

Рабочих нет? А если найдем?

Григорий Финкельштейн

Партнёр «ЭКОПСИ Консалтинг»

Алина Уварова

Директор проектов «ЭКОПСИ Консалтинг»



Правила встречи



Время встречи

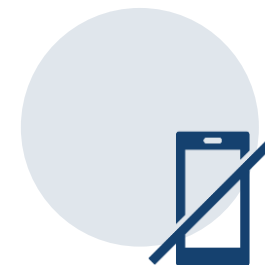
С 11:00 - 12:00

(по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в разделе «Вопросы» или в общем чате вебинара



Технические сложности

Если у вас возникают технические сложности - пишите в чат встречи, вам обязательно помогут

ЭКОПСИ — №1 в сфере HR консалтинга

Работаем на стыке

Экономики и психологии

Во что мы верим:

Бизнес делают люди

№1

в рейтинге*

>500

проектов в год

200+

консультантов

20

отраслей



Системы управления организацией

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Развитие производственных систем
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Системы работы с персоналом

- Корпоративная культура и ценности
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR
- Бренд работодателя
- Вовлеченность



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами
- Работа с талантами

5 мифов менеджмента про массовый подбор

01 «Это же массовый подбор, таких, как они — миллионы. Они в очередь стоять должны, а мы выбирать будем»

Это верно для сотрудников невысокой квалификации, но, благодаря демографической яме и низкой престижности профессий, на них мало кто идет

Более того, те, кто идет на массовые профессии, резко отрицательно относятся к идее отбора как таковой

02 «Люди на рынке есть, это подбор не умеет работать»

Основная проблема обычно не в рекрутерах, а в излишне сложном и долгом процессе отбора (см. миф 1) или в том, что компании используют каналы привлечения, не соответствующие особенностям целевой аудитории



03 «Всё, что им нужно это — любовь деньги»

Идея, что достаточно платить на 10-15% больше и проблем с подбором не будет, регулярно встречается у менеджеров. Существуют отрасли с особенно неквалифицированным трудом, где это так

Однако в большей части отраслей это не так. Более того, повышение зарплаты одной компанией может привести к соответствующему повышению другими, то есть, расходы у всех вырастут, а приток не увеличится

04 «Мы и так хорошо знаем, что им нужно»

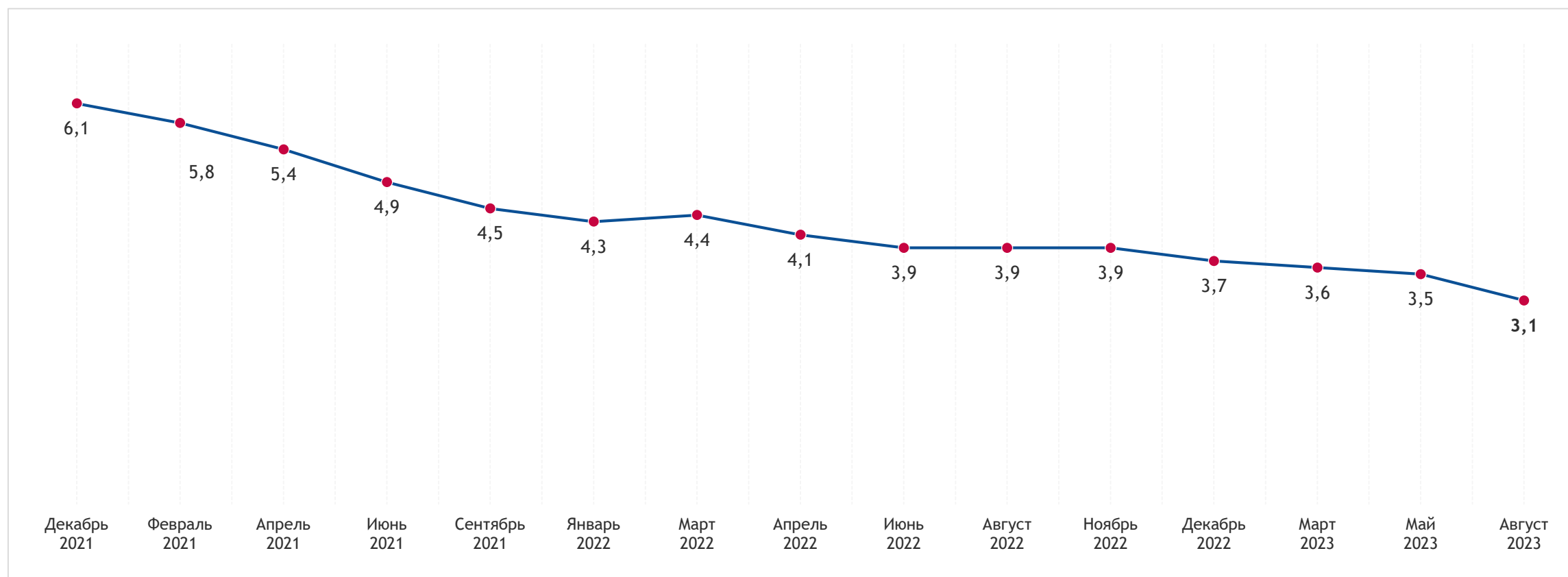
Ценности и представления о жизни менеджеров обычно кардинально расходятся с ценностями и представлениями о жизни массового персонала, в результате, компании предлагают людям то, что им не нужно и не дают того, что сотрудники считают ценным

