

ПОИСК ИДЕАЛЬНОГО КАНДИДАТА ИЛИ ВЗРАЩИВАНИЕ ЗВЕЗД: ВЫБОР HR-СТРАТЕГИИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19.

***Аннотация:** В настоящей статье анализируются результаты исследований компаний HeadHunter, TalentTech и Potok на тему ключевых тенденций в области HR-стратегии в период пандемии COVID-19. Представлены выводы по результатам сравнения недостатков и преимуществ стратегий внешнего поиска опытного кандидата и выращивания собственных экспертов внутри компании.*

***Ключевые слова:** HR-стратегия, кадровый резерв, возвращение звезд, внешний подбор экспертов.*

***Annotation:** This article analyzes the results of research by HeadHunter, TalentTech and Potok on the key trends in HR strategy during the COVID-19 pandemic. Conclusions are presented based on the comparison of the disadvantages and advantages of the strategies of external search for an experienced candidate and the cultivation of in-house experts within the company.*

***Key words:** HR strategy, talent pool, growing stars, external selection of experts.*

В период пандемии COVID-19 работодатели продолжают ощущать негативные последствия, связанные с нехваткой на рынке труда востребованных опытных специалистов. На текущий момент, количество

вакантных мест преобладает над количеством кандидатов и складывается ситуация дисбаланса. Компании все чаще применяют «хэдхантинг» ценных кадров и вынуждены увеличивать сроки закрытия вакансии в поисках идеального кандидата.

Согласно результатам исследования компании HeadHunter «Настроение на рынке труда в России накануне 3 квартала 2021» [0], 71% сотрудников не ощущают угрозы увольнения, уверены в стабильности своего места работы. Причем, 28% когда-либо работающих респондентов заявили, что последняя работа соответствует идеальным представлениям. Такие показатели говорят о том, что работник не планирует менять работу, его устраивают текущие условия. Каждый пятый когда-либо работающий респондент максимально работал на месте работы до года (19%), 44% от года до 5 лет, 23% до 10 лет и 14% более 10 лет. Таким образом, в среднем 50% работников задерживаются на одном месте свыше 5 лет [2]. Основными причинами для смены места работы являются: низкая заработная плата (45%), скучные задачи (27%) и большой объем работы (16%). Каждый третий не получает удовольствие от своей работы.

При выборе нового места работы, кандидаты в первую очередь оценивают уровень конкурентоспособности заработной платы, а для каждого второго важны возможность карьерного роста и официальное трудоустройство («белая» заработная плата). Согласно графику, на рисунке 1, начиная с 1 квартала 2021 года наблюдается такая тенденция, что работники не готовы снижать свои зарплатные ожидания для сохранения места работы (рост с 40 до 45% с 1 по 3 квартал 2021 г.). За последние 4 года доля таких работников набрала рекордное значение и составила 45%.

Таким образом, на рынке труда работники ощущают уверенность в своей работе и не видят сложности в смене места работы при снижении заработной платы на текущем месте работы. ТОП-3 преимуществ работодателя, благодаря которым они смогут привлечь опытных

специалистов, являются заработная плата, официальное трудоустройство (уверенность в компании, стабильности своего места) и возможность карьерного роста.

Готовы ли вы снизить свои зарплатные ожидания ради сохранения работы или ради гарантированного трудоустройства на новое место?

Критерий — готовность снизить зарплатные ожидания, %



Рисунок 1. Готовность сотрудников снизить зарплатные ожидания ради сохранения работы [0]

При возникновении потребности в определенном специалисте, HR-р принимает решение об источнике подбора персонала: внешний или внутренний. В современных условиях компании учитывают влияние рынка и ожидания работников и придерживаются определенной HR-стратегии [3]. Большая часть (38%) компаний направляют свои силы на удержание текущих работников, прорабатывают лояльность и вовлеченность персонала. В условиях нехватки персонала, данный показатель, по мнению экспертов, должен стремиться к 50% и выше. Однако, на текущий момент, только каждый третий работодатель собирают аналитику и проводят опросы сотрудников, чтобы вовремя выявить проблемы, которые мешают их эффективному взаимодействию, и масштабирует удачные решения.

Стратегически мыслящие компании придерживаются политики возвращения звезд внутри компании, что составляет 31% работодателей. Они

разрабатывают модели компетенций, проводят оценку сотрудников, составляют индивидуальные планы развития и формируют кадровый резерв. Всё это помогает, с одной стороны, удержать лучших сотрудников, с другой – сократить затраты на поиск подходящих кандидатов на топовые позиции. Такая стратегия является наиболее эффективной, т.к. поиски идеального кандидата могут затянуться на несколько месяцев, увеличивая расходы, связанные с «простоем производства».

