

Оттачивание HR-бренда

На форуме GP Days, прошедшем в Нижнем Новгороде в сентябре 2024 года, эксперты раскрыли различные аспекты найма IT-персонала



Фото: Globus IT



Текст
АНАТОЛИЙ ВЕЧКАНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

По данным на июль 2024 года, на одну вакансию приходилось в среднем 3,4 кандидата. В IT-направлении ситуация более позитивная — 7,1 соискателя на позицию. При этом работодателям требуется на 17% больше сотрудников, чем годом ранее, а кандидатов за этот срок стало больше на 11%. Такие статистические данные привел **Антон Сковородкин**, менеджер по автоматизации работы с персоналом hh.ru.

GP Days 2024 «Digital Future: управление, разработка, дизайн, HR» — IT-конференция о цифровом бизнесе, разработке, HR и дизайне с открытой площадкой для диалога между заказчиками IT-услуг, руководителями digital-агентств и продакшнов. Организатор: Globus IT. В числе спикеров — представители ВТБ, МТС, Сбера, VK, hh.ru, Ivl, НЛМК, Росбанка, Мосбиржи, «Агима» и др.

По мнению спикера, автоматизация HR-процессов поможет компаниям улучшить положение на рынке со столь высокой конкуренцией. В hh.ru она реализована благодаря CRM-системе. Так, когда возникает необходимость в новом сотруднике, руководитель отдела создает в системе заявку, которая сразу передается в работу рекрутеру. Тот публикует вакансию на различных ресурсах, после чего взаимодействие с кандидатами происходит уже в CRM без необходимости посещать разные сайты. Там же хранится история соискателя. Коммуникация между командами внутри компании тоже возможна в CRM — после рассмотрения заявок руководители оставляют обратную связь для HR.

Кроме того, система оповещает рекрутеров об изменениях в сохраненных в базе резюме. Таким образом можно понять, что

интересный компании специалист вновь находится в поиске работы или что его пожелания по трудоустройству изменились. CRM также может генерировать аналитические отчеты.

Синергия Big Data и ИИ

Тренд на применение в работе искусственного интеллекта (ИИ) не обошел стороной и область HR. Плюсы его использования в сочетании с Big Data назвала **Гульназ Ахметшина**, директор по персоналу Globus IT, руководитель рекрутингового агентства Cerebro. По ее словам, большая часть новых технологий, помогающих решать вопросы найма персонала, построена на слабом ИИ. Так, машинное обучение (ML) позволяет сортировать резюме, делать автоматизацию подборов и прогнозировать их результаты. Благодаря этому HR-специалисты могут уделять больше внимания глобальным стратегическим вопросам, не тратя время на рутинные задачи.

Big Data в сочетании с ИИ осуществляет предсказательную аналитику — собранные данные помогают понять, на какую позицию кандидат подходит более всего. Не всегда рекрутер обладает достаточным опытом, чтобы грамотно соотносить вакансии с резюме. Технологии «контролируют» этот процесс и подбирают наиболее релевантных соискателей. Еще один плюс синергии Big Data с ИИ — снижение предвзятости: можно исключить некорректную обратную связь, основанную на личном мнении кадровика.

Коммуникация с потенциальными кандидатами происходит по большей части в Telegram. В компании реализован процесс, при котором в мессенджере переписку ведет ИИ под видом человека. Затем система назначает встречу, которая автоматически попадает рекрутеру в календарь. По сути, таким образом уменьшен объем работы ресечеров — теперь они сосредоточены на пополнении базы резюме.

Однако Гульназ Ахметшина предупредила, что применение ИИ несет и риски. К примеру, иногда сложно понять, почему система выдала тот или иной результат при оценке кандидата. Существует и вероятность ошибки, так как не всегда нейросеть обучается на полностью достоверных данных. Таким образом, некоторые процессы все же необходимо проверять самостоятельно.

Будущее аутстаффинга

На конференции была затронута и тема аутстаффинга. Генеральный директор компании Globus IT **Павел Короткий** сообщил, что за последние шесть лет ставки на услуги аутстаффинга драматически снизились. При этом требования заказчиков не изменились,



Антон Сковородкин (hh.ru)

Фото: Globus IT



Павел Короткий (Globus IT)

Фото: Globus IT



Татьяна Тимофеева (Go Invest)

Фото: Globus IT

зарплаты выросли, а маржа упала. Заказчики уходят в сторону операционной эффективности и оптимизации расходов и потому работают с платформами, которые быстрее и дешевле ищут персонал. В денежном эквиваленте рынок растет, но в агентствах понимают, что маржинальность на нем невысока, и предлагают другие услуги. Так, в 2024 году большая часть агентств стала работать в области заказной разработки. А для участников тендеров регулярно вводятся новые нормативы, которые все выше поднимают планку.

Высокая ставка ЦБ также негативно сказывается на аутстаффинге, поскольку многие заказчики предпочитают работать с постоплатой, а срок проекта может составлять несколько месяцев. Агентствам в таком случае приходится использовать кредитование на исполнение контракта, что при текущей ставке невыгодно. С заказчиками часто пытаются договориться о сотрудничестве с более короткими сроками оплаты.

Рынок аутстаффинга при этом зависит от процесса импортозамещения. Поскольку организациям необходимо реализовать план по замещению импорта до 2027 года, в сфере IT есть масса бонусов от государства: субсидии, гранты, IT-ипотека, налоговые льготы и т.д. Это продвигает тренд на аутстаффинг, но после 2027-го условия могут измениться, и тогда рынок упадет.

