

К нам обращаются за помощью в подборе персонала чаще в патовой ситуации, когда свои ресурсы уже исчерпаны

В HR появляются «подпрофессии»: ресечер/сорсер, хантер, специалист по обучению, специалист по оценке, специалист по массовым вакансиям, HR-generalist, специалист по digital-HR и т. д.



Оксана Яцкевич

ООО «Технологии кадровых решений»

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие существенные или даже эпохальные изменения в работе и профессии HR произошли на Ваш взгляд за последние 5–10 лет?

 а мой взгляд, 10 лет назад вопросы HR, профессии и направления вообще никого не интересовал, все работали под старым девизом «Персонал решает все», но толком ничего в это понятие не вкладывалось. Всем было наплевать на сотрудников и тем более на профессию HR. Работа HR оценивалась по наитию, а об эффективности даже и не задумывались: сидит персональщик – ну и хорошо, не может закрыть вакансию – бедненький. Хамят этот персональщик соискателям на собеседовании – значит, соискатели это заслужили. Сейчас наконец-то вопросами персонала занялись серьезно, появились новые методики подбора, оценки, а также целые системы оцифровки работы HR, оценки ее эффективности и аналитики HR-процессов.

HR сегодня – один из основополагающих аспектов бизнеса, залог его успеха. Работа HRD все теснее переплетается с маркетингом, организационным менеджментом, коучингом, системным анализом и даже IT и VR. Связано это с тем, что привлекать, мо-

тивировать и удерживать качественных, профессиональных сотрудников становится все сложнее, а без людей, как ни крути, бизнесу успеха не достичь, даже в перспективе роботизации и автоматизации. Кроме того, кандидаты меняются и качественно: работа с новым поколением требует новых инструментов и разговора на одном языке. Особое внимание уделяется ускорению процесса поиска и отбора (CRM, диджитал-инструменты сорсинга, сквозная аналитика), а также обучения сотрудников (геймификация, VR, machine learning).

В оценке персонала большую роль стали играть не только профессиональные навыки и умения, но и soft skills, плюс способность к обучению. Важна и гибкость компании: поколения Y и Z живут в другой системе координат, и, чтобы работать с ними успешно, бизнесу приходится перестраивать процессы: создавать удаленные должности и целые отделы, гибкий режим работы, формировать в офисе обстановку people-friendly, поощрять присутствие домашних животных и неформальный корпоративный стиль и т. д. В HR появляются «подпрофессии»: ресечер/сорсер, хантер, специалист по обучению, специалист по оценке, специалист по массовым вакансиям, HR-generalist, специалист по digital-HR и т. д. Все больше компаний заинтересованы в выращивании персонала «под себя» и долгосрочном сотрудничестве. Это об-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



уславливает рост внимания к graduate recruitment и talent acquisition.

Хотя появляются и компании, которые привлекают персонал под проект, и это также особая категория специалистов – «взлетчики», проектники, которые не ориентированы на долгосрочную эффективную работу на одной

ет возможным стабильное достижение целей и решение задач предприятия с максимальной эффективностью и в долгосрочной перспективе. Отдельное внимание уделяется построению HR-бренда как основного фактора успеха управления персоналом в компании. При построении бизнес-процессов обязательно учитываются задачи HR-

РАБОТА С НОВЫМ ПОКОЛЕНИЕМ ТРЕБУЕТ НОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И РАЗГОВОРА НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ

позиции, а также перманентно удаленные сотрудники, не рассматривающие варианты офисной работы на полный рабочий день.

Изменилось и видение того, каким должен быть HRD или специалист по персоналу. Если раньше привычно было видеть на данной позиции бабушку или женщину-стерву бальзаковского возраста, то сейчас это – молодая, грамотная, энергичная, с профильным образованием и обширными знаниями из разных сфер женщина/девушка.

УИ Как все это изменило суть, задачи и процессы в работе HRD?

— Целью HR сегодня становится обеспечение эффективного функционирования бизнеса за счет привлечения качественного, «созвучного» с компанией персонала и обеспечение такой атмосферы внутри компании, которая сдела-

маркетинга и элементы корпоративной культуры. А голос HRD всенепременно значим при принятии важнейших для бизнеса решений. Проще говоря, если раньше мы копали свою грядку и все, то теперь и сажаем, и копаем, и...

