

Эволюция функции Talent acquisition в России

ancor

Об исследовании

Функция рекрутмента становится критически важной, поскольку с каждым годом привлекать специалистов сложнее.

Современный рынок труда – это, несомненно, рынок кандидата: по данным HH прирост вакансий происходит значительно быстрее, чем прирост резюме. По данным на сентябрь 2021 года на 1 вакансию приходится 3,7 активных резюме, в то время как в аналогичном периоде прошлого года данный показатель составлял 5.9. Объем портфеля вакансий ANCOR с января по сентябрь 2021 года увеличился на 33%: с 2795 до 3417.

Осенью 2021 года мы провели серию глубинных интервью с руководителями отделов подбора персонала в крупных компаниях для того, чтобы понять как организован рекрутмент, с какими вызовами и нестандартными задачами рекрутеры сталкиваются каждый день, как оценивают эффективность функции сейчас, и как они используют технологические решения, представленные на рынке.



Ключевые выводы

Место подбора персонала в организационной структуре компаний не изменилось. Даже в крупных компаниях эта функция не эволюционировала в сервис, который эффективно адаптируется под требования бизнеса как основного заказчика.

Недостаточная зрелость функции проявляется в том, как компании измеряют эффективность подбора. Мы не обнаружили единых метрик и показателей эффективности. KPI рекрутера разные, используются справочно и никак не влияют на мотивацию.

Ранее выполнение плана найма являлось одной из базовых метрик, но в свете пандемии долгосрочное планирование стало неэффективным, и рекрутеры работают под текущие потребности.

Вместе с этим, респонденты отметили отсутствие бенчмарков: они перенимают опыт коллег из других компаний в отдельных направлениях (мэппинг, онбординг и др.), однако площадок для обмена опытом в отраслевом разрезе не хватает. Отсутствие общих ориентиров приводит к тому, что компании зачастую вынуждены выстраивать рекрутмент «с нуля».

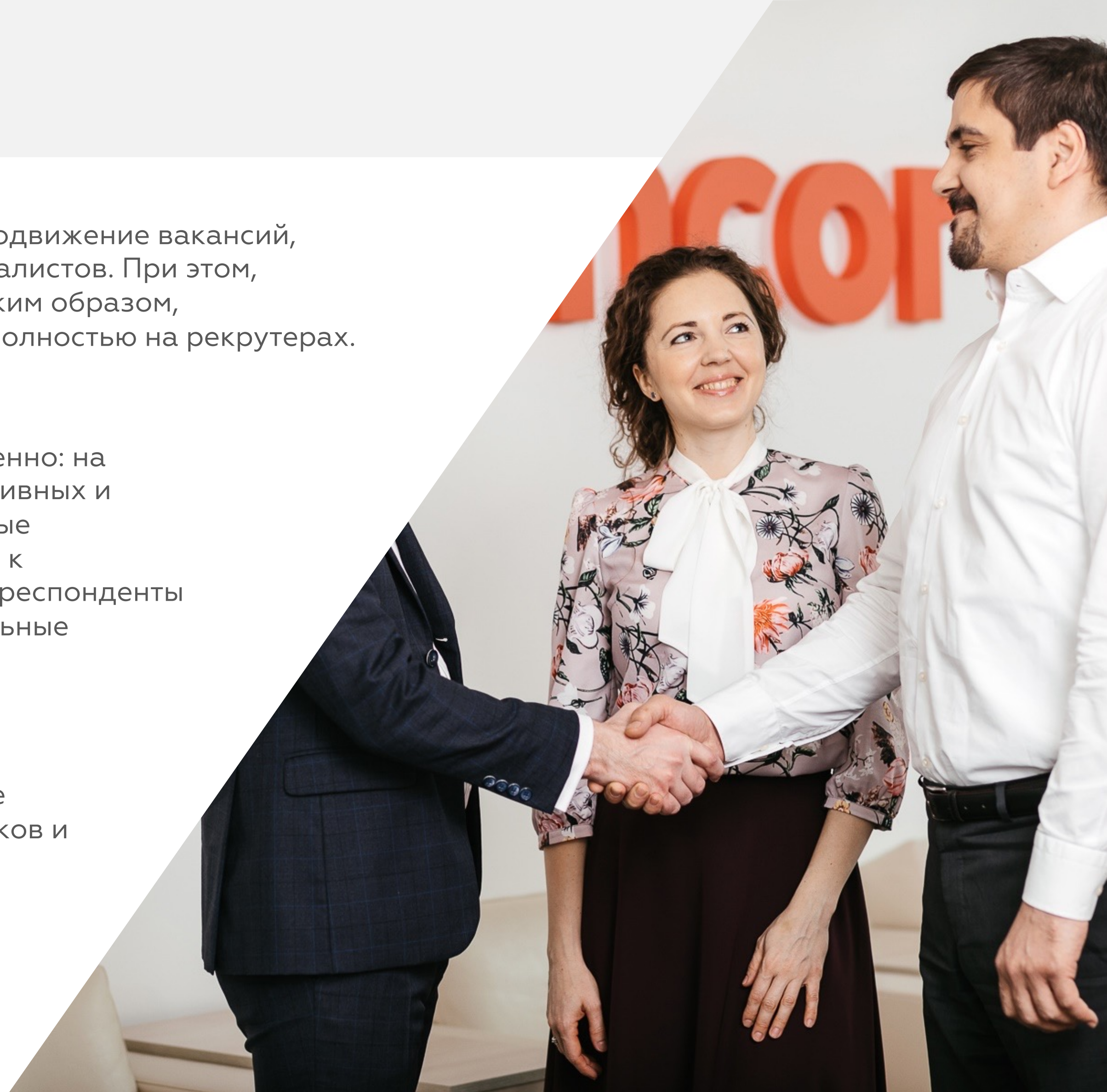


Ключевые выводы

Рекрутмент системно обрастает новыми задачами: продвижение вакансий, проектное управление и привлечение молодых специалистов. При этом, отсутствует система обучения подбору персонала. Таким образом, ответственность за повышение квалификации лежит полностью на рекрутерах.

