Тема 2 «Профилирование должности и подбор (рекрутинг) персонала»

Зеленова Ольга Игоревна к.э.н., доцент ДОП и УЧР ВШБ НИУ ВШЭ ozelenova@hse.ru

Ситуация на российском рынке труда

Из доклада ЦБ РФ о денежно-кредитной политике*

Внешний фон

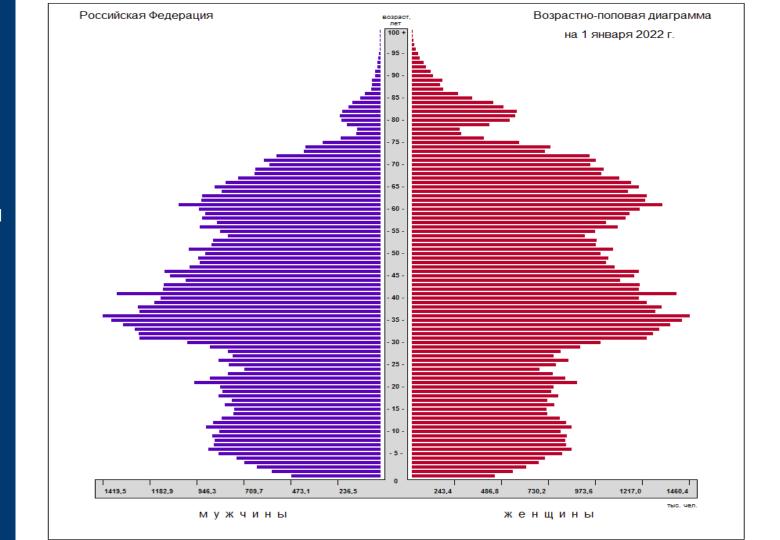
- ✓ Темпы роста мировой экономики замедляются
- ✓ Инфляция вблизи исторических максимумов
- ✓ Растут риски финансовой стабильности
- ✓ Велик риск глобальной рецессии в 2023
- ✓ На энергетических рынках высокая волатильность
- ✓ Объем вакансий велик, в то время как безработица на исторических минимумах

Российские реалии

- ✓ Не предполагается значимого изменения геополитического фона до конца прогнозного горизонта (2025 год)
- ✓ Товары российского экспорта продолжают продаваться с дисконтом, однако объем экспорта выше ожидаемого
- ✓ Объем импорта выше ожиданий
- ✓ Более умеренное снижение производственной активности по сравнению с ожиданиями
- ✓ Спад ВВП в 2022 составит 3,0-3,5% (прогноз июля 4-6%)
- ✓ Инфляция по итогам 2022 составит 12-13% (прогноз июля 12-15%, прогноз сентября 11-13%)
- ✓ Безработица на исторических минимумах
- ✓ Влияние частичной мобилизации (краткосрочное): снижение потребительской активности и рост сбережений
- ✓ Долгосрочное влияние мобилизации на рынок труда: нехватка персонала, переток между отраслями и регионами, рост зарплат

*2022_04_ddcp.pdf (cbr.ru)

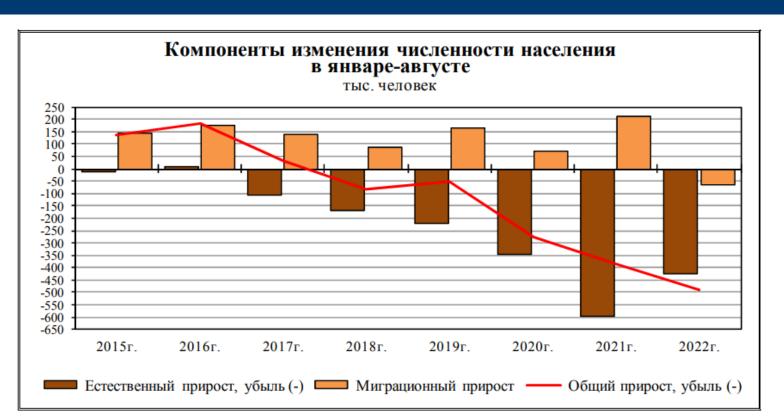
Демографическая ситуация (данные Росстата, 2021-2022 гг.)



