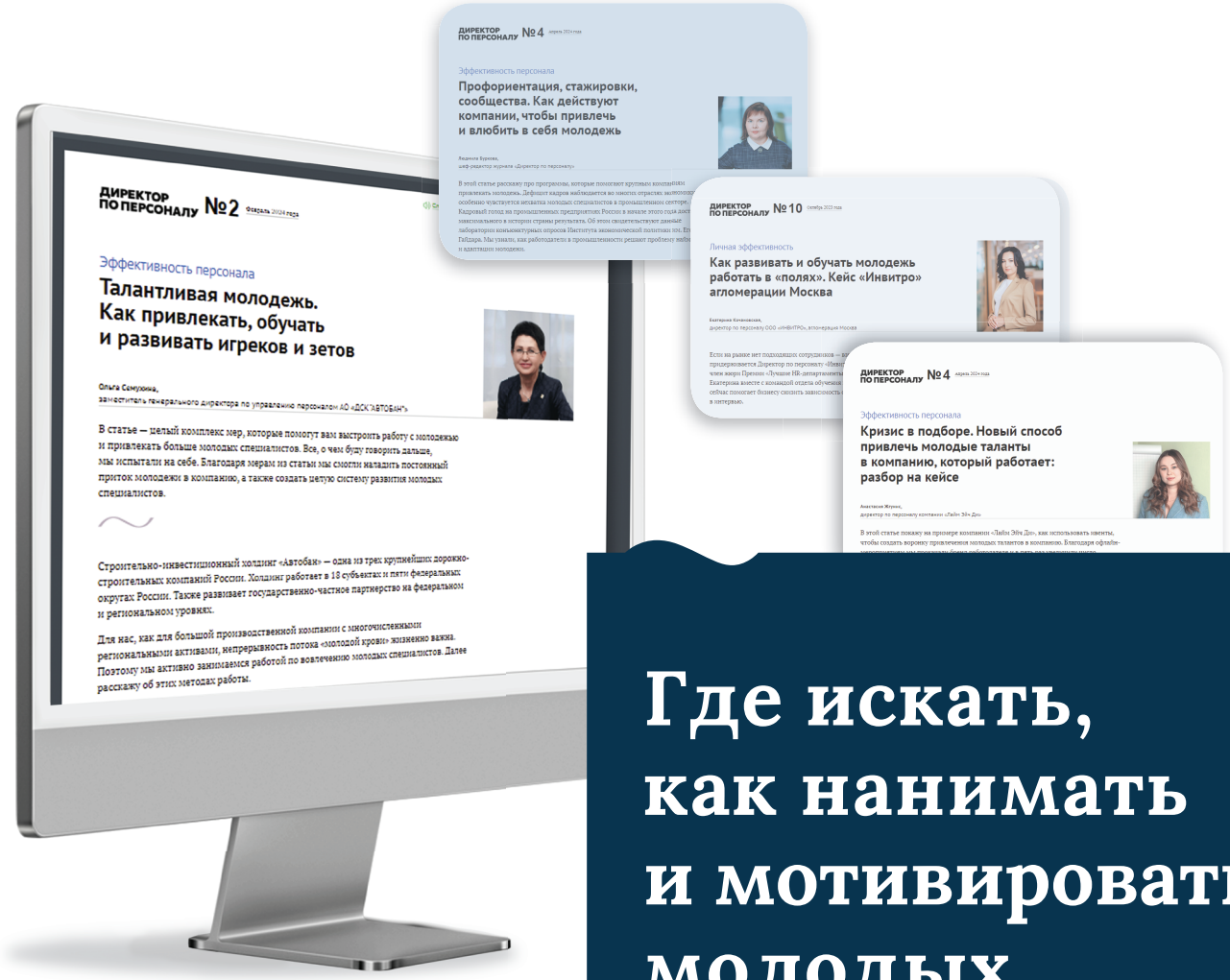
Журнал издает «АКТИОН» Кадры и HR

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

Дайджест статей по работе с молодыми талантами за 2024 год



Где искать, как нанимать и мотивировать молодых специалистов

Дорогие коллеги

Кажется, что сейчас нет компаний, которые бы не испытывали трудности в работе с молодежью. Еще бы, мало того, что молодых талантов тяжело найти, так их еще нужно по-особому адаптировать, обучать и мотивировать, чтобы не разбежались. Чтобы облегчить вам задачу, редакция журнала «Директор по персоналу» собрала для вас дайджест самых интересных и полезных статей по работе с молодежью, которые мы публиковали в первом полугодии 2024 года. В материалах вы найдете готовые и проверенные решения коллег, которые помогли им выстроить взаимоотношения с молодыми талантами.

Редакция журнала «Директор по персоналу»

Содержание

Талантливая молодежь. Как привлекать, обучать и развивать игреков и зетов 2

Профориентация, стажировки, сообщества. Как действуют компании, чтобы привлечь и влюбить в себя молодежь 8

Как развивать и обучать молодежь работать в «полях». Кейс «Инвитро» агломерации Москва 16

Кризис в подборе. Новый способ привлечь молодые таланты в компанию, который работает: разбор на кейсе 20

Талантливая молодежь.
Как привлекать, обучать и развивать игреков и зетов

Ольга Семухина,
заместитель генерального директора
по управлению персоналом АО «ДСК “АВТОБАН”»

В статье — целый комплекс мер, которые помогут вам выстроить работу с молодежью и привлекать больше молодых специалистов. Все, о чем буду говорить дальше, мы испытали на себе. Благодаря мерам из статьи мы смогли наладить постоянный приток молодежи в компанию, а также создать целую систему развития молодых специалистов.

Строительно-инвестиционный холдинг «Автобан» — одна из трех крупнейших дорожно-строительных компаний России. Холдинг работает в 18 субъектах и пяти федеральных округах России. Также развивает государственно-частное партнерство на федеральном и региональном уровнях.

Для нас, как для большой производственной компании с многочисленными региональными активами, непрерывность потока «молодой крови» жизненно важна. Поэтому мы активно занимаемся работой

