

24 мая 2022

HR-тренды

В современном мире требования компаний к качеству подбора и [управления персоналом](#) постоянно растут, меняется и роль HR – «эксперты по людям» учатся работать с данными и опираться на них в принятии решений, применять новые технологии и анализировать их эффективность. Человеческий капитал становится важнейшим ресурсом, благодаря которому бизнес зарабатывает деньги и репутацию. Как в эпоху цифровизации найти, адаптировать и удержать ценных для компании сотрудников? Об этом рассказали эксперты на Zoom-конференции «HR будущего: инновационные инструменты и новейшие тренды подбора персонала», которую провел деловой журнал «Инвест-Форсайт».

РЕКРУТИНГ: ВАКАНСИИ В СОЦСЕТЯХ И БРЕНДИНГ РАБОТОДАТЕЛЯ

За последние несколько лет технологии поиска персонала и роль руководителей HR сильно изменились. HRD уже не надо перечитывать тонны бумажных резюме, чтобы выбрать нужного сотрудника. Зато от руководителя



службы персонала требуется четкое понимание цели компании, видение парадигмы, в которой сегодня работает бизнес, умение объединять таланты и усилия, владение навыками рекрутингового маркетинга. Да, уровень безработицы растет, но на сильных профессионалов и востребованных специалистов (дата-аналитиков, ИТ-разработчиков, менеджеров по информационной безопасности) идет настоящая охота. Часто не компания выбирает кандидата на должность, а кандидат – компанию. Потому и развивается так называемый рекрутинговый маркетинг – совокупность методик, повышающих интерес к компании как работодателю.

«Одним из очень действенных инструментов закрытия вакансий и брендинга компании сегодня являются соцсети. Важно поддерживать информационный шум, который формирует имидж компании как надежного, ответственного, открытого и честного работодателя. У каждого сотрудника нашей компании есть в соцсетях корпоративный аккаунт, наш CEO пишет интересные посты, репосты с его страницы делают не только сотрудники и друзья, но и совершенно незнакомые люди. Рассказывают про корпоративные ценности, бонусы, события и опытные HR-сотрудники, которых можно назвать носителями ДНК-компании. Например, незадолго до Нового года мы написали о бонусах, которые выплачиваются нашим сотрудникам по итогам работы, и получили огромный поток откликов. Люди интересовались, всем ли достаются бонусы, сетовали, что в их компаниях нет такой практики, спрашивали, как устроиться к нам на работу. Есть ли эффект от такого информационного шума? Конечно! 40% вакансий мы закрываем благодаря социальным сетям. Для сравнения: если привлекать кадровое агентство к подбору сотрудника на ключевую позицию, придется заплатить за услуги



агентства порядка 1 миллиона рублей», – поделилась опытом Татьяна Афолина, HR-директор CloudPayments.

Кроме социальных сетей, для поиска подходящих кандидатов на открывшиеся вакансии активно используются и Telegram-каналы, и даже чат-боты. Последние, правда, в России занимают пока небольшую долю. По данным совместного исследования SAP и Deloitte Digital HR, чат-ботов для подбора персонала используют 6% отечественных эйчаров. Но эта цифра, несомненно, будет расти.

«Для рекрутинга мы активно пользуемся такими проверенными инструментами, как контекстная реклама в “Яндекс”, сайт HH, социальная сеть LinkedIn, а также тестируем новые площадки. Опыт показал, что, к примеру, Instagram не подходит для поиска тех специалистов, которые особенно востребованы в нашей компании, – разработчиков, аналитиков. Эта площадка хорошо работает лишь для стартовых позиций. А вот работа с мини-локальными группами в Telegram кажется более перспективной. Есть идея создания в Telegram чат-бота – проверим, как это будет работать», – сказала Евгения Мезенцева, ведущий менеджер по персоналу ИТ-департамента СДЭК.