Компании, где преобладает массовый подбор персонала, делают акцент на стратегии поиска кандидатов на внешнем рынке (28% компаний). Когда компании требуется постоянный поток рядовых сотрудников для выполнения несложной работы, выгоднее найти кандидатов на рабочих сайтах, нежели использовать кадровый резерв.

Менее популярна HR-стратегия привлечения фрилансеров и аутсорсинг персонала. Всего 3% компаний привлекают сторонних специалистов для разового решения поставленной задачи. Такие специалисты работают, как правило, по гибкой форме занятости и не привязаны к определенной территории. В условиях массовой удалённой работы преград для взаимодействия стало ещё меньше.

Выбирая ту или иную стратегию, компания учитывает предполагаемые расходы и результаты своего решения. Зачастую работодатели не учитывают в полном объеме расходы, связанные с подбором нового сотрудника в сравнении с удержанием и развитием текущего персонала. Так что же эффективнее: поиск идеального кандидата, возвращение собственных звезд или развитие внешнего кандидата с потенциалом?

Рассмотрим сильные и слабые стороны каждого варианта решения (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение трех HR-стратегий при закрытии вакантных мест в компании

HR-стратегия	Преимущества	Недостатки
Поиск идеального кандидата на рынке труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не требуется обучать нового сотрудника 2. Минимальные временной период ввода в должность 3. Быстрая адаптация и высокая производительность труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгий поиск персонала (достигает 1-2 месяца) 2. Отсутствие карьерного роста в компании 3. Снижение вовлеченности в работу у персонала 4. Большие расходы связанные с простым работы 5. Переработки подменяющего специалиста
Взращивание звезд из кадрового резерва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение сроков закрытия вакансии 2. Сокращение расходов на подбор персонала 3. Высокий уровень вовлеченности в работу 4. Возможность карьерного роста 5. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников на практике (объективна оценка) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск отсутствия подходящего кандидата в кадровом резерве 2. Открытие поиска на позицию сотрудника, которого перевели на новую должность 3. Необходимость качественной проработки блоков обучение, развитие, кадровый резерв (финансовые и временные расходы) 4. Временные затраты и снижение производительности труда наставника
Развитие внешнего малоопытного кандидата с потенциалом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономия на заработной плате на начальном этапе (готовые эксперты ожидают высокую з/п) 2. Сокращение сроков закрытия вакансии 3. «Создание» работника под ценности и потребности компании 4. Высокий уровень вовлеченности в работу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовые риски, ошибки сотрудника 2. Временные затраты и снижение производительности труда наставника 3. Временные затраты на формирование опытного специалиста 4. Ошибка HR-ра в кандидате, не соответствие ожиданий действительности

У каждой стратегии есть свои преимущества и недостатки. Оценивая в целом, можно отметить, что взращивание звезд является более эффективным способом закрытия вакансии, по сравнению с поиском идеального кандидата.

Особенной данная стратегия актуальна в период пандемии и дисбалансе на рынке труда. Выбирая работу с кадровым резервом, компания получает стратегическую выгоду в виде роста уровня вовлеченности персонала, сохранения уникального опыта каждого сотрудника и корпоративных ценностей внутри компании, сокращения сроков и расходов на закрытие вакансий. Также все чаще компании отдают предпочтение потенциальным кандидатам, с развитыми компетенциями soft-skills (в первую очередь, коммуникабельность) и готовы вкладываться в развитие молодого сотрудника. Такой сотрудник может стать «звездой» компании и увеличить ее прибыль, узнаваемость, лояльность со стороны других соискателей.

Таким образом, главным трендом в период пандемии COVID-19 становится забота о текущих сотрудниках, однако тренд лишь начинает набирать популярность. Также наблюдается положительная динамика во возвращении собственных кандидатов из кадрового резерва, что является стратегически выгодным для компании решением.

Использованные источники:

1. Исследование компании HeadHunter «Настроение на рынке труда в России накануне 3 квартала 2021». [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/17145069.pdf>.
2. Исследование компании HeadHunter «Хотели бы вы никогда не работать?». [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/17145076.pdf>.
3. Исследование TalentTech и Potok «HR-вызовы — 2020». Чему российские работодатели научились в 2020 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.avclub.pro/news/analitika/chemu-rossiyskie-rabotodateli-nauchilis-v-2020-godu/>.