05 «Давайте решим проблему с подбором, а с текущими сотрудниками как-нибудь разберёмся»

Если новым сотрудникам давать больше, чем старым (денег, льгот и т.д.), это приводит к ощущению несправедливости, повышению текучести. В результате проблема не снижается, а только обостряется

За последние 2 года уровень безработицы **сократился в 2 раза**

Уровень безработицы в России, %



Население страны с каждым годом **становится всё меньше** Будущее поколение не сможет утолить кадровый голод

По прогнозу Росстата в ближайшие годы население России **уменьшится на 7 млн человек**

146 412 800

человек, 2021 г.



138 883 400

человек, 2031 г.

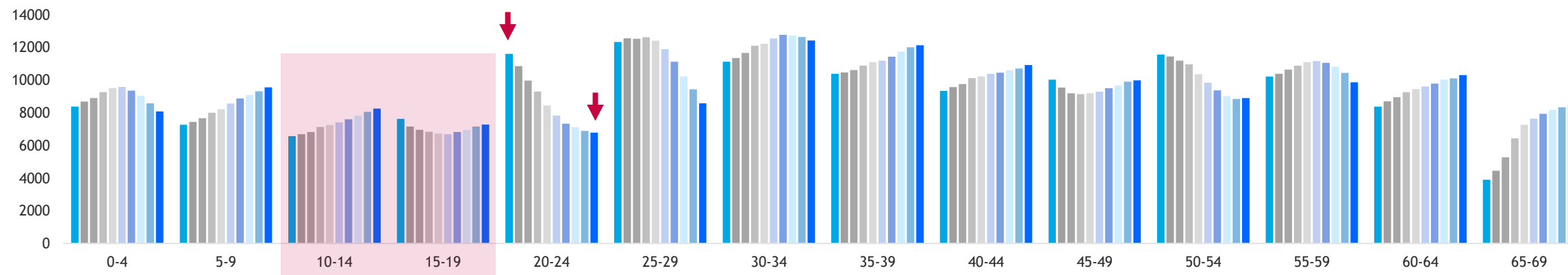
Старики уходят, а молодежи нет

С 2011 г. по 2021 г. людей в возрасте от 20 до 24 лет стало меньше почти в 2 раза — с 12 млн до 7 млн человек