Демографическая ситуация: естественный прирост и миграция

(данные Росстата)

Microsoft Word - SHMUZ-osn.doc (rosstat.gov.ru)



В целом по рынку

Динамика портрета приглашений по возрасту (данные НН.ru)

Возраст\период	янв.21	окт.22
18–30	60%	56%
31–40	28%	29%
41–50	9,1%	11,7%
51–60	2,3%	3,3%
61 и старше	0,2%	0,4%

По профгруппам

Автобизнес: -12% молодежи; +10% возрастных

Административный персонал: -8% молодежи; +5% возрастных

Безопасность: -8% молодежи; +11% возрастных

Добыча сырья: -10% молодежи; +8% возрастных

Производство: -7% молодежи; +7% возрастных

Розница: -6% молодежи; +4% возрастных

Сельское хозяйство: -5% молодежи; +6% возрастных

Строительство: -7 молодежи; +7% возрастных

Динамика портрета приглашений по возрасту (данные HH.ru)

Молодежная занятость

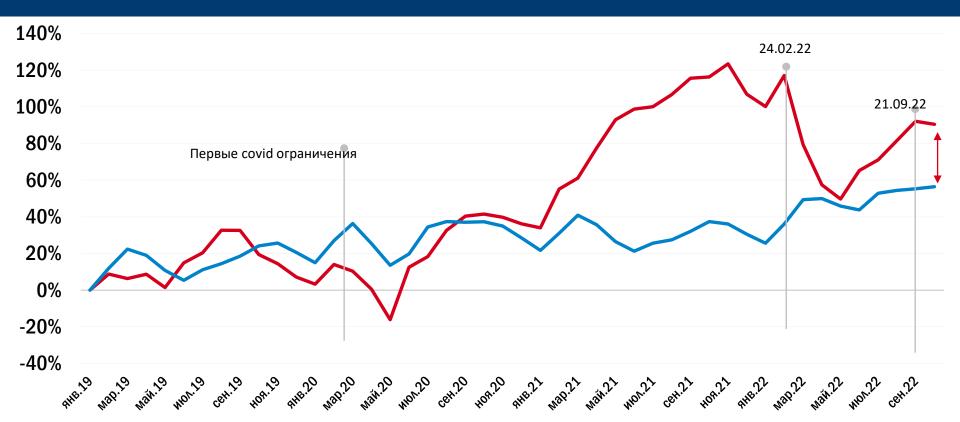
(данные НН. ru)

- ✓ Осенью 2022 года работодатели стали активнее приглашать на собеседование 14-18-летних соискателей
- ✓ В сентябре этот показатель относительно того же месяца прошлого года вырос на 17%, в октябре – на 26%, в первой половине ноября - на 16%.
- ✓ Лидируют по числу отправленных приглашений розничная торговля, ИТ, НоReCa, B2B-услуги, а также складская логистика
- ✓ На каждую из этих отраслей в октябре пришлось от 10 000 до 25 000 приглашений

Чаще всего соискатели 14-16 лет отправляют резюме на вакансии курьеров, промоутеров и кредитных специалистов

Пятерку замыкают продавцы-консультанты и продавцы-кассиры, а также сотрудники ресторанной сферы: официанты, хостес и бариста

Динамика вакансий и резюме с 2019 года (данные HH.ru)



Выводы

Возможный негативный эффект

- ✓ Продолжение турбулентного периода в экономике, ухудшение макроэкономических показателей, самочувствия бизнесов, уровня жизни людей
- ✓ Отражение сложностей в экономике на рынке труда (падение спроса на людей = снижение количества вакансий)
- ✓ Крайне сложная демографическая ситуация, недостаток мигрантов, продолжающееся взросление населения
- ✓ Мобилизованных и уехавших крайне сложно возместить на рынке труда. Работа для людей будет!
- ✓ Сохранение дефицита людей рабочих специальностей и линейных ролей. Рост зарплаты.
- ✓ Возможные сложности с поиском\сменой работы у беловоротничковых ролей (возможно без роста зарплат)

Возможный позитивный эффект

- Рост спроса на средне-специальное образование у молодежи
- ✓ Наставничество на производстве (в том числе в связи с санкциями), обучение и переобучение «белых» в «синих» (не сокращение, а переток)
- ✓ Снижение всех видов дискриминации (пол\возраст – как в среде возрастных соискателей, так и очень молодых)
- Снижение текучести (люди будут держаться за работу)
- Автоматизация всех этапов подбора и управления персонала как залог роста эффективности (основной фокус HR)

Совершенствовать процедуру подбора персонала

Что делать?