по вовлечению молодых специалистов. Далее расскажу об этих методах работы.

Внедрить сотрудничество с учебными заведениями

Ежегодно мы анализируем списочный состав подразделений, текучесть, производственные планы и прогнозируем потребность в сотрудниках, в том числе и в молодых. На основании анализа устанавливаем квоты на наем дипломированных специалистов — выпускников профильных вузов и ссузов. Затем вводим соответствующий KPI для HR BP, а дальше поквартально отслеживаем его выполнение. С 2018 года квота варьировалась от 50 до 80 человек в год, но факт всегда превышал план. Так, в 2022 и 2023 годах мы приняли 135 и 105 человек соответственно.

К сожалению, молодые специалисты «не закрывают» проблему дефицитных специальностей. По этой причине мы активно взаимодействуем не только с профильными учебными заведениями, но и с отраслевыми профориентационными площадками, которые продвигают строительные специальности среди молодежи. Например, одной из таких площадок является форум «Молодой специалист — строитель будущего». Его организует кадровый центр Минстроя России, совместно с ФАУ «РосКапСтрой» и центром компетенций Минстроя России, ППК ВСК и другими компаниями. За 2023 год форумы прошли в 11 городах и собрали более 12 тысяч участников, среди которых 8 тысяч — студенты.

Продвигать бренд работодателя среди студентов

Как я уже сказала, мы активно взаимодействуем с учебными заведениями. Это помогает нам не только получать приток молодых сотрудников, но и продвигать наш бренд среди студентов. Вот что нам в этом помогает.

Экскурсии и практика. Для студентов первого и второго курсов обучения проводим экскурсии на производственные объекты. А для второго и третьего курсов организуем ежегодную практику на производственных предприятиях и в строительных управлениях. Для них это шанс получить ценный практический опыт участия в процессах реальной стройки, пообщаться с экспертами и специалистами проектов. Ведь именно практика помогает определиться с будущей специализацией и присмотреться к компании как к будущему работодателю.