Автоматизация подбора персонала происходит медленно: на настоящий момент, крупные компании по ряду объективных и субъективных причин не стремятся внедрять передовые технологии. Низкий уровень автоматизации приводит к возникновению «бесполезных задач», среди которых респонденты назвали сбор данных для отчетности вручную, длительные процессы согласования и др.

В качестве главного вызова в рекрутменте сегодня опрошенные отметили отсутствие кандидатов, а также упомянули бренд работодателя, удержание сотрудников и оптимизацию подбора.



Дизайн исследования



Формат исследования

Кабинетное интервью



Временные рамки

Август-сентябрь 2021



География

Россия



Респондент

Руководитель службы подбора персонала с большим числом сотрудников в подчинении

Делая первый шаг в изучении темы, мы выбрали формат кабинетного интервью, позволяющий респондентам поделиться своим видением без ограничений и выбора стандартного варианта ответа. Мы осознанно предпочли отказаться от работы с цифрами в пользу того, чтобы поговорить с руководителями функции рекрутмента и получить глубокое понимание актуальных для них проблем.



В ходе исследования мы стремились сформировать понимание по следующим аспектам:



Какое место в структуре HR занимает служба по привлечению и подбору персонала?

Как оценивается эффективность работы рекрутера?

Когда привлекается кадровый провайдер?

Насколько автоматизирован процесс и на каких участках?

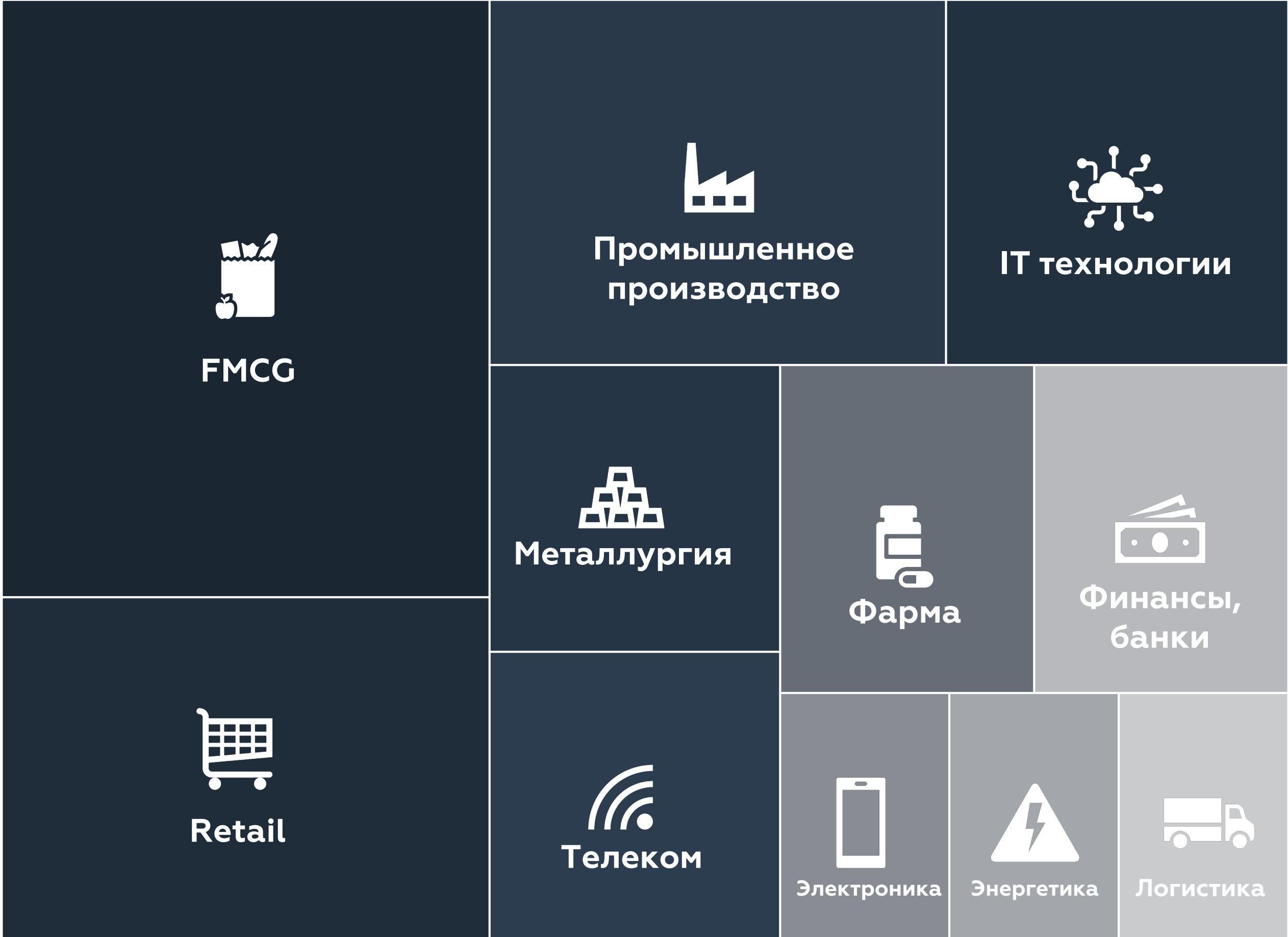
Какие инструменты и программы используются?