АДАПТАЦИЯ: ЛЕНДИНГИ И ЧАТ-БОТЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ НОВИЧКОВ

Чат-боты отобрали подходящие резюме, эйчары провели онлайн-собеседование с наиболее перспективными соискателями, самый подходящий на должность кандидат вышел на работу. Скорее всего, вышел дистанционно. И если раньше коллеги, начальник или сотрудник HR-службы быстро вводили новичка в курс дела, давали для изучения брошюры о корпоративных ценностях и социальных программах компании, обменивались опытом и знаниями, приглашали, наконец, выпить кофе и принять участие в корпоративе, то сегодня процесс адаптации новых сотрудников все больше уходит в онлайн. При этом 14% HR-специалистов работают с ИТ-системой, которая сама формирует программу адаптации сотрудников в зависимости от их должности, 4% – применяют для адаптации чат-боты.



«Адаптация помогает сократить текучку персонала, а также снять рутину, связанную с передачей знаний, с опытных сотрудников. Поэтому пренебрегать ею не стоит. В условиях [удаленной работы](#), когда офлайн-адаптация невозможна, на помощь приходят ИТ-инструменты. Грамотно выстроенная онлайн-адаптация зачастую получается более прозрачной, яркой и интересной, чем традиционная. Лендинг – микросайт с важной информацией о компании, например о дресс-коде, принятом среди сотрудников, системе бонусов — помогает быстро и нескучно ознакомиться с правилами поведения и работы на новом месте. Чат-бот поддержит новичка, поделится полезными ссылками и разрешит сомнения (в бот можно заложить ответы на часто задаваемые вопросы). В некоторых компаниях внедряются даже кофе-боты, которые организуют неформальные встречи нового сотрудника с коллегами. Важный тренд – геймификация процесса адаптации, которая проходит легче и быстрее, если используются различные игры, нескучные тесты и квесты, системы баллов и поощрений, обучающие видеоролики», – считает Антон Бобров, директор департамента корпоративных сервисов ГК «КОРУС Консалтинг».

РАЗВИТИЕ: КОНЦЕПЦИЯ WELL-BEING И ТЕСТЫ НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Новый сотрудник принят на работу. И даже успешно к ней адаптировался. И уже немного заскучал и стал иногда проглядывать сайты с вакансиями. Многие HR-специалисты отмечают, что вовлеченность и энтузиазм новых сотрудников резко падают примерно через 3-4 месяца работы в компании. По данным сервиса «Работа.ру», более 70% россиян хотели бы сменить место работы. Поэтому задача эйчаров не только в том, чтобы найти, но и в том, чтобы удержать сотрудников. Как это сделать?

Приверженцы модной концепции well-being считают, что нашли ответ на этот вопрос. Well-being – глобальный тренд HR: программа, направленная на удержание кадров и призванная повысить уровень благополучия сотрудников. Работодатели все чаще соглашаются с тем, что чем выше well-being, тем эффективнее и вовлеченнее сотрудники будут трудиться.

Специалисты выделяют 5 элементов благополучия: физическое, профессиональное, финансовое, эмоциональное, социальное. Если сотруднику нездоровится, у него не ладится семейная жизнь, ему не хватает денег, он не чувствует себя реализовавшимся в профессии и нужным обществу, понятное дело, он будет работать с меньшим энтузиазмом, тратя много энергии на решение своих проблем.

«Сегодня well-being – необходимый элемент развитой корпоративной культуры. Компании, в которых толерантно, не как к слабостям, а как к временным явлениям, относятся к психологическим девиациям, болезням сотрудников, ценятся гораздо больше. Заболеть или поссориться с близкими может каждый. Программа поддержки сотрудников, действующая в рамках well-being, помогает быстрее преодолевать трудности и работать более эффективно. Каждый сотрудник должен иметь возможность получить профессиональную помощь психолога, врача по ДМС, консультанта по ЗОЖ или финансам. Тогда и трудиться люди будут с большей отдачей. А руководство компании сможет узнать о наиболее острых проблемах в коллективе и принять правильные управленческие решения.