А для нас это возможность посмотреть на них в деле, заинтересовать в сотрудничестве с холдингом.

Какие самые популярные специальности у выпускников вузов и ссузов

Самые востребованные специальности среди выпускников учебных заведений — офисные, которые связаны с 3D- и BIM-технологиями, аналитикой и ИТ. А среди производственных специальностей популярна профессия мастер строительно-монтажных работ.

Многие студенты становятся нашими сотрудниками еще в период учебы, многие — приходят к нам после получения дипломов

Многие студенты становятся нашими сотрудниками еще в период учебы, многие — приходят к нам после получения дипломов. А с 2023 года мы запустили стипендиальную программу для студентов, которые проявили себя на практике и планировали начать карьеру в «Автобане».

Встречи с молодежью. Активно проводим встречи со студентами в учебных заведениях. Рассказываем им о нашем холдинге, раздаем буклеты тем, кто еще не знает об «Автобане», и вручаем награды за успешную практику. В ближайшей перспективе — разработка электронной образовательной платформы с визуализированными примерами о дорожно-строительных профессиях. Также контент платформы будет включать информацию о типичных карьерных треках в «Автобане» и личных историях успеха молодых руководителей холдинга.

Наставничество. Выделяем наставников-экспертов в помощь стипендиатам и лучшим из практикантов при написании дипломов. Наши эксперты принимают участие в государственной аттестационной комиссии — защите дипломов.

Профориентационные мероприятия. Направляем участников нашего молодежного и целевого кадрового резерва на региональные молодежные форумы. Например, на форум «Молодой специалист — строитель будущего», где наши специалисты выступают с интересными докладами. Темы их выступлений касаются BIM-технологий в дорожном строительстве, опыта применения метода ТРИЗ — теории решения изобретательских задач. Они рассказывают ребятам о текущих и реализованных проектах федеральных трасс, мостов, эстакад, а также о построении карьеры в «Автобане».

Программы развития молодых специалистов. Молодые специалисты с первого дня работы и в течение последующих трех лет с помощью учебного контента системы дистанционного обучения — СДО — погружаются в корпоративные процессы. Также с помощью СДО изучают стандарты коммуникаций, личной эффективности и ба-

зовую технологию строительно-монтажных работ. Должна сказать, последнее с учетом уровня знаний подавляющего числа выпускников — вынужденная мера. В силу территориальной распределенности строительных управлений и вахтовых городков количество очных мероприятий минимально. Однако те, которые проводятся, оставляют незабываемые впечатления, и «заряда» хватает надолго. Так, для молодых специалистов до 30 лет в течение первого года работы на базе вахтового городка проводятся информационно-командообразующие мероприятия.

Во время мероприятия руководители и эксперты строительного управления рассказывают молодым специалистам о том, как и для чего организована деятельность компании. Также играют с ними в познавательную игру и проводят экскурсию на строительный объект.

Формат игры выбрали не случайно. Понимать, как поддержать ценности и порядок взаимодействия в компании, проще именно через увлекательную игру. Она включает следующие элементы: картонную дорогу, машинки вместо фишек, километры вместо баллов.

Разработать программу обучения

Для самых амбициозных и продвинутых молодых специалистов работает программа МКР — молодежный кадровый резерв. Она включает двухлетний цикл углубленного обучения, которое помогает расширить эрудицию как в профессиональной области, так и в корпоративной сфере. Ежегодно по программе обучаются два потока — первого и второго года обучения.

Кого в холдинге считают молодыми специалистами

Молодыми специалистами считают всех сотрудников до 30 лет со стажем работы в компании менее трех лет.

Правила игры, которая помогает объяснить процессы в компании

Команды вытягивают карту, дают ответы модератору и продвигаются по дороге на количество километров, соответствующее стоимости ответа на вопрос в карточке. Карточки группируются по следующим направлениям: бизнес, бережливое производство, карьера, ценности. Эта игра не только знакомит молодых сотрудников друг с другом и с ключевыми руководителями, но и дает понимание «картинки в целом». Они могут увидеть, что делает компания и разные ее подразделения, а также как труд каждого сотрудника влияет на общий результат работы всей компании.