Как происходит обучение и повышение квалификации рекрутеров?

Какие вызовы стоят перед рекрутментом компании?

Кто является бенчмарком в рекрутменте?

Участники исследования



Компании: крупные компании, занимающие лидирующие позиции в своих отраслях на российском рынке

Респонденты: руководители департаментов по привлечению и подбору персонала, руководящие большой и разветвленной службой внутреннего подбора

Опыт работы в рекрутменте: половина опрошенных ранее работали в кадровых агентствах

Образование: подавляющее большинство опрошенных имеют высшее профильное образование; самые популярные направления - управление персоналом, социология, психология

В большинстве компаний департамент подбора подчиняется HR директору.



Гипотеза

Мы предполагали, что в крупной компании рекрутмент является сервисом и выделен в объединенный центр обслуживания (ОЦО) – отдельную структуру, оказывающую услугу подбора персонала бизнесу.

Будучи выделенным в ОЦО, драйвером развития внутренней функции подбора должны были стать требования бизнеса, выраженные в четких показателях эффективности рекрутмента, которые определяют стоимость.

Результат опроса

Таких компаний, в действительности, единицы, и такая модель сегодня остается довольно непопулярной.

Рекрутмент не определяется системой KPI, стоимость подбора не зависит от качества сервиса.

В большинстве крупных компаний принята классическая линейная структура, в которой функция рекрутмента подчиняется напрямую HR Директору.

В ряде компаний, в частности в международных или российских с широкой географией присутствия, существует матричная система подчинения: локальному руководителю и руководителю головного офиса.

Зона ответственности рекрутмента системно обрастает новыми задачами.

У трети опрошенных рекрутмент является основной и исключительной функцией отдела

Но в большинстве компаний, помимо непосредственно подбора персонала, в функционал отдела также входят:

- адаптация и введение в должность
- программы стажировок и graduate-рекрутмент
- развитие бренда работодателя.

НОВЫЕ ЗАДАЧИ

Маркетинг

- Корпоративный маркетинг
- Организация мероприятий
- Анализ рынка труда
- Индустриальный мэппинг

Проектные задачи

- Управление процессами
- Проекты по улучшениям
- Обучение менеджеров
- Проектное управление