И новых не будет в ближайшие 10 лет

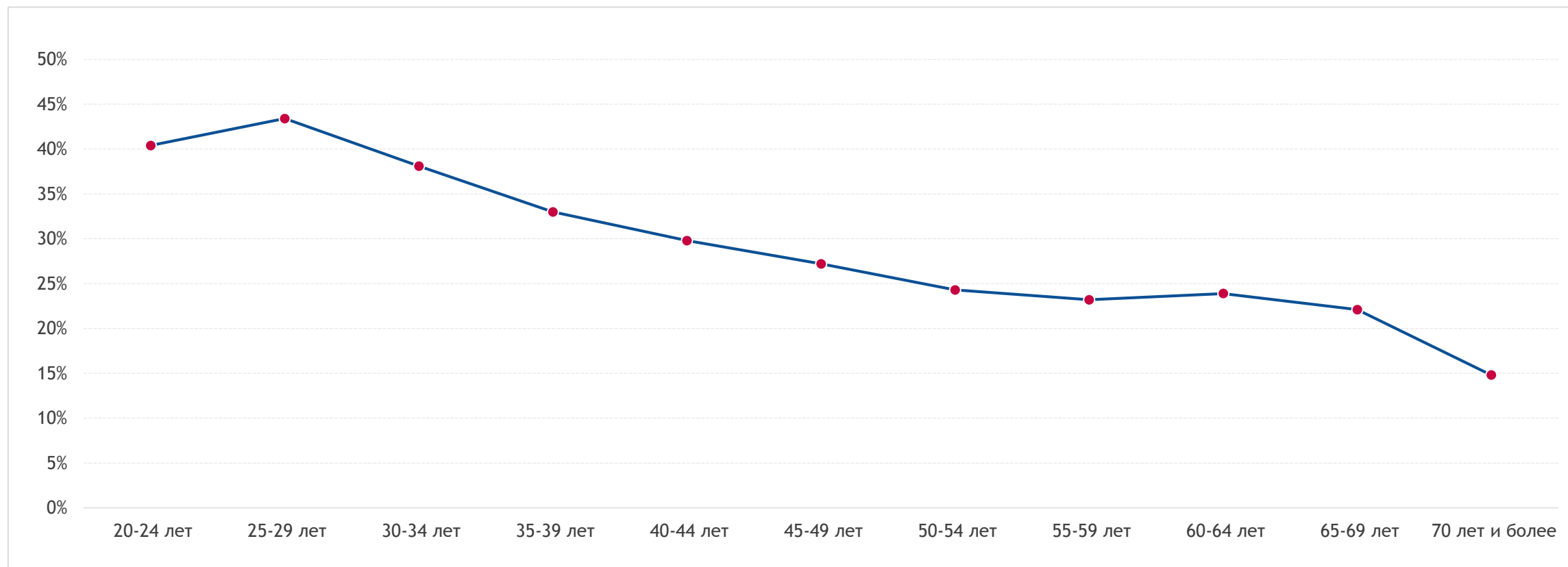
Количество детей старше 10 лет и подростков одинаково низкое. Это говорит о том, что дефицит будет только усиливаться, и за персонал на стартовые позиции (для молодых) конкуренция будет только расти

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015 ■ 2016 ■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021



В то время как общее работоспособное население сокращается на 600 тысяч в год (1%), массовый персонал сокращается на **750 тысяч в год (2%)***

Доля людей с высшим образованием



* Федеральная служба государственной статистики. Труд и занятость в России, 2022г., 2021 г., 2020г., 2018г.

Первый шаг: убедить менеджмент, что обеспечение персоналом - ключевой вопрос организации

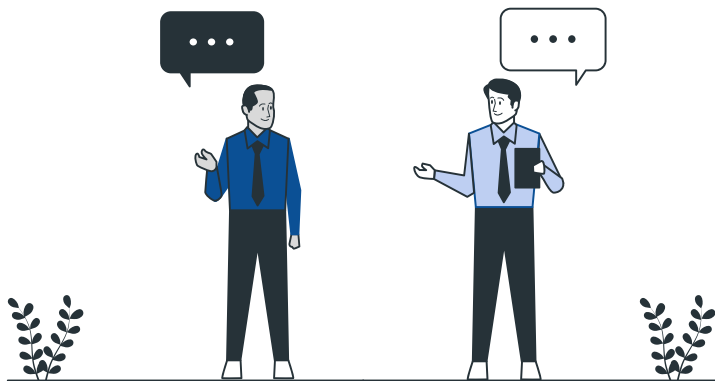
Главное - не молчать

Подход

Показать менеджменту серьезность проблемы.
Лучший способ - разговор о проблемах рынка труда «на языке цифр»

Пример

«70% кандидатов, которых мы смотрим, мы либо уже смотрели и не взяли, либо взяли и выгнали»



Посчитать, что мы теряем, продолжая текущую политику

Подходы

Провести эксперимент,
посчитать на исторических данных

Примеры

- «Экономия 15% на зарплате приводит к 10% снижению товарооборота» (ритейл)
- «Отсутствие ремонтника в течение месяца приводит к снижению прибыли на 8 млн руб.» (сервис)

Не подбором единым

Уменьшить проблему часто можно и снижая текучесть



Что влияет на нашу возможность закрывать вакансии



Сколько кандидатов вы реально теряете на каждом этапе воронки



Мы не понимаем потребности персонала (1/5)