Общая численность потока МКР колеблется в районе 60—65 человек. Порог входа на программу невысок: достаточно выполнять индивидуальный план развития — ИПР, результативно работать на текущем рабочем месте. Кроме того, кандидату важно иметь мотивацию к интенсивному развитию и быть готовым написать эссе, почему он хочет вступить в молодежный резерв. Программа молодежного кадрового резерва состоит из очных мероприятий в формате сессий. Пример программы мероприятий смотрите ниже.

ПРИМЕР

Очные мероприятия для молодых специалистов

Интерактивные семинары от ведущих экспертов холдинга по разнообразным темам дорожного строительства.

Бизнес-игры, которые направлены на развитие культуры непрерывных улучшений.

Тренинги по развитию лидерства, навыкам личной эффективности и инструментам инженерного мышления. Итогом последнего является групповой или индивидуальный проект — решение одной из производственных проблем с помощью технологии ТРИЗ.

Практические занятия на базе дорожно-строительной лаборатории.

Экскурсии на объекты с детальными комментариями от руководителей соответствующих проектов.

Решение сложных индивидуальных кейсов с публичной защитой и обратной связью от куратора профессиональной подгруппы МКР.

Стажировки на вышестоящих должностях. Как правило, это позиция ведущего или главного специалиста — в своем или другом строительном управлении холдинга.

Организовать встречи с руководителями холдинга

Мы организовали регулярные встречи молодых специалистов и МКР с руководителями производственных подразделений в формате виртуальных круглых столов. Для ребят это уникальная возможность собираться вместе, несмотря на разницу в часовых поясах и локациях.

Во время круглых столов сотрудники получают актуальную информацию и ответы на свои вопросы в прямом эфире. А также они могут заявлять о темах, которые сразу же «берутся на карандаш» и входят в программу ближайших месяцев. Для руководителей тоже важно познакомиться с молодежью, прокачать навыки публичного выступления, получить команду амбассадоров для перспективных проектов.

Запустить программу развития

С 2023 года мы запустили для молодых специалистов и молодежного кадрового резерва специальную мотивационную программу. Принцип простой: выполняешь ИПР, участвуешь в корпоративно-значи-

мых активностях и получаешь брендированные подарки и минуту славы в корпоративных СМИ. Поэтому при высокой загрузке растет удовлетворенность. Ведь мы задействуем самые высокие мотиваторы пирамиды Маслоу. Для молодых специалистов и МКР участие в программе — возможность себя проявить, а для HR — оценить их и сделать выводы.

Программа развития МКР направлена не только на подготовку к вертикальной карьере, но и на раскрытие себя в других направлениях, актуальных для холдинга. Первые, кого мы рассматриваем на новые позиции — в том числе и управленческие, — это участники программ развития резерва. В частности, в 2022 году из пяти новых позиций заместителей генерального директора две были заняты участниками МКР.

Статистика показывает, что в течение двух лет программы развития МКР как минимум один шаг в карьере делают 20—22 ее участника. Кроме того, текучесть в данной категории персонала в течение последних четырех лет снизилась в 2,5 раза.

Оценка вовлеченности по фактору «карьера» с 2021 по 2023 год приросла на 17 процентов, что выше бенчмарка по отрасли на 8 процентов.

Каждый год мы анализируем результаты программ привлечения и развития молодых специалистов. Оценивая достижения, можем с уверенностью сказать, что разработанные программы работают и приносят ощутимые практически результаты для бизнеса компании. Однако нам рано останавливаться на достигнутом. Мы продолжаем улучшать программы развития молодежи, увеличиваем их практическую пользу и ценность.

Кого принимают в молодежный кадровый резерв

Специалистов до 35 лет, которые выполнили индивидуальный план развития, с высