открытая и бесплатная аналитика по рынку труда: stats.hh.ru

Ключевые параметры рынка труда, по которым вы можете оценивать ситуацию в конкретных регионах и профобластях



Динамика вакансий

Изменение общего количества вакансий и спроса на сотрудников у работодателей в целом по рынку



Динамика резюме

Показывает, как в целом изменилось количество резюме соискателей, доступных на рынке



Уровень конкуренции

Показывает дефицитность специалистов через отношение количества активных резюме к вакансиям



Зарботная плата

Значения заработных плат из вакансий — предлагаемые, значения из резюме — ожидаемые

Бесплатные ресурсы от hh.ru

1. О последствиях 21 сентября
2. Отчёты и аналитика по рынку труда
- 3. Вебинары и статьи**

Вебинары по рынку труда

Всегда актуальная информация о прошедших и предстоящих [бесплатных вебинарах по рынку труда](#) (и не только).

Регистрируйтесь на следующий вебинар по рынку труда: [Сверхновый рынок труда: аналитика данных и прогнозы - Webinar](#)

Увидимся 1 декабря в 11:00 (мск).

Ближайшие вебинары



← Аналитика подбора: как выстроить эффективную HR-стратегию на основе данных

Анна Строганова

📅 30 ноября 2022

🕒 11:00 (Мск)



Сверхновый рынок труда: аналитика данных и прогнозы

Марина Львова
Наталья Данина

📅 1 декабря 2022

🕒 11:00 (Мск)



Юридические аспекты работы с внештатными сотрудниками в 2022 году:...

Игорь Зазвонов, Наталья
Нечаева, Мария
Мария Дороцкая
Меркушова

📅 7 декабря 2022

🕒 11:00 (Мск)



Начало работы на hh.ru: советы и поддержка для тех, кто на старте

Елена Сименчук

📅 7 декабря 2022

🕒 11:00 (Мск)

Бесплатно

Полезные материалы по теме мобилизации

Статьи:

- > [Трудовые права мобилизованных](#)
- > [Настроения на рынке труда](#)
- > [Как нанимать временный персонал](#)
- > [6 рецептов от тревоги, чтобы продолжать жить и работать](#)
- > [Выровнять фон: как снизить тревожность?](#)

Записи вебинаров:

- > [Частичная мобилизация глазами работодателя: особенности законодательства и коммуникация с сотрудниками](#)





Ссылка на презентацию



Рина Мочалова

Руководитель управления
клиентской лояльности
HeadHunter Group

Email: i.mochalova@hh.ru
rina.mochalova@gmail.com

TT: [@rina_mochalova](https://www.instagram.com/rina_mochalova)



Спасибо!