Как это работает на практике? Например, компания “Филип Моррис” благодаря программе поддержки сотрудников выяснила, что самым болезненным вопросом для членов ее команды являются детско-родительские отношения. И устроила большой вебинар на эту тему. Благодаря таким мерам увеличивается индекс вовлеченности, сокращается текучка кадров», – сказал Антон Кушнер, основатель и CEO платформы корпоративного благополучия «Понимаю».

Правда, случается и так, что, несмотря на отличное резюме, поддержку работодателя, усердие и вовлеченность, эффективность работы сотрудника или даже целого отдела стремится к нулю. Например, команда менеджеров

по продажам очень старается, задерживается на работе, проходит тренинги, но продажам от это лишь хуже – продолжают падать. Дело в том, считает Елена Хлевная, основатель цифровой платформы «Работающий эмоциональный интеллект», что HR-специалисты часто недооценивают такой важный фактор, как эмоции.

Об эмоциональном интеллекте в менеджменте серьезно заговорили сравнительно недавно. Широкую известность термин приобрел в середине 1990-х после выхода одноименной книги психолога Дэниела Гоулмана. Сегодня под эмоциональным интеллектом понимают умение человека распознавать свои эмоции, управлять своими реакциями и поведением, понимать свои потребности и мотивацию, а также чувствовать настроение, интонации и намерения других людей и влиять на них. Именно эти способности позволяют нам поддерживать и развивать деловые и профессиональные связи, приобретать влияние в коллективе, достигать целей, а также заводить долгосрочные отношения в личной жизни. Высокие умственные способности (IQ) дают возможность человеку получить долгожданную работу или должность, но только от степени развития эмоционального интеллекта (EQ) зависит, как он справляется со стрессом, приспосабливается к рабочей ситуации, выстраивает отношения с коллегами.

Мировая управленческая практика свидетельствует, что сегодня руководители в целом плохо умеют мотивировать своих подчиненных. Согласно опросам института Гэллапа, 70% руководителей считают, что хорошо справляются с этой обязанностью, однако, если опросить их подчиненных, окажется, что 65% работников отказались бы от прибавки к

зарплате, лишь бы увидеть, как их руководителя уволят. У нас в стране ситуация не лучше. Ассоциация менеджеров России и портал HeadHunter выяснили, что только 6% работодателей беспокоятся об эмоциональном состоянии своих сотрудников. 64% российских руководителей решают проблему профессионального выгорания, ограничиваясь лишь предложением взять несколько дней отпуска за свой счет. А в 30% случаев работникам просто советуют оставить свои психологические проблемы дома.



«Эмоциональный интеллект – ключевой навык XXI века, который человечество наконец-то начинает ценить. Диагностика с помощью тестов на EQ позволяет не только лучше понять, подходит ли соискателю должность, но и оценить потенциал команды, ведь часто отличные специалисты не могут выдать хороших результатов просто потому, что не сработались друг с другом. Такая диагностика особенно важна для сотрудников клиентских сервисов и отделов продаж.

Эффективно продать что-либо может лишь человек с высоким уровнем EQ – он чувствует клиента, понимает, когда надо что-то подсказать, а когда – промолчать. А старательный менеджер по продажам с неразвитым эмоциональным интеллектом может не только снизить продажи, но и настроить клиента против компании. Поэтому при выборе из двух кандидатов часто выгоднее взять на работу человека с развитым EQ, чем более опытного или умного соискателя. Во многих странах тесты на EQ давно вошли в практику при приеме на работу. В Австралии абитуриента, чей EQ не дотягивает до определенного уровня, не допускают к экзаменам в медицинских вузах. В России такое тестирование только появляется на рынке, но, надеюсь, скоро станет обычной практикой в HR», – поделилась мнением Елена Хлевная, основатель цифровой платформы «Работающий эмоциональный интеллект».

Источник: «Инвест-Форсайт»