Привлечение молодых специалистов

- Проекты с университетами
- Рост доли поколения Z
- Профессиональные выставки

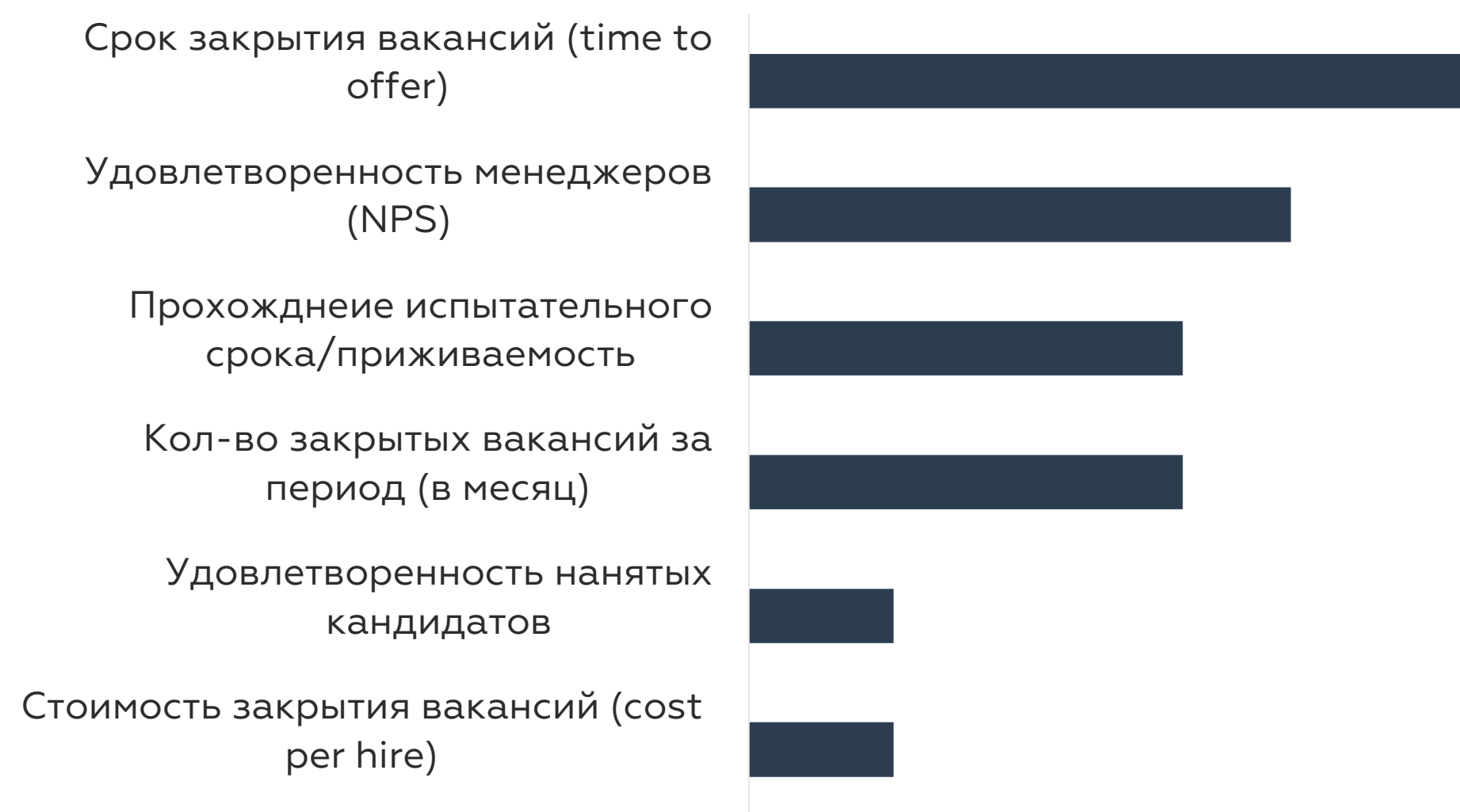


«Каждая новая задача нестандартная: обучение для менеджеров по ошибкам в рекрутменте, запись подкастов, внешнее обучение, курс по проектному управлению, социальный мониторинг кандидатов, маркетмэпы, HR-дайджест и прочее, что важно для бизнеса»

- Компания финансового сектора

В компаниях отсутствует единый подход к анализу эффективности рекрутмента.

Наиболее популярные показатели эффективности рекрутмента




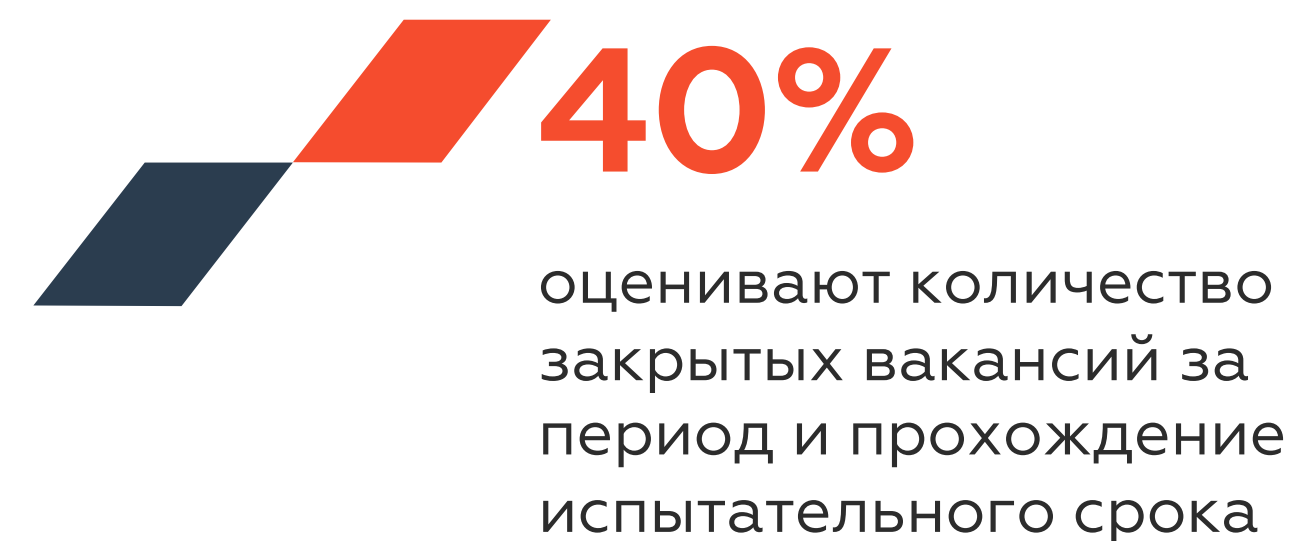
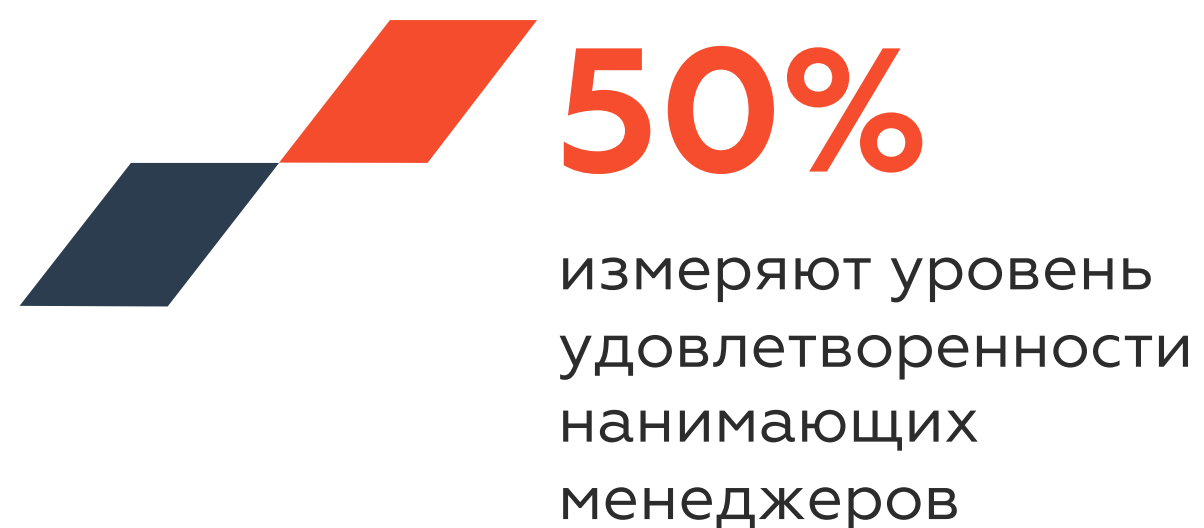
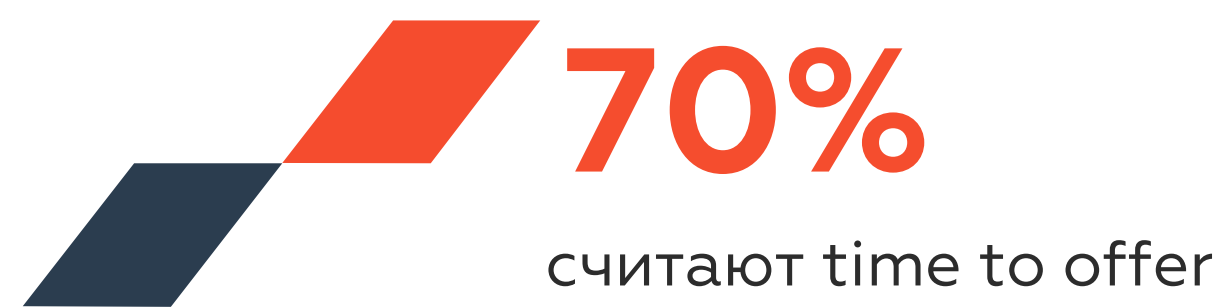
Респонденты также называли такие KPI как доля позиций, закрытых без привлечения провайдера, процент позиций, закрытых внутренними кандидатами, выполнение SLA с бизнесом, конверсию в воронке, индекс вежливости по hh.ru и корректность ведения ATS-системы