Федеральная розничная сеть

Ожидание

- 💡 Для сотрудников важна стабильность
- 💡 Сотрудники хотят работать рядом с домом
- 💡 Мы должны платить не меньше, чем другие компании в ритейле



Мы не понимаем потребности персонала (2/5)

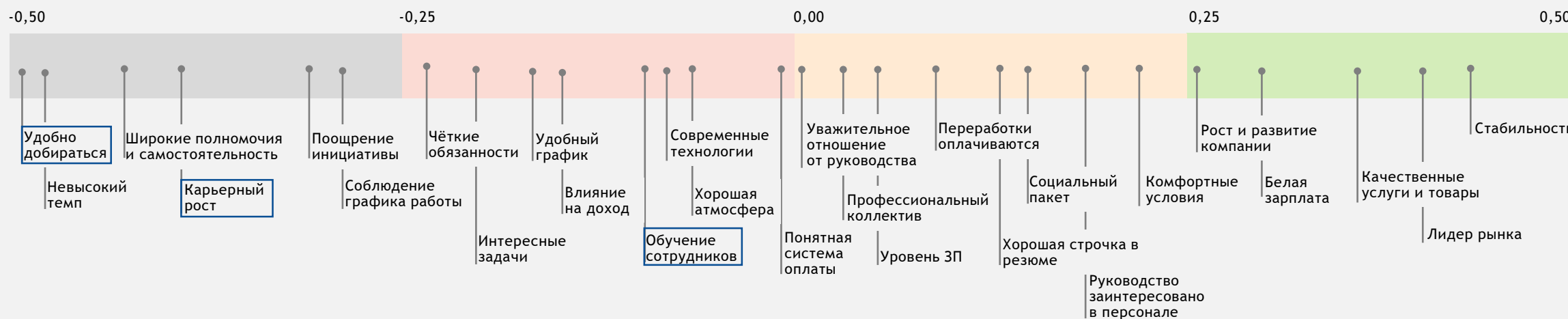
Федеральная розничная сеть

Ожидание

- 💡 Для сотрудников важна стабильность
- 💡 Сотрудники хотят работать рядом с домом
- 💡 Мы должны платить не меньше, чем другие компании в ритейле

Реальность

- 🕒 Да, важна стабильность работодателя, но сотрудник меняет работу очень легко
- 🕒 За з/п на 3 тысячи рублей в месяц больше сотрудники готовы ехать на 1,5 часа больше
- 🕒 Людям все равно, сколько платят другие компании в ритейле, они легко меняют сферу занятости (если в повару в детском саду будут платить больше, уйдут туда)



Мы не понимаем потребности персонала (3/5)

Крупное промышленное предприятие

Ожидание

- 💡 Если заплатить + 15%, то рабочие готовы переходить на другое место работы
- 💡 Сотрудники готовы легко менять отрасль, если будет больше денег
- 💡 При определенных условиях, люди готовы ездить в другой город на работу
- 💡 Условия труда - основная проблема



Мы не понимаем потребности персонала (4/5)