Отдельная тема – аспекты мотивации персонала. Новое поколение не сподвигнуть на свершения только материальными стимулами, и разработка реально работающих схем мотивации и адаптация их к изменениям окружающей среды – постоянная задача HR. Процессы становятся более цифровыми. Сотрудники сегодняшней компании могут находиться в тысячах километров друг от друга, но всегда на связи благодаря CRM (которые, кстати, большинство крупных компаний разрабатывает или адаптирует под себя). Для работы HR и оценки ее эффективности используются инструменты маркетинга: digital- системы продвижения, во-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РАНЬШЕ ПРИВЫЧНО БЫЛО ВИДЕТЬ НА ДАННОЙ ПОЗИЦИИ БАБУШКУ ИЛИ ЖЕНЩИНУ-СТЕРВУ БАЛЬЗАКОВСКОГО ВОЗРАСТА, ТО СЕЙЧАС ЭТО – МОЛОДАЯ, ГРАМОТНАЯ, ЭНЕРГИЧНАЯ, С ПРОФИЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ И ОБШИРНЫМИ ЗНАНИЯМИ ИЗ РАЗНЫХ СФЕР ЖЕНЩИНА/ДЕВУШКА



ронки, лидогенерация, отдача, сквозная аналитика, big data и т. д.

УП Но ведь лидера компании, по большому счету, интересует результат бизнеса, и не особо должно волновать, какие изменения происходят в HR, маркетинге, бух. учете, делопроизводстве, трудовом праве, логистике и т. д.? Как ему объяснить, что именно в HR пришло поколение Y, Z и т. д., и IT эпохально меняют привычный сервис, и поэтому бизнес-процессы по сути надо перезагружать или трансформировать?

— Мы часто сталкиваемся с тем, что у многих руководителей старой закалки нет понимания того, что привлечение и удержание персонала сегодня требует принципиально иных инструментов. Они видят процесс по старинке: разместили вакансию – и сидим, ждем тысяч резюме, из которых каждый второй – просто звезда. Да и с мотивацией заморачиваться не нужно, не хочет работать – пусть не работает, другого найдем. Когда в процессе поиска собственник/директор видит, что никто, собственно, к нему и не стремится, он начинает задумываться о причинах.

Мы как кадровое агентство, обратили внимание на то, что много времени уделяем «душеспасительным» беседам с заказчиками. О том, что надо использовать альтернативные методы поиска. О том, что нужно менять мотивацию. О том, что кадровичку Раису Родионовну

с пучком на голове пора заменить прогрессивным специалистом, который будет работать с людьми, а не с бумагами. О том, что со своими сотрудниками нужно РАЗГОВАРИВАТЬ, СЛУШАТЬ их И СЛЫШАТЬ. Приводим цифры и показываем кейсы успешных компаний, сравниваем количество просмотров и откликов через разные каналы, анализируем скорость закрытия вакансии. Обязательно делаем АБ-тесты по статистике вакансий с разными системами мотивации.


Многое делают и сами кандидаты: отказываются работать на предприятии без четко прописанных и оцифрованных процессов, отвергают строгий дресс-код, не намерены выходить в работу без учета их пожеланий по смещению рабочего графика или дополнительных элементов мотивации, не готовы работать без CRM и т. д. Сталкиваясь с такими аргументами из раза в раз, под информационным воздействием со всех сторон, собственник либо «ломается» и сдается, принимая в штат грамотного и проактивного HR, стремящегося горы свернуть, либо остается в своем танке – но судьба его неопределенна и туманна.

Действуют примеры продвинутых конкурентов (если такие имеются). Кстати, отрадный факт в том, что все больше обращений поступает за системными HR-услугами: компанию интересует не просто подбор, а аудит




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

корпоративной культуры, оценка микроклимата в организации, алгоритм построения HR-процессов, составление профилей должностей, анализ заработной плат и комплексный подбор персонала (не отдельные позиции, а отделы и подразделения, где сотрудники отбираются исходя из их способности работать в команде друг с другом и соответствовать культуре компании), адаптация сотрудников, развитие их потенциала, карьерный коучинг и консалтинг.

 За последние 5 лет кардинально сменились HRD в 90 % крупных фирм в сторону резкого омоложения, вплоть до 28 лет (УП ведет постоянный мониторинг процесса, проводя по 100–150 интервью в месяц), кроме уникальных случаев, где суперпрофи HRD вечен). Чем вызван такой тренд: кризисом экономики, отставанием HRD за новациями в HR ввиду того, что лидеры по-прежнему ждут 24 часовой работы HRD в полях, а не на конференциях?

— На мой взгляд, этот тренд связан не только с все возрастающей цифровизацией функции HR и растущей скоростью изменений, с которыми готовы справиться далеко не все представители среднего и старшего поколения, но и с повышением грамотности и вовлеченности молодых HR-специалистов. Все чаще HR в 28 лет – это не просто специалист, а грамотный профессионал с горящими глазами, готовый жить

идеями, экспериментировать и тащить на себе огромный воз работы, находящийся в постоянном процессе обучения и поиске новых инсайтов. Это те, кто готов заглядывать вперед и не только быть в тренде, но и создавать их. Кроме того, для таких специалистов нет разделения функций по принципу «это не моя работа, и делать я ее не буду», они ориентированы на синергию и готовы подключаться к любым процессам, генерировать и созидать. Это «люди мира», способные собирать вокруг себя единомышленников и формировать идейно-единое пространство в компании.

 HRD Yandex назначена генеральным директором. (См. в УП ее интервью). Это признание личных заслуг и таланта управленца инновационной компании номер 1 в России, или частный случай? (см. интервью в УП)

— Считаю такое назначение признанием таланта Елены — это явственно следует из интервью. Человек грамотен и одновременно талантлив, вдохновлен, работе отдает всю себя. В небольших интервалах между рождением детей руководить гигантской компанией – это РЕСПЕКТ! Это проявление очевидного тренда: главное – талант, энергия, работоспособность и личные качества, а не формальные знания, опыт и дипломы. Если человек вовлечен и готов работать, то обучиться чему-то для него проблемы не состав-



вит. А компания получит уникального грамотного и суперлояльного профессионала. Кроме того, такое назначение – еще одно подтверждение значимости HR для современного (особенно инновационного!) бизнеса.

УП Как изменились заказы на подбор специалистов за последние 5 лет? Почему даже супер успешные компании с сильным HR-брендом, даже схантив у кадровых агентств лучших консультантов по рекрутингу, сами не могут закрыть сложные вакансии?

ВЕДЬ К КА ЧАЩЕ ВСЕГО ОБРАЩАЮТСЯ ТОЛЬКО В ПАТОВОЙ СИТУАЦИИ, КОГДА ВСЕ РЕСУРСЫ ИСЧЕРПАНЫ И НАДЕЖДЫ НАЙТИ «ТОГО САМОГО» УГАСЛИ

— Заказы в кадровых агентствах – одни из самых сложных и специфичных. Ведь к КА чаще всего обращаются только в патовой ситуации, когда все ресурсы исчерпаны и надежды найти «того самого» угасли. Сотрудники КА всегда находятся в тонузе, они работают в условиях жесткой конкуренции, прекрасно понимая, что кроме них по данной вакансии работают штатные HR и, возможно, несколько других КА, число которых порой доходит до десятка. У них нет больших и гарантированных окладов, огромных бюджетов на продвижение вакансии, но есть собственные каналы поиска и источники

кандидатов, огромный опыт закрытия позиций не для одной компании, а для иногда диаметрально противоположных, умение работать в сжатые сроки и под сильным прессингом, и, конечно, азарт и желание продемонстрировать и доказать свой профессионализм. Заработок рекрутера в агентстве прямо зависит от закрытия вакансий, поэтому в борьбе за кандидатов используются все возможные средства. У рекрутера агентства бульдожья хватка, лисья изобретательность и прекрасные показатели эффективности (в отношении сроков и качества).

Кроме того, не для всех категорий сотрудников HR-бренд имеет такое основополагающее значение, как принято думать. И приходится креативить. Кстати, многие компании привлекают агентства в параллель со штатными рекрутерами или вовсе отдают функцию подбора на аутсорс, оставляя внутреннему HR-отделу внутренние же задачи. Что касается изменений в запросах на подбор, то наиболее ходовая раньше позиция – менеджер по продажам – постепенно отходит на задний план. В приоритете – редкие технические специалисты, уникальные специалисты узкой сферы/точечной квалификации,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ НЕ СПОДВИГНУТЬ НА СВЕРШЕНИЯ
ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНЫМИ СТИМУЛАМИ, И РАЗРАБОТКА
РЕАЛЬНО РАБОТАЮЩИХ СХЕМ МОТИВАЦИИ И
АДАПТАЦИЯ ИХ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
– ПОСТОЯННАЯ ЗАДАЧА HR**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





качественный линейный персонал, отраслевые управленцы. А в целом рекрутеры КА, на мой взгляд, – сила, мощь, надежда и глоток свежего воздуха для многих компаний!

УП Дейв Логан удивил весь мир, издав книгу о переменных в компаниях по итогам исследования в 500 компаниях США. Чем Вам практически интересна эта тема (или она надуманна, и 900 российских фирм зря оплатили по 500 Евро за участие в его мастер классе год назад)?