Компании используют самые разные KPI для измерения эффективности рекрутмента. Не существует единых трендов или бенчмарков, что характерно для HR в целом.

Исходя из полученной информации мы можем констатировать, что уровень зрелости функции еще недостаточно высок. Однако ввиду ограничений выборки важно подчеркнуть, что данный вывод затрагивает лишь одну сторону вопроса: непосредственно рекрутеров.

Мы предполагаем, что при рассмотрении эффективности рекрутмента со стороны заказчика мы столкнемся с иными приоритетами и, вероятно, с более определенными KPI. Этот вопрос требует отдельного изучения в дальнейших исследованиях.

Эффективность рекрутмента измеряется «для справки».



КPI не являются фактором мотивации рекрутеров

в большинстве компаний показатели эффективности рекрутмента никак не влияют на размер и факт выплаты бонуса сотрудникам отдела подбора, KPI измеряются несистемно

В условиях COVID планирование найма уходит на второй план.

Если в доковидный период во многих компаниях и существовал достаточно регламентированный план найма сотрудников, то сейчас он носит скорее формальный характер, часто пересматривается и корректируется в соответствии с задачами бизнеса. Раньше компании формировали детальные планы вывода новых сотрудников на год, сейчас это чаще квартальное планирование с постоянными корректировками на текущность.

Детальные планы наймов, как правило, составляются под запуски новых проектов и открытие новых площадок.

Часто вакансии передаются в режиме ad hoc, рекрутеры работают на текущие потребности.



«Плана найма на год нет, работаем по мере появления потребностей, есть только планы наймов на отдельные проекты (расширение производства). Это мешает, т.к. не дает возможности планировать нагрузку. Работаем реактивно, а хотелось бы проактивно»

- FMCG компания



Компании неохотно привлекают внешних провайдеров из-за недостаточной прозрачности и управляемости сервиса.

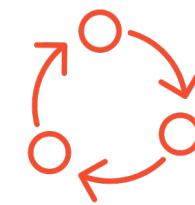
Политика большинства опрошенных компаний заключается в развитии основных компетенций и навыков в собственной команде подбора.

В ряде компаний есть четкий фокус на самостоятельное закрытие вакансий, и кадровые агентства привлекаются в исключительных случаях, когда не хватает глубины экспертизы или недостаточно ресурса на поиск. Агентства привлекаются для усиления, а не замещения собственного рекрутмента.

Нежелание привлекать внешних провайдеров обосновывается несовершенством оказания сервиса со стороны кадровых агентств: компании не готовы доверить функцию подбора в свете недостатка прозрачности и управляемости сервиса.

Тем не менее, ввиду огромного кадрового дефицита, многие компании стали активнее привлекать внешних провайдеров, в том числе на различные этапы подбора.

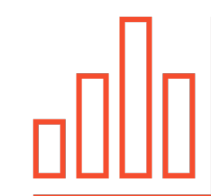
Популярные этапы привлечения внешних провайдеров



ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ



ТЕСТИРОВАНИЕ КАНДИДАТОВ



АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Уровень автоматизации рекрутмента по-прежнему невысок.