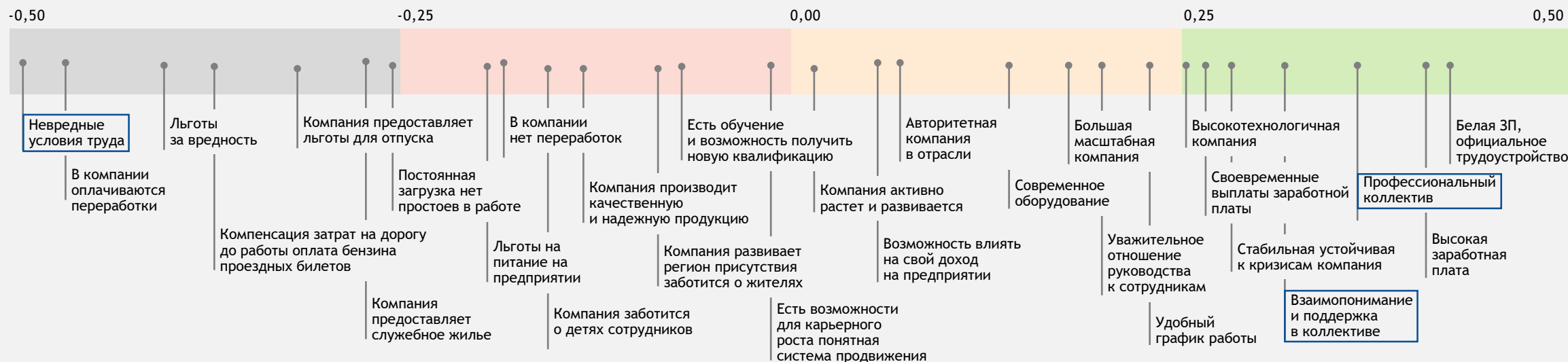
Крупное промышленное предприятие

Ожидание

- 💡 Если заплатить + 15%, то рабочие готовы переходить на другое место работы
- 💡 Сотрудники готовы легко менять отрасль, если будет больше денег
- 💡 При определенных условиях, люди готовы ездить в другой город на работу
- 💡 Условия труда - основная проблема

Реальность

- 🕒 Рабочие очень ригидны, они вообще не готовы переходить или готовы за очень большие деньги (30%)
- 🕒 80% рабочих не готовы переходить в другую отрасль даже за большие деньги (та же ригидность)
- 🕒 После получаса поездки людям уже всё равно, сколько ехать, они не готовы
- 🕒 Если уж ты рабочий, вредность не важна



Мы не понимаем потребности персонала (5/5)

