



# Привлечение и удержание специалистов рабочих специальностей на местах.

## Проблемы и решения

бизнес тренер Кулаева Ирина Валерьевна

# Кулаева Ирина Валерьевна

HR-директор с опытом работы в реальном бизнесе более 20 лет: производство, строительная отрасль, транспорт.

Бизнес-консультант, опыт консалтинга и проведения кадровых аудитов в различных компаниях;

Образование – СПбГУ, факультет менеджмента, специальность «Управление персоналом в фирме».

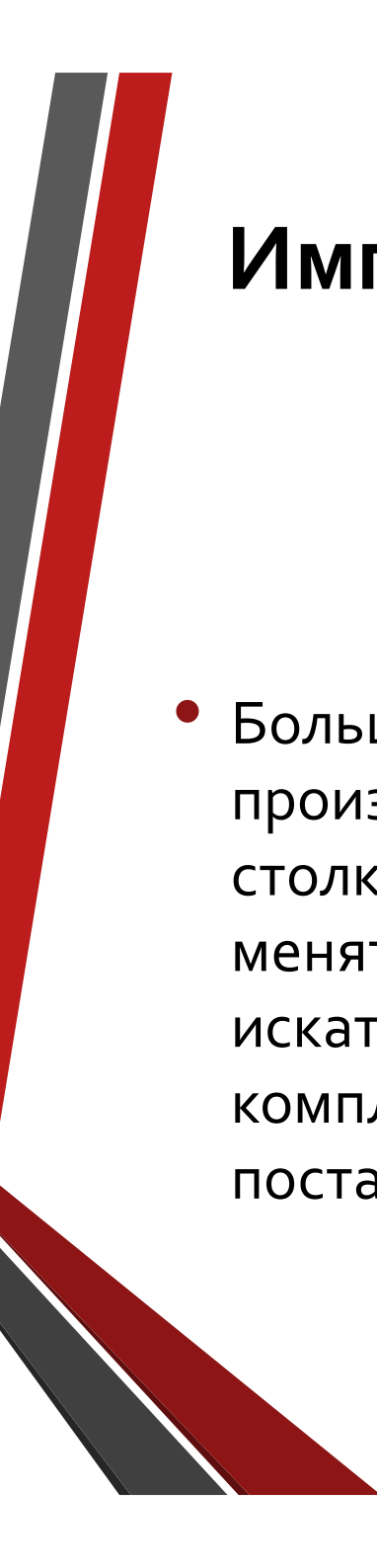
Опыт преподавания в различных бизнес-школах с 2006 года (МАОВ, РУДН, ИТМ)

Опыт разработки и внедрения различных HR-процессов, оригинальных методик, процедур.

Опыт успешного прохождения проверок ГИТ и аудитов международных консалтинговых компаний.

# Содержание

- Роль импортозамещения в текущей ситуации и необходимость развития собственного производства;
- Отсутствие квалифицированных рабочих и технарей- главное препятствие для развития.
- Как и чем привлечь нужных специалистов?
- Какой путь выбрать – перекупать «готовых» специалистов, или обучать новичков?
- Как руководителю понять, что его сотрудник собирается увольняться? Основные признаки.
- Как удержать нужного специалиста, провести переговоры с уходящим сотрудником, что такое контр-оффер, и как им пользоваться?



# Импортозамещение и развитие собственного производства

- Большинство предприятий производственного сектора столкнулось с необходимостью менять логистические цепочки, искать замену сырью и комплектующим, искать новых поставщиков;
- Но если оборудование и запчасти можно купить, то персонал взять негде.
- Состояние рынка труда не позволяет питать иллюзии.

# Работодатели: рынок труда сегодня

- Активность **соискателей** 2022 ниже доковидного 2019 года. На рынке труда в 2022 году **спрос не отвечает предложению**.
- **Снижение численности населения** и некомпенсация этого снижения за счет миграционного прироста.
- **Демографическая яма**: количество молодых (20-25 лет) -продавцы, кассиры, консультанты, уменьшилась почти в два раза — с 12 млн. до чуть более 6 млн. человек за последние 5 лет.
- **Эйджизм**
- **Переход на «удаленку»** изменил отношение к офисной работе – многие не хотят возвращаться в офис, в город. В регионах жизнь дешевле;
- **Мотивация кандидатов** изменилась – курьеры зарабатывают больше фрезеровщиков, а тиктокеры – больше конструкторов.
- Спецоперация и приток мигрантов из Донбасса.

# Рынок труда. Что делать?

- Конкуренция за персонал!
- Важность изменения парадигмы поиска и найма персонала (брать мотивированных и доучивать).
- Что привлекает кандидатов?
- Зарплата, удобство и оснащенность рабочего места, личность и опыт руководителя, комфортность прохождения собеседования, скорость процессов выбора в компании.
- Сделайте ответственными за подбор нанимающих менеджеров – это сразу повышает эффективность!
- Рынок труда не будет прощать не конкурентоспособного рыночного предложения (EVP) и люди не будут идти к плохо подготовленному работодателю. Роль HR-бренда повысилась.
- Нас ожидает гонка зарплат, по мнению hh.ru. Роль материального фактора снизилась.

# Каналы поиска и привлечения кандидатов. Основной принцип «inbound рекрутинга»;

- **MarHR** – оценка конкурентоспособности вакансии, отстройка от конкурентов, УТП, не собеседование, а продажа вакансии.
- Оценка эффективности каналов привлечения кандидатов:
- Оценка конверсии, гибкость стратегии компании на основании оперативных данных по конверсии каждого канала; стоимость каждого лида;
- **Как увеличить конверсию?**
- Тренды в подборе персонала - inbound рекрутинг (входящий рекрутинг). Как обеспечить количество откликов (лидов)? HR-брендинг, (сайт LinkedIn - 69% соискателей не придут на собеседование в компанию с плохой репутацией), генерирование полезного контента для привлечения амбассадоров бренда, использование SMM, ведение блогов, групп в соцсетях, подкастов и каналов в YouTube.

# Эффективность каналов привлечения кандидатов: что делать?

- Анализировать причины отказов на каждом этапе подбора, собирать статистику, работать с цифрами. Что не устраивает кандидатов? График работы, условия, оборудование - (АКПП/МКПП), транспортная доступность, официальное оформление, размер оплаты труда, питание?
- Можем ли мы повлиять на эти причины отказов?



# Воронка подбора персонала (пример)

Звонки 816

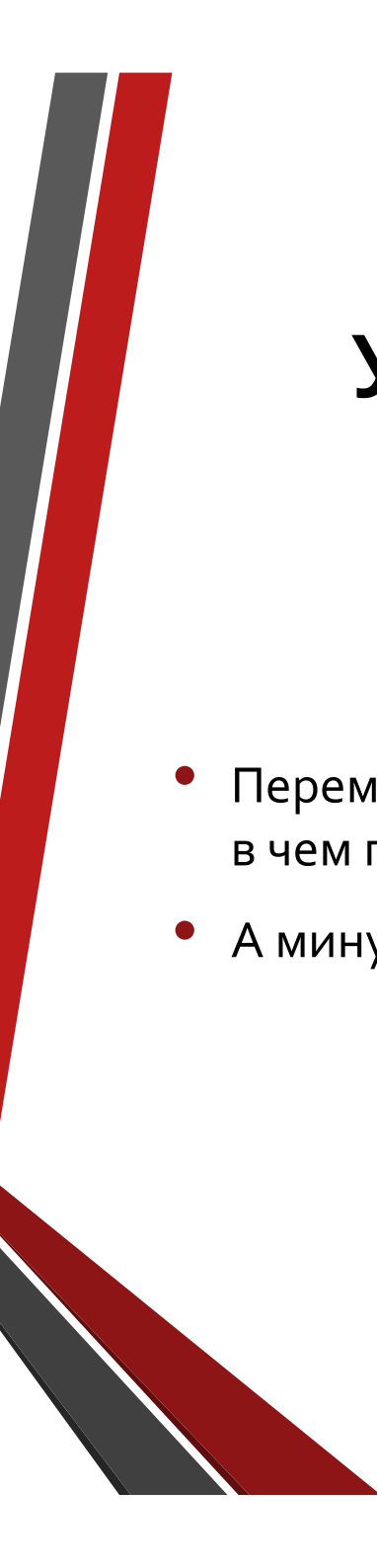
Собеседования 127,8

Тест по вождению 86,6

Инструктаж 50,4

Выход на работу

40



# Учить или не учить – вот в чём вопрос...

- Переманивать готовых специалистов – в чем плюсы?
- А минусы?
- Учить и доучивать своих сотрудников – стоит ли?
- Главный рецепт – **учить среднее звено**, линейных руководителей.
- **Чему учить?** Основы менеджмента, управление персоналом: планирование, постановка задач, контроль, мотивация, делегирование полномочий.

# Риски и цена увольнения

- **Уход ключевого сотрудника** может остановить работу; (крановщик)
- Увольнение – это дорого! **Стоимость увольнения** сотрудника: обязательные выплаты, снижение производительности труда увольняющегося, вхождение в должность новичка (выход на полную производительность через полгода-год), снижение морального духа сотрудников, падение лояльности, токсичная атмосфера, поиск вакансий старыми сотрудниками;
- Возможные судебные издержки и потери времени в случае конфликта;
- Реальная **стоимость найма**: реклама + время на собеседование, стоимость 1 часа HR-а и руководителей –ЛПР, недополученная прибыль;
- Линейные руководители должны знать, сколько стоит заменить сотрудника!

# Как вычислить сотрудника, собирающегося покинуть компанию?

- Становится «молчуном», выглядит равнодушным, перестает высказывать критические замечания;
- Чаще отпрашивается, и в эти дни появляется в офисе в официальной одежде;
- Чаще «лечит зубы»;
- Неожиданно берет больничный или отпуск;
- Учится за свой счет чему-то ненужному для работы. Скорее всего, на этом этапе сотрудник уже принял решение, переубедить уже поздно;
- Сотрудник критикует компанию – это хорошо! Используйте его критику, переводя в конструктив! «А какое оборудование лучше»? – переводим проблему в решение.
- Специалисты часто формулируют свои предложения в виде критики! С этим можно работать!

# Exit – интервью: шанс узнать правду!

- В момент увольнения сотрудник скажет всё. Вы можете узнать много нового о том, что происходит.
- Кто должен проводить? HR или вышестоящий руководитель, директор или собственник?
- В какой форме? Беседа или анкета?
- Exit-интервью дает возможность убрать негатив, выговориться, и, возможно, передумать.
- Оставляйте дверь открытой – «возвращенцы» – тоже кадровый резерв.
- Не создавайте себе врага! Репутацию испортить легко, исправить – долго и дорого. Придайте ему вдохновения для новой работы!
- Расставайтесь на позитивной ноте!  
**Причина увольнения** - не в нём, а в наших ошибках (ошибки найма, адаптации, отсутствие карьерного роста, не рыночная зп, и т.д.).

# Как работодатели пытаются удержать?

Применяете ли вы в компании какие-либо практики по удержанию ценных сотрудников, которые, по вашим данным/ощущениям, хотят уволиться?



# Контр-оффер – плюсы и минусы

- Контр-оффер – временная мера, отсрочка, сбой в системе управления;
- Всегда ли дело в деньгах? Это не сработает, если в нем не отражается то, что может мотивировать сотрудника;
- Если причина в конфликте с руководителем, то почему вы об этом не знали?
- 80% вероятность того, что сотрудник, принявший контр-оффер, все равно уволится (В. Якуба)
- Люди редко уходят из стабильных компаний с развитой корпоративной культурой;
- **Ключевой сотрудник** — тот, кто обладает уникальными, узкопрофильными, редкими компетенциями, очень востребованными на рынке труда. А также обладающий инсайдерской информацией о бизнес-процессах компании и клиентской базой.
- Как предупредить? Опросы, беседы с ключевыми сотрудниками;

# А нужно ли увольнять?

- Часто сотрудник ищет другую работу, планируя повысить свою должность и зарплату.
- Если в компании нет возможности карьерного роста, предложите вариант – **вбок и вверх**: расширить свои обязанности, взять на себя больше ответственности, и потом вырасти в другом отделе.
- Бывает, что сотрудник заговорил об увольнении, не желая увольняться на самом деле. Возможно, ему не хватает внимания.
- Или он хочет повысить свой доход, но не умеет заговорить об этом.
- Любое увольнение - это этап «работа с возражениями» по технике продаж.



# А нужно ли увольнять?

- **Нытики и пессимисты** – увольнять или перевоспитывать? Прием – ловим на негативе, усиливаем их негатив до абсурда, и предлагаем найти выход.
- Ищем рациональное зерно в жалобах, оформляем в виде предложений и внедряем.
- Желательно внедрять небольшие предложения: установить кофемашину, стойку для велосипедов, и т.д. Сотрудники увидят, что к их мнению прислушиваются, это повысит лояльность.
- **Хотите кого-то уволить – возьмите паузу!** Снижение эмоционального накала позволит принять взвешенное решение. Не факт, что новый сотрудник будет лучше старого. Вероятность этого 20-30%, считает генеральный директор ТА «Мастер Класс» Алексей Сергеев.
- 70% кадровых решений принимают под влиянием эмоций, а не рационально!

# Как лучше увольнять – быстро или медленно?

- **Быстро:** «увольнение в один день» - очень плохо для остального коллектива, вызывает недоумение и пересуды, снижает мотивацию и производительность труда, т.к. остальные сотрудники думают не над решением повседневных задач, а над тем, кто будет следующим. Начинают искать работу, сидят на рабочих сайтах.
- **Медленно:** сотрудник передает дела, подготавливает замену, сохраняет хорошие отношения.



Будем благодарны за Ваш отзыв





Спасибо за внимание!  
#времяобучаться

тел. (812) 611 11 06

Санкт Петербург

ул. Восстания д.1 2 этаж