Подбор персонала

Комплекс последовательных мероприятий, направленных на привлечение персонала, обладающего качествами, необходимыми для достижения организационных целей

Наём

Подбор

Рекрутинг







Процедура подбора персонала

Планирование персонала (разработка профиля должности, расчет численности)

Поиск и привлечение кандидатов

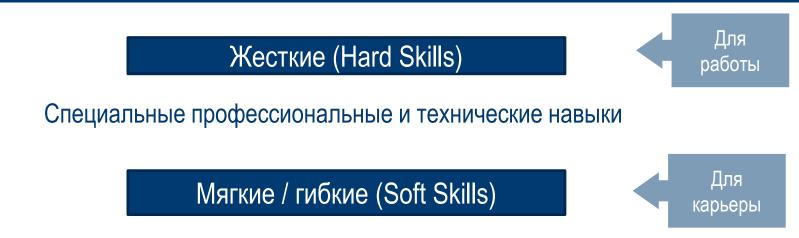
Оценка и отбор кандидатов

Оформление приема персонала

Испытательный срок Адаптация персонала

Профилирование должности / работы

Международная классификация навыков



Неспециализированные, надпрофессиональные навыки, отвечающие за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность, являющиеся сквозными, не связанными с конкретной предметной областью

10 компетенций будущего 2020-2035 гг.

(Атлас новых профессий 3.0)*

Системное мышление

Межотраслевая коммуникация Управление проектами и процессами

Работа с ITсистемами

Клиентоориентированность Работа с людьми и работа в команде

Работа в условиях неопределенности

Мультикультурность и открытость

Осознанность

Коммуникация

Высокая значимость надпрофессиональных компетенций!

Модель компетенций цифровой экономики в России



Где формулируются требования к должности?

На уровне государства

- Общероссийские классификаторы и квалификационные справочники (ОКЗ, ОКПДТР, ЕТКС)
- Профессиональные стандарты*

На уровне организации

- Должностная инструкция
- Описание / модель рабочего места
- Профессиограмма
- Карта компетенций
- Профиль должности (Job Profile)

Национальные стандарты

- ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов» (приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 № 423-ст), введен с 1.01.2010 *
 - Разработан с учетом требований стандарта «Global Performance Based Standards for Project Management Personnel. Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers» (GPBSPMP)
- ГОСТ Р 51901.4-2005 (МЭК 62198:2001) «Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании», введен с 1.02.2006 **
- ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании», введен с 1.06.2006 ***
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», введен с 1.03.2015 ****

Профессиональные стандарты по управлению проектами (1)

- 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий» (приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 18.11.2014 № 893н)
- 24.005 «Специалист по управлению проектами и программами в области атомного флота» (приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 7.04.2014 № 190н)
- 25.037 «Специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности» (приказ Минтруда и соцзащиты РФ от 24.06.2018 № 486н)
- «Руководитель проектов» (проект, разработчик – Национальная ассоциация управления проектами «СОВНЕТ»)*

Профессиональные стандарты по управлению проектами (2)

- Национальные требования к компетентности специалистов (National Competence Baseline, NCB SOVNET 3.0) *
- ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0, International Project Management Association (IPMA) **
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK), Project Management Institute (PMI) ***
- A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M),
 Project Management Association of Japan (PMAJ) ****

Функции должностной инструкции

Инструмент безопасности сотрудников и руководителей

- Устанавливает сферу ответственности и компетентности сотрудника
- Помогает при подборе нового сотрудника
- Облегчает его адаптацию
- Предоставляет сотруднику возможности самоуправления и самоконтроля своей деятельности
- Одно из обязательных условий при проведении аттестации персонала



Профиль должности (Job Profile)

Документ, содержащий комплекс требований для эффективного выполнения должностных обязанностей

Пример формы профиля должности (1)

	ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ (Job Profile)
Должность (Job Position)	
Структурное подразделение (Department)	
Demune (Subardination)	

Department)	
Подчинение (Subordination)	
Основные обязанности (Main esponsibilities)	

подчинение (Subordination)				
Основные обязанности (Main responsibilities)				
		ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ НА ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ		
Формальные требования				
Возраст (Аде)		Пол (Sex)		

Основные обязанности (Main responsibilities)						
	ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ НА ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ					
	Формальные требования					
Возраст (Age)		Пол (Sex)				
Основное образование (General Education)						
Дополнительное образование						

TELEGRATION REPRESENTATION ADMINISTRA						
	Формальные требования					
Возраст (Age)		Пол (Sex)				
Основное образование (General Education)						
Дополнительное образование (Additional Education)						
Ученая степень, звание (Scientific degree)						
0						

Bookasi (rigo)		
Основное образование (General Education)		
Дополнительное образование (Additional Education)		
Ученая степень, звание (Scientific degree)		
Опыт работы по профилю должности (Experience)		

Знания (что должен знать?): законодательные, методические и нормативные документы, инструменты, методики и технологии, лучшие практики, необходимые для успешной работы

Умения и навыки (что должен уметь / какой навык иметь?): организовывать, разрабатывать, анализировать, составлять, проводить, участвовать и т.д.

Для сотрудников организации

Для сотрудников организации

	Іример формы профиля должности (2)		
Профессиональные требования (Job skills)			

Для кандидатов на должность

Для кандидатов на должность

Уровень значимости знания (1 обязательное / самое необходимое,

> ..., 7 - желательное, но не обязательное)

> > 1 2 3

5 6 7 Уровень значимости умения (1 обязательное / самое необходимое,

> ..., 7 - желательное, но не обязательное)

> > 1 2 3

5 6 7 Мобильность (частота командировок)

Ключевые показатели эффективности или цели деятельности (KPI's / objectives) 2.

5.

	ример с	рормы	профиля	должности	(2)
--	---------	-------	---------	-----------	-----

Пример формы профиля должности (3)

	Ключевые компетенции (Competence)				
	Организационные компетенции				
Компетенция	Описание (характеристика)	Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная)	Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития)		
	Профессиональные (специальные) компет	енции			
Компетенция	Описание (характеристика)	Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная)	Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития)		
	<u> </u>				
	<u> </u>				
	Личностные компетенции				
Компетенция	Описание (характеристика)	Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная)	Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития)		
	<u> </u>				
	Обучение и развитие (Training & Developm	nent)			
Программа, тема Сроки проведения			Сроки проведения		
Обязательное обучение	Í				
Дополнительное обучение					
Входит в кадровый резерв (Да / Нет)					

1. Организационные

- 1.1. Коммуникабельность
- 1.2. Работа в команде
- 1.3. Клиентоориентированность

2. Профессиональные

- 2.1. Креативное мышление
- 2.2. Стратегическое видение
- 2.3. Организация и планирование
- 2.4. Анализ, оценка и решение проблем

3. Личностные

- 3.1. Стрессоустойчивость
- 3.2. Ответственность
- 3.3. Настойчивость

Пример модели компетенций

Пример трёхуровневого описания компетенции

Настойчивость – проявляет упорство в продвижении идей и достижении поставленных целей. Ставит амбициозные цели и добивается наилучших результатов. Настойчиво проводит свою линию в сложных и спорных ситуациях

Уровень развития (базовый):

Может отказаться от намеченного плана действий при столкновении с трудностями. В ряде случаев проекты остаются незавершенными. Не стремится к преодолению препятствий в достижении целей. Возникающие трудности в осуществлении планов и проектов могут остановить движение к цели

Уровень компетентности (опыта):

Проявляет заинтересованность и упорство в достижении целей. Стремится довести начатое дело до конца. Находит пути преодоления препятствий в достижении поставленных целей, не останавливается перед трудностями

Уровень мастерства (лидерский):

Обеспечивает своевременное выполнение самых амбициозных целей и задач. Всегда доводит начатое дело до конца. Настойчиво проводит свою линию и добивается наилучшего результата, требует того же от других. Не останавливается перед трудностями, проявляет энтузиазм и решимость в достижении наиболее сложных целей

Где применяется профиль должности?