— На мой взгляд, книга Дейва Логана – одна из точек зрения на организационное развитие. Хотя, безусловно, точка зрения харизматичная и запоминающаяся. Это теория, которой можно следовать, и автор указывает точки воздействия, которые способны привести компанию к наивысшему уровню развития. Любую теорию можно применить к практике, если она отвечает мировоззрению собственника и руководителя. Основное условие – адаптировать ее под конкретную компанию и ее потребности.

УП Каких экспертов и их книги по HR Вы бы рекомендовали коллегам, и почему?

— Для меня в безусловном топе must-read для любого HR – книги Светланы Ивановой. Несмотря на их относительную новизну, каждый рекрутер

и персональщик найдет в них ответы на основные вопросы и получит конкретные измеримые инструменты для работы, касается ли это подбора, оценки или мотивации сотрудников.

Дэниел Пинк «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует». Полезно будет тем, кто работает с мотивацией и находится в поиске тех нематериальных рычагов, которые смогут завести сотрудников.

Сьюзен Фаулер «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников». О роли осознанности и личной ответственности в мотивации.

Роберт Киган и Лайза Лейхи «Неприятие перемен». Как сделать так, чтобы перемены в компании принимались позитивно и как изменить процессы так, чтобы привести компанию к успеху.

Джефф Смит, Венди Стрит «Кто. Решите вашу проблему номер 1». Решение проблем неэффективного найма, конкретика и практика.

Дэвид Стиллман, Иона Стиллман «Поколение Z на работе». Особенности миллениалов и рекомендации по работе с ними.

Александр Крымов «Управление персоналом на 100 %». Тонкости HR в России. От стратегии до мотивации и обучения.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У РЕКРУТЕРА АГЕНТСТВА БУЛЬДОЖЬЯ ХВАТКА,
ЛИСЬЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ**

УП Кто из известных экспертов в HR (например, ранее: В. Петрова, М. Олешек, Т. Кожевникова и пр.) Вам интересны как носители ценных практических знаний?

— Еще раз подчеркну: главный российский эксперт для меня – Светлана Иванова. Однако также с интересом отношусь к Алене Владимирской (ее проект Антирабство может быть крайне полезен тем, кто в карьерном тупике), Ильгизу Валинурову (у него интересные и простые, но эффективные способы и хаки подбора и хантинга), Михаилу Притуле (в плане автоматизации процессов – наверное, один из самых интересных экспертов).

УП Какие темы Вы рекомендовали бы освещать в УП?

— Думаю, каждому HR сейчас актуальны темы методов и источников поиска специалистов, аналитика

рынка труда (по отраслям и сегментам), рынок аутсорсинга и консалтинга (особенно то, какие новые услуги, фишки и сервисы появляются для HR-специалистов). Темы автоматизации HR, о новых практических и прикладных инструментах рекрутинга и управления персоналом. И, конечно, «горячими» еще долго будут оставаться аспекты HR-брендинга, мотивации, корпоративной культуры и саморазвития HR. Всегда благодарны за интересные кейсы.

***Оксана Яцкевич**



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



Справка:

Оксана Яцкевич – собственник и руководитель компании «Технологии Кадровых Решений», г. Екатеринбург (основана в 2004 г.).

Сейчас в компании 2 направления (рекрутинг и архивные услуги), но начиналось все именно с услуг по подбору персонала и кадровому консалтингу (без преувеличения самое креативное кадровое агентство на Урале «Технологии Кадровых Решений»: Recruitment Agency).

Имеет юридическое образование, начала карьеру именно как юрист, но позже поняла, что рекрутинг и управление персоналом – это то, к чему лежит душа. Работала в качестве заместителя директора и руководителя отдела персонала в компаниях сегмента B2B, оптовой торговли, сферы услуг, пока не приняла решение о создании собственного кадрового агентства («Чтобы помогать компаниям находить реально качественных профессионалов, а людям – работу, где они могут раскрыть свой потенциал»).

На 2020 год специализация агентства – подбор инженерно-технического персонала, закрытие уникальных точечных вакансий, комплексный подбор (формирование отделов, филиалов), индивидуальные HR-проекты (от оценки КК до HR-брендинга, аутплейсмента и создания кадрового резерва). Среди Клиентов агентства – крупнейшие предприятия УрФО и РФ, сотрудничество с которыми продолжается годами.

В каждый новый год Оксана входит с новыми идеями – и новыми услугами в портфеле компании. Регулярно выступает автором в профессиональных изданиях. Умеет черпать энергию внутри себя – и заряжать ею других.