Привезти людей из другого города

Ожидание



Чтобы привести рабочего, нужно давать хорошие квартиры



Чтобы привести рабочего, нужна хорошая городская среда

Реальность

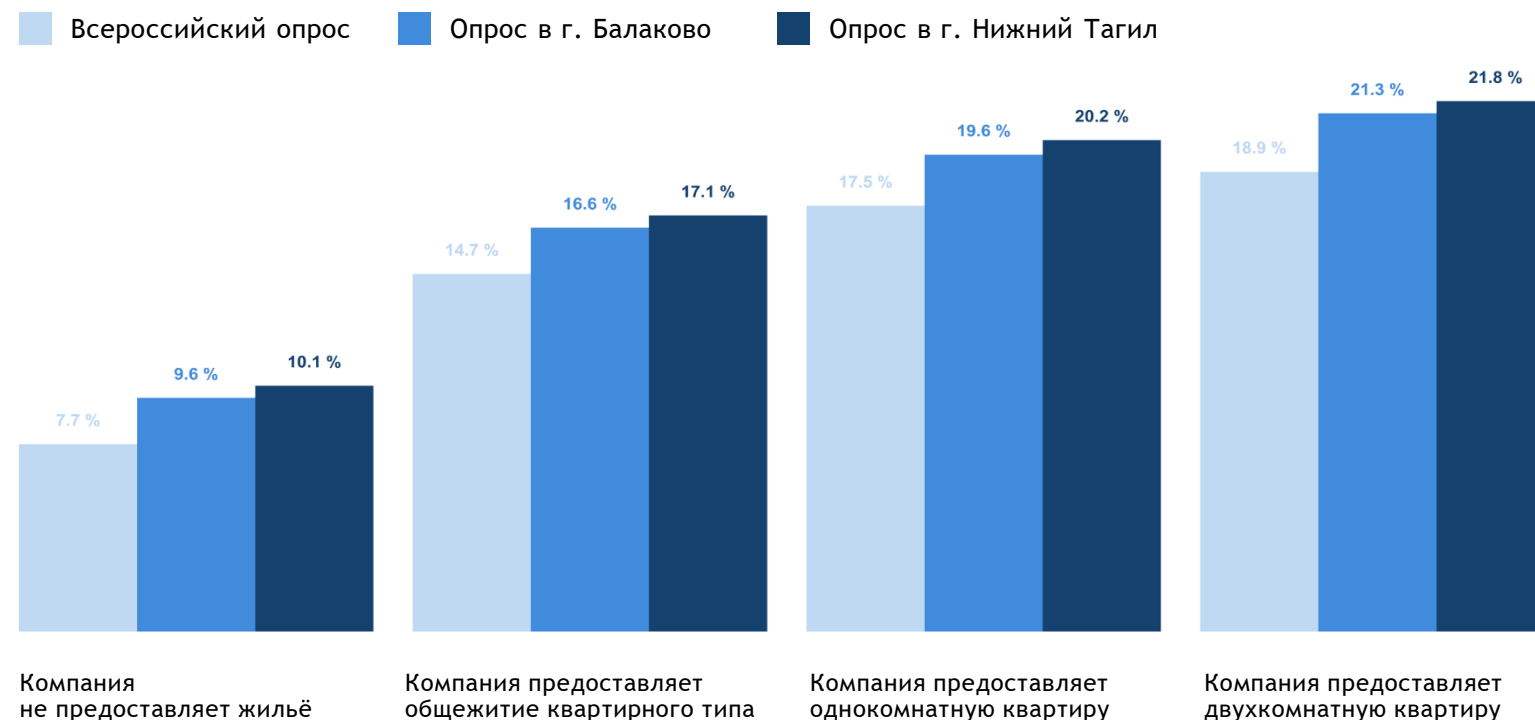


Общежития достаточно



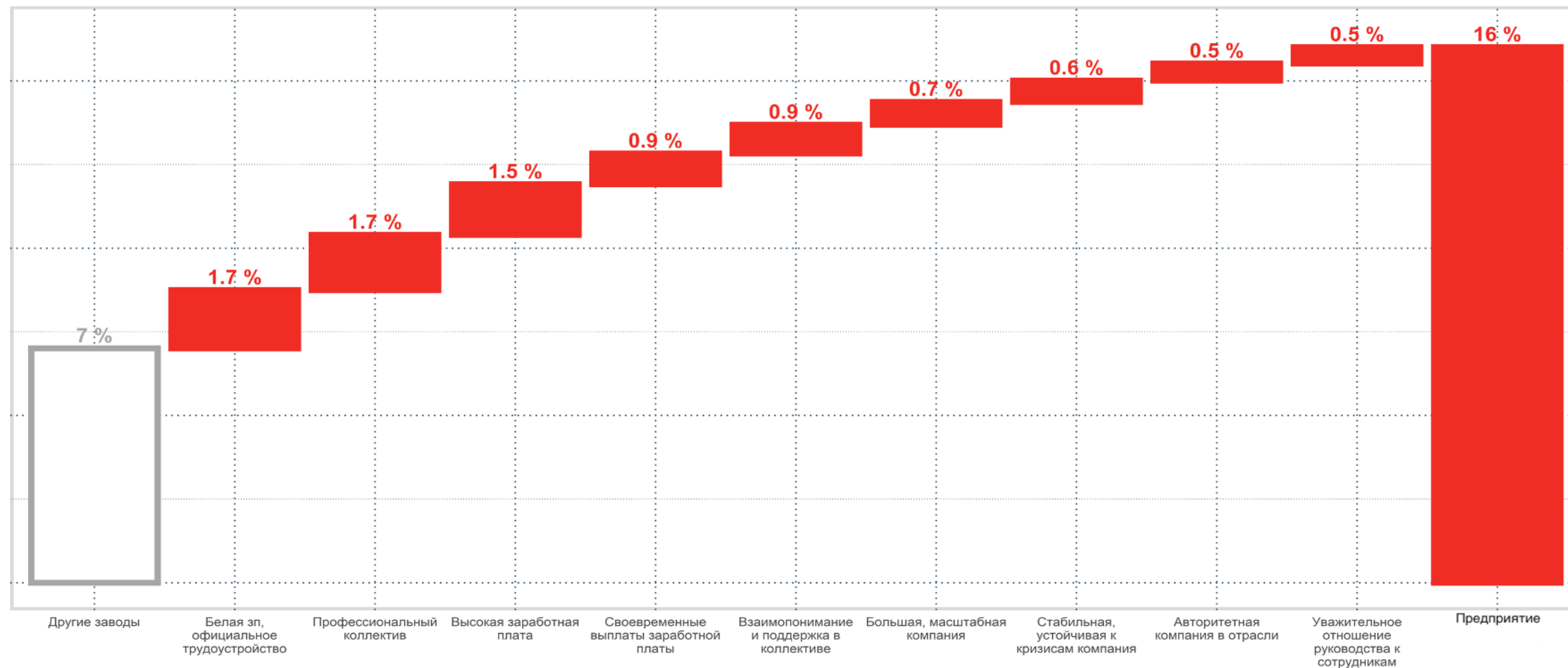
Достаточно самых базовых магазинов

Доля людей, готовых к переезду



Зачем надо знать потребности

Организация, отвечающая требованию потребителей, приобретает вдвое большую аудиторию



Кейс: как понимание ЦА сократило бюджет в 2,5 раза

Найти 8 000 сотрудников к 2025 г.

- Предприятие находится в региональном городе с 80 000 населения. Трудоспособное население - 44 000. При этом около половины занято непосредственно на этом предприятии
- В данный момент строится новое предприятие, которое необходимо укомплектовать к 2025 г.
- Текучесть на предприятии большая, таким образом к 2025 г. надо не только укомплектовать новое производство, но и покрыть текучесть старого
- В итоге к 2025 г. необходимо найти 8 000 новых сотрудников

Гипотеза предприятия

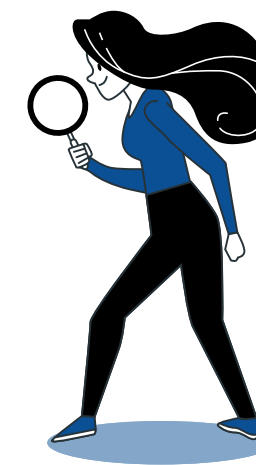
Повысить заработную плату на 15%, для того чтобы быть более конкурентноспособным по сравнению с другими предприятиями и закрывать вакансии быстрее



Цель проекта

Найти дополнительные инструменты помимо повышения заработной платы, которые можно использовать чтобы:

- Привлечь людей из ближайших городов
- Привести людей на условиях переезда или вахты



Что мы сделали, чтобы ответить на вопрос



01. Провели исследование

1.1. Исследование бренда работодателя среди рабочих предприятия

Во время исследования вовлеченности спросили у людей, каких из окрестных работодателей они считают хорошими, а каких - плохими. Попросили выделить 5 главных плюсов и 5 главных минусов своего предприятия

1.2. Количественное всероссийское исследование

Провели опрос по всей России: людям показывали несколько офферов на вахту и переезд с разными параметрами (на север/на юг/в среднюю полосу, в город/в вахтовый поселок, з/п от 40 до 120 тыс. и т.д.) и просили сказать, на какой они согласны

1.3. Уличные опросы и фокус-группы в целевых городах и селах дальнего и ближнего контура (изучено 9 городов России разного размера)

Встали после смены у проходной и спросили у выходящих рабочих, на какое предприятие и за сколько они готовы пойти прямо сейчас. Часть рабочих спросили подробнее на фокус-группах



02. Посчитали сценарии обеспечения персоналом

2.1. Моделирование сценариев привлечения персонала

На каких условиях, из какого города, сколько человек согласны приехать работать на Предприятие

2.2. Формирование сценариев стоимости обеспечения персоналом при разных условиях

2.3. Выбор оптимального сценария

~8 000 рабочих

Итоговая выборка исследования

После представления результатов исследования топ-команде - были приняты решения, которые сэкономят предприятию более двух миллиардов рублей в год

	Гипотеза предприятия	Дополнительные инструменты привлечения персонала из других городов	Строительство жилья
Мероприятие	Повышение заработной платы на 15%	<ul style="list-style-type: none"> Запуск бесплатного корпоративного автобуса в ближайших городах Улучшение коммуникаций в ближайшем контуре (изменение вординга вакансий, корректировка инструментов привлечения) Обеспечение бесплатного питания всем работникам предприятия (вместо предоставления дотации на питание) 	<ul style="list-style-type: none"> Строительство общежитий для вахтовиков и малогабаритных квартир Выбор целевых городов для привлечения вахтовиков и работников, готовых к переезду
Стоимость	2 500 000 000 руб. в год	300 000 000 руб. в год (затраты на социалку) 200 000 000 руб. в год (ипотечный платеж за жилье)	
Количество привлекаемого персонала	8 000	4 500 человек из ближайших городов	3 500 человек (вместе с дополнительными инструментами привлечения)
Возможные риски	<ul style="list-style-type: none"> Война заработных плат с другими предприятиями из соседних городов Повышение заработных плат имеет краткосрочный эффект на вовлеченность сотрудников 		Задержка сроков строительства


Уменьшение стоимости привлечения персонала в 5 раз

Что мы предлагаем




DEAL

(Data for Employee
Attraction Layout)



**Индекс
сварщика и
НЕ ТОЛЬКО**



Что мы предлагаем:

DEAL (Data for Employee Attraction Layout)

Сбор информации

Сбор информации от реальных людей: причины, по которым они не идут к Вам:

- Находим 500 человек нужных Вам специальностей
- Узнаем, куда они готовы/ не готовы пойти работать
- Спрашиваем про характеристики вас и Ваших конкурентов

Сбор информации от реальных кандидатов про вашу воронку подбора:

- Смотрим, на каких этапах кандидаты «отваливаются» больше всего
- Узнаем у кандидатов, кто, почему и на каком моменте отказался

Анализ информации

- Чем реально отличаются те работодатели, куда люди идут от тех куда они не идут
- Каковы приоритетные факторы, из-за которых люди не идут именно к Вам

- Какие этапы/факторы процесса отличают тех кандидатов, которые согласились, от тех, которые отказались
- Из-за чего теряете кандидатов именно Вы

Ключевые барьеры подбора

Расчет сценариев

- Что можно сделать, чтобы закрыть потребность в персонале
- Сколько будет стоить закрытие каждого барьера
- Как можно комбинировать между собой меры по закрытию барьеров
- Какой из вариантов будет наиболее дешевым на одного нанятого сотрудника

DEAL (План привлечения персонала на основе данных) - сроки и стоимость

Сбор информации

Сбор информации от реальных людей: причины, по которым они не идут к Вам:

- Находим 500 человек нужных Вам специальностей
- Узнаем, куда они готовы/ не готовы пойти работать
- Спрашиваем про характеристики вас и Ваших конкурентов

Сбор информации от реальных кандидатов про вашу воронку подбора:

- Смотрим, на каких этапах кандидаты «отваливаются» больше всего
- Узнаем у кандидатов, кто, почему и на каком моменте отказался

Анализ информации

- Чем реально отличаются те работодатели, куда люди идут от тех куда они не идут
- Каковы приоритетные факторы, из-за которых люди не идут именно к Вам

- Какие этапы/факторы процесса отличают тех кандидатов, которые согласились, от тех, которые отказались
- Из-за чего теряете кандидатов именно Вы

Ключевые барьеры подбора

1,5 месяца, 2 млн рублей

Расчет сценариев

- Что можно сделать, чтобы закрыть потребность в персонале
- Сколько будет стоить закрытие каждого барьера
- Как можно комбинировать между собой меры по закрытию барьеров
- Какой из вариантов будет наиболее дешевым на одного нанятого сотрудника

Что мы предлагаем:

Индекс сварщика

Что есть на рынке



Динамика на рынке стремительная. Данные ежегодного обзора быстро устаревают



В существующих обзорах очень большой разброс зарплатных данных на позициях рабочих



Приходится слишком долго ждать отчет по обзору. Формирование отчета занимает до 5 месяцев

Что мы предлагаем



Сбор данных по ограниченному списку самых «горячих» позиций каждый месяц (до 100 позиций)

А также мы добавим несколько «холодных» позиций, чтобы было с чем сравнивать



Позиции описаны очень чётко с точки зрения условий и интенсивности труда, сравниваем подобное с подобным



Формирование отчета в течение двух недель

Как мы это делаем:

Индекс сварщика



Собираем данные по позициям, а не наименованиям должностей

- Для нас позиция – это рабочая профессия определенного разряда/ квалификации в определенных условиях труда (класс вредности, интенсивность)
- По данным исследований Экопси, такое сочетание характеристик определяет до 90% вариативности в оплате труда внутри компании



Обеспечиваем необходимую выборку

- Для формирования отчета на федеральном уровне соберем данные не менее, чем от 10 предприятий
- Для отчета на уровне субъекта РФ (область, край, республика) – не менее, чем от 5 предприятий



Делаем удобные отчеты

- Отчёт в виде дашборда, где можно посмотреть динамику в целом и по каждой отдельной позиции и выгрузить в табличной форме
- Можно заказать индивидуальные отчёты с ежемесячным сравнением ваших данных с данными обзора:
 - Оценим оплаченность ваших сотрудников относительно рынка в целом и по каждой позиции отдельно
 - Учтем уровень риска потери сотрудников по каждой позиции
 - Соотнесем динамику ваших заработных плат с динамикой рынка

Стоимость от 150т до 480т в год

Наши контакты



**Финкельштейн
Григорий**

Партнёр

Телефон:

+7 910 468-42-89

**Финкельштейн
Григорий**

ПАРТНЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ
НАПРАВЛЕНИЯ «HR-КОНСАЛТИНГ»

E-mail:

finkel@ecopsy.ru



**Уварова
Алина**

Директор проектов

Телефон:

+7 910 305-53-86

**Уварова
Алина**

ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ

E-mail:

uvarova@ecopsy.ru