- Информирование сотрудников, занимающих должность
- Адаптация новых сотрудников
- Подбор новых сотрудников
- Определение размера заработной платы
- Разработка критериев оценки
- Определение потребности в обучении
- Разработка программ развития персонала



Основные требования к членам проектных команд

- Профессиональные (технические, функциональные) знания, навыки, опыт
- Навыки по решению проблем и принятию решений
- Навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.)
- Мотивация к работе в проекте
- Инициативность, энергичность
- «Политические», деловые связи в компании

Практическое задание

(выполняется в малых группах)

Как сбалансировать текущие и будущие требования в рамках конкретной должности? Как построить профиль реального, а не идеального сотрудника?

Внимание! Профессии в группах не должны повторяться

- 1. Выбрать должностную позицию (профессию)
- 2. Сформулировать ее легенду: специфика организации / проекта, должностные обязанности
- 3. Разработать (заполнить форму) профиль этой должности / профессии

Важно помнить!

Подбор (рекрутинг) персонала – это взаимодействие организации с рынком труда и внешним миром

Достоверность публикуемой информации о вакансиях и условиях труда, грамотность и отлаженность процедуры отбора, честность и доброжелательность в общении с кандидатами станут известны и создадут организации хорошую репутацию

Если это не так, то организации может быть нанесен серьезный ущерб!

Позитивный опыт кандидата

(Positive Candidate Experience)

Совокупность впечатлений, получаемых кандидатом при взаимодействии с компанией в процессе поиска подходящей вакансии и отбора в компанию

3/4

кандидатов расскажут своим близким и друзьям о плохом опыте общения с компанией

68%

кандидатов говорят, что впечатление от Собеседования повлияло на их решение работать в компании 19%

кандидатов напишут о своем плохом опыте в социальных сетях В 4 раза

охотнее принимается предложение от компании, если в процессе отбора была обратная связь

Факторы позитивного опыты кандидата

(исследование Software Advice) *

Негативно влияют

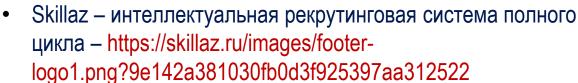
- Непонятные инструкции по подаче резюме
- Слишком долгая обработка резюме
- Скудное описание вакансий
- Отсутствие писем-подтверждений
- Отсутствие уведомлений о закрытии вакансии
- Отсутствие возможности связаться с рекрутером / сотрудником организации, отвечающим за рекрутинг

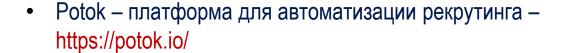
Позитивно влияют

- Больше коммуникации
- Уведомление о том, что кандидат не прошел отбор
- Приемлемые сроки процесса найма
- Человеческий контакт после подачи заявки
- Сроки ответа кандидату со стороны компании
- Объяснение причин отказа

Цифровые технологии и искусственный интеллект в рекрутинге

- Робот-рекрутер Вера –
 https://robotvera.com/static/newrobot/index.html
- Talantix облачный сервис управления рекрутментом https://talantix.ru/promo/











Карта HR инструментов: рекрутинг





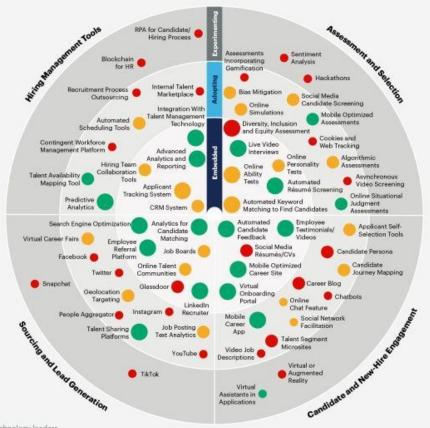
Карта HR инструментов: адаптация / онбординг





Инновации в рекрутинге (Gartner Recruiting Innovations Survey 2022)

Recruiting Innovations Bullseye



n = 412 recruiting and HR technology leaders
Source: 2021 Gartner Recruiting Innovations Survey
Note: Items are scored relative to one another in each section
© 2022 Gartner, inc. and/or its affiliates. All rights reserved. CM GBS 2049795