Гипотеза

Ввиду активного развития рынка HR Tech в последние годы, мы предполагали, что компании существенно обновили инструменты автоматизации рекрутмента, внедрили новые ATS, активно используют технологии трекинга кандидатов по этапам подбора.

Результат опроса

Внедрение новых инструментов автоматизации в крупной компании представляет сложность. Мы предполагаем, что низкий уровень автоматизации отчасти объясняется особенностями нашей выборки: внедрение новых технологий в крупных компаниях проходит гораздо медленнее.

Мы обнаружили, что уровень автоматизации по-прежнему остается невысоким. Большинство опрошенных нами компаний продолжают использовать классический E-Staff в качестве ATS.

Недостаток прозрачности является одной из важнейших причин нежелания компаний внедрять новые инструменты. Полезность таких инструментов неочевидна, нет ясных показателей эффективности для сравнения с текущим положением дел.

Для трекинга кандидатов в части компаний не системно используются технологии VCV, аудио- и чат-ботов.

Основной проблемой является отчетность. В большинстве респонденты в качестве инструментов называли Excel, Power BI и Tableau.

Самые популярные инструменты в рекрутменте

Отчетность

Excel, Power BI,
Tableau

ATS

E-Staff

Коммуникации

VCV и боты



«В рекрутменте E-Staff, который позволяет делать графики вручную. Не хватает инструментов, аналогов Power BI, которые позволяют делать такую аналитику по запросу. Не хватает знаний таких продуктов, чтобы на своем уровне предлагать решения»

- Производственная компания

Низкий уровень автоматизации в рекрутменте приводит к возникновению «бесполезных задач».

Респонденты понимают, что недостаточность автоматизации приводит к возникновению бесполезных задач: длительной ручной сбор данных для отчетности, отсутствие оперативной аналитики, переписка и согласование по электронной почте, подписание бумаг у руководства, много дополнительных коммуникаций для уточнения деталей.

**Трудоемкая
отчетность**



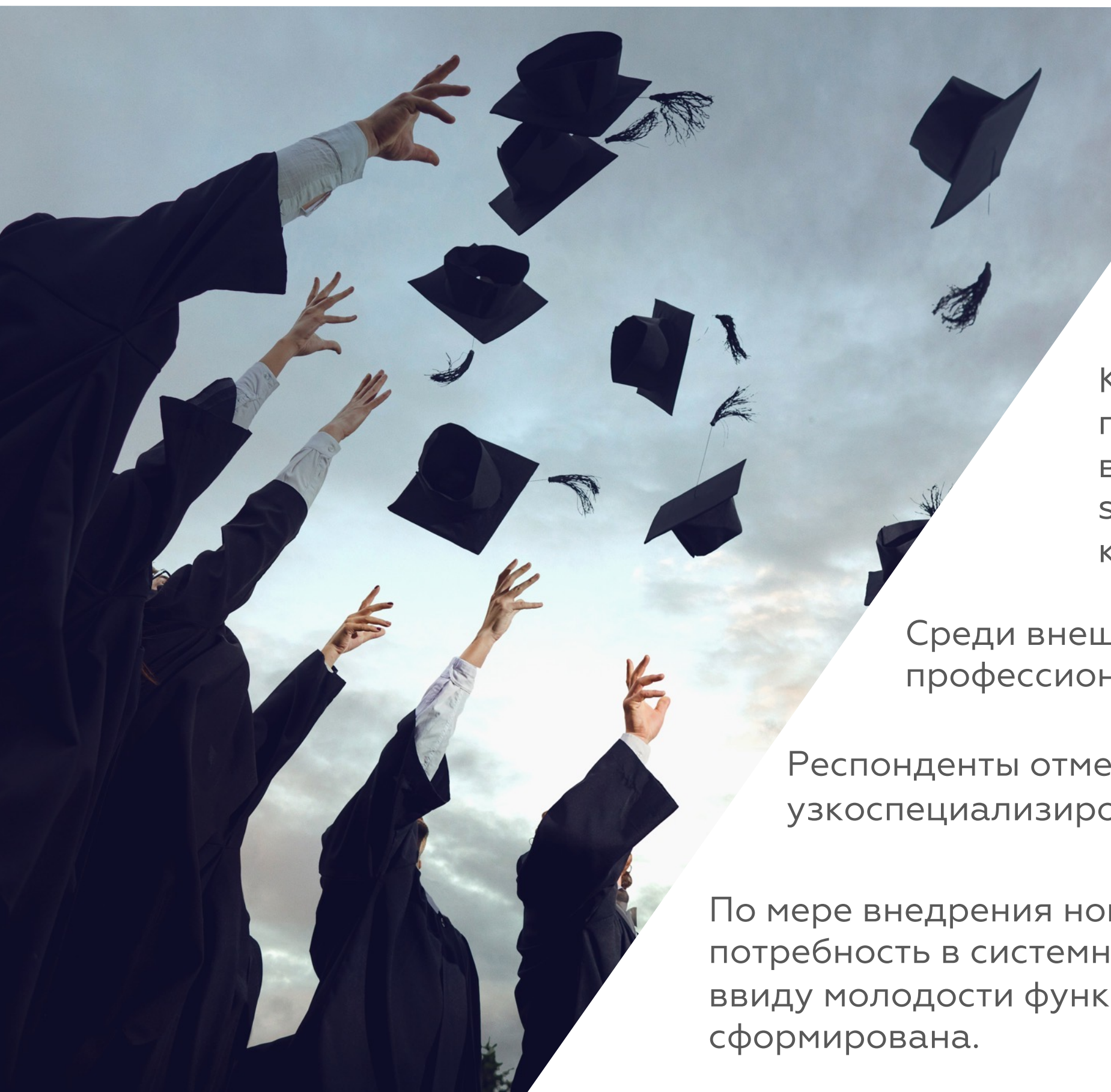
**Бюрократические
согласования**



**Постоянные
собрания**



Рекрутменту учиться негде.



«У нас нет никакого специального обучения для сотрудников отдела рекрутмента. Каждый самообразовывается как считает нужным. Сейчас много всяких семинаров, онлайн тренингов, если есть личная потребность, то каждый сам для себя решает»

- Фармацевтическая компания

Как правило, все обучение и развитие профессиональных навыков проводится собственными силами без привлечения внешних провайдеров: внутренние тренинги для рекрутеров (интервью по компетенциям, executive search), мастер-классы и вебинары, сессии по обмену опытом внутри команды, развитие навыков проектной работы.

Среди внешних источников знаний в основном только HR-конференции и профессиональные сообщества, тематические блоги и форумы.

Респонденты отмечают нехватку знаний в области технологий сорсинга, аналитики, а также узкоспециализированных знаний, например, в финансах, компенсациях и льготах.

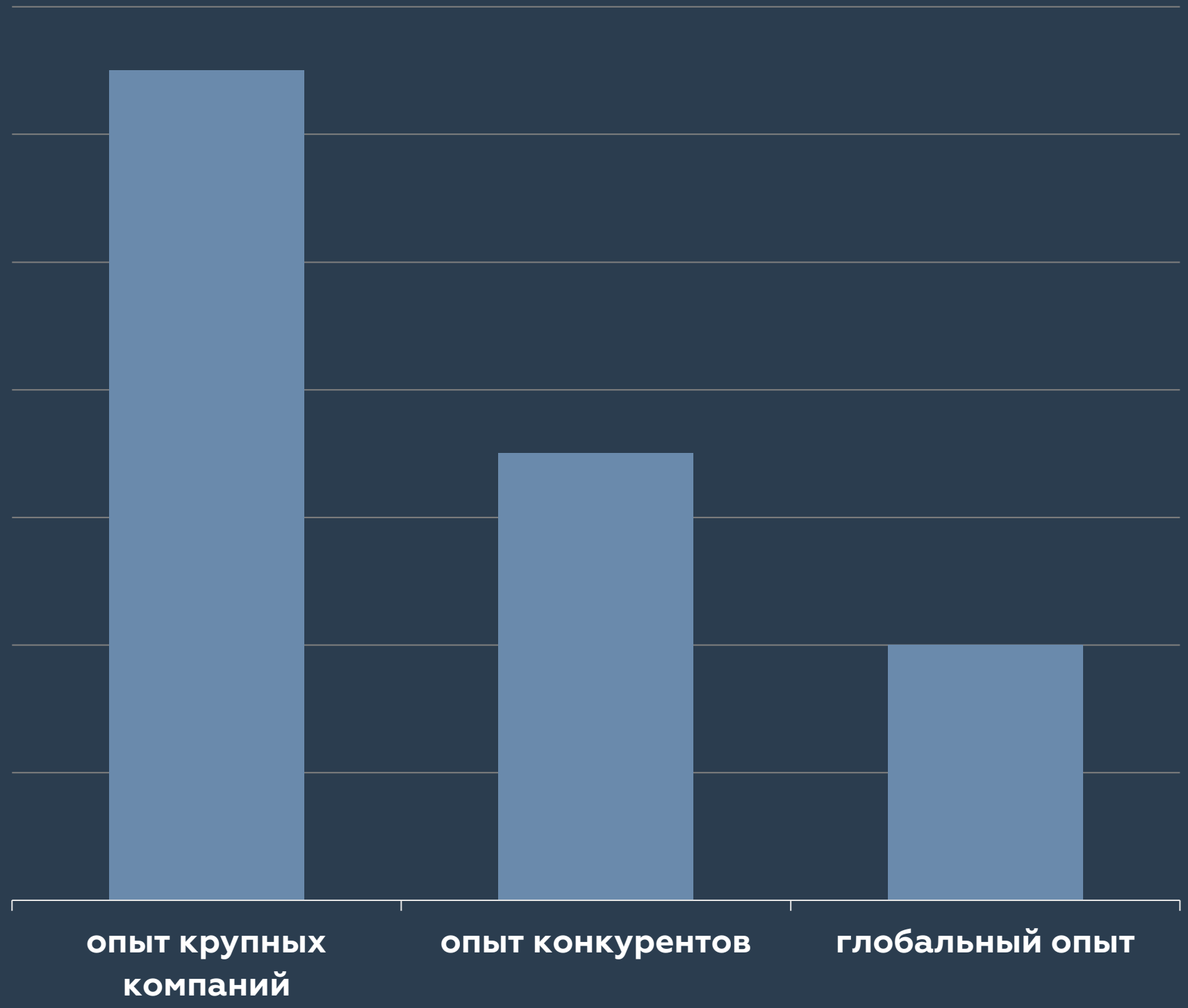
По мере внедрения новых технологий и усложнения ситуации на рынке труда потребность в системном обучении рекрутеров становится все более явной. Однако ввиду молодости функции такая возможность на сегодняшний день еще не сформирована.

Функция рекрутмента находится в развитии: отсутствуют яркие бенчмарки, и компании рассчитывают только на себя

Респонденты общаются с коллегами из других компаний и перенимают опыт успешных практик в отдельных направлениях: онбординг, реферальные программы, мэппинг, позиционирование на кандидатском рынке.

Несколько компаний отметили, что им не хватает площадок для обмена опытом, особенно отраслевых и узкоспециализированных, где можно было бы обсуждать вопросы.

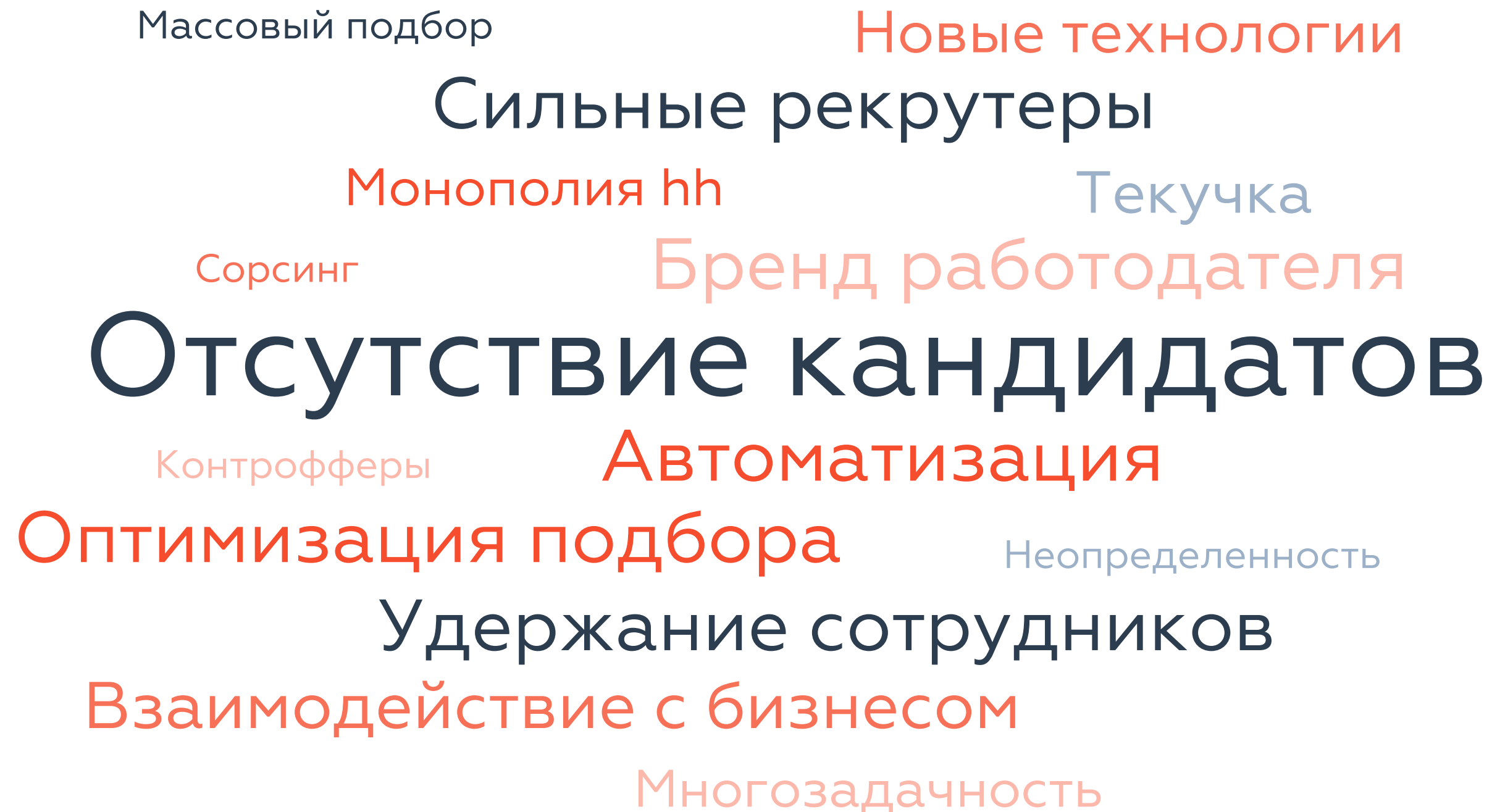
Основные рыночные бенчмарки



«Рыночных бенчмарков нет, но вообще хотелось бы больше инфо о том, как рекрутмент устроен в других больших работодателях. Интересны данные по загрузке рекрутеров, срокам закрытия, какие вообще метрики считают? Как часто и какие ставят KPI рекрутерам»

- Логистическая компания

Отсутствие кандидатов – главный вызов современности.



В качестве главного вызова в рекрутменте сегодня респонденты, прежде всего, подчеркнули отсутствие кандидатов.

Среди других популярных ответов: бренд работодателя, удержание сотрудников и оптимизация подбора.

Контактные данные

+7 (495) 926-41-00

эл. почта: marketing@ancor.ru

www.ancor.ru