В будущем, по мнению Павла Короткого, успех будет у тех компаний, которые имеют конкурентные преимущества и разрабатывают свои продукты. Агентствам следует иметь свою узкую специализацию и сотрудничать как с госучреждениями, так и с коммерческими предприятиями.

Опытном внедрения методики OKR поделилась директор по работе с персоналом компании Go Invest **Татьяна Тимофеева**. OKR (от англ. Objectives and Key Results) помогает компаниям достигать стратегически важных целей. За 2,5 года существования компания Go Invest выросла, направлений в ней стало больше, и появилась необходимость повысить уровень автономности команд. Также важно было наладить процесс регулярного мониторинга целей. Глобальной задачей организации было «стать бизнесом, в котором мечтают работать». При этом в целеполагании нужно применять измеримые ключевые метрики. За основу взяли ENPS и Harry Index, и от этих показателей отталкивались, делая замеры.

Этапы планирования включали в себя: проведение большого чек-ина с оглашением результатов по итогам квартала; OKR-митинг, на котором топ-менеджмент организации формировал цели на квартал; OKR Week, где



Гульназ Ахметшина (Globus IT/Cerebro)

Фото: Globus IT



Кристина Паскина

Фото: Globus IT

команды намечали OKR на квартал внутри направлений; формирование дорожной карты с задачами на квартал.

В компании отметили ряд преимуществ OKR. К примеру, система увеличивает вовлеченность сотрудников, становится инструментом постоянной синхронизации и задает четкий ритм отслеживания прогресса. Процесс постановки задач и организация работы команд становятся проще. Кроме того, целеполагание помогает оторваться от операционной рутины.

«Стандартными инструментами глобальную цель не достичь. Необходимо смотреть, какие есть инновации в разных сферах. Система OKR помогает активно развиваться и знать, что происходит на рынке. Мы понимаем, куда мы движемся, и быстрее достигаем своих целей», — подвела итог Татьяна Тимофеева.

О том, как в процессе найма может помочь создание ресурсных центров (центров компетенций в IT, предполагающих разделение ресурсов по функциональным ролям), рассказала **Кристина Паскина**, экс-руководитель отдела подбора IT-персонала ПСБ. Из-



Варвара Красова (VK)

Фото: Globus IT



Ася Маркевич («Далее»)

Фото: Globus IT

начально подход руководителей управлений в IT к поиску кандидатов и проведению интервью в банке различался. Это негативно сказывалось на укомплектованности персонала. Кроме того, сроки найма были длительными — около 90 календарных дней. Чтобы скорректировать ситуацию, в ПСБ в первую очередь формализовали структуру проведения собеседований и стандартизировали профиль кандидата по каждой компетенции. Руководителям IT-отделов снизили нагрузку, подключив к проведению интервью обученных сотрудников того же департамента. Чтобы ускорить процесс найма, из него были исключены этапы, необходимость в которых отпала вследствие стандартизации профиля.

При этом спикер подчеркнула, что важно проводить мероприятия, на которых персоналу объясняют концепцию и цели нового процесса рекрутмента. Также необходим регулярный контроль метрик эффективности найма на весь период изменений, чтобы быстро реагировать на любые отклонения от нормы и принимать решения по ним.

В результате этих мер в ПСБ была повышена укомплектованность на 97%, сокращен средний срок найма на 30 календарных дней, разработан и внедрен новый алгоритм найма для ресурсного центра. Схему масштабировали на все направления IT в организации.

Разговоры о нынешних и бывших

Но недостаточно найти достойного кандидата — важно, чтобы он остался в компании. Стратегией удержания тимлидов поделилась executive search в VK **Варвара Красова**. В 2023 году в организации внедрили систему, при которой раз в полгода персоналу выставляют оценки на основании фидбэка. Это позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом, в которых следует инвестировать. Кроме того, становится понятно, как их можно мотивировать на продолжение сотрудничества.

Если же работник изъявил желание уволиться, ему сначала предлагают варианты для ротации. В 2023 году 20% сотрудников, планировавших покинуть компанию, таким образом удалось сохранить, а для 80% из них нашли альтернативные варианты работы внутри компании.

В VK также проводят Succession planning и Talent mapping — исследования, помогающие бизнесу понимать обстановку на рынке труда: его объемы, зарплатные ожидания. Их выполняет команда executive search. Однако это не альтернатива найму, а лишь способ быстрее найти замену ценному кадру в случае необходимости.

«Все эти инструменты внедряются долго, и их результат виден через три — пять лет. Формирование HR-бренда и долгосрочной стратегии дает нам возможность работать с кадрами спустя годы и проще закрывать вакансии», — заключила Варвара Красова.

Если же сотрудник покинул компанию, стоит ли поддерживать с ним «отношения»? Ася Маркевич, HR-директор компании «Далее», призвала сохранять связь с теми, кто уволился. Подход к взаимоотношениям с бывшими сотрудниками в компании именуют Alumni management. Речь, разумеется, идет о тех, кто «ушел красиво». Всегда остается вероятность того, что ценный сотрудник вернется на прежнее место работы. Если же он перешел из агентства в компанию — разработчик продукта, то вполне может стать вашим клиентом. Также бывшие сотрудники могут продолжать выполнять задачи на фрилансе. По мнению Аси Маркевич, это самые надежные фрилансеры, поскольку контакт с ними налажен и они хорошо знают экосистему. Помимо этого велика вероятность того, что «бывшие» помогут привести новых сотрудников, а также расширить сферу профессиональных интересов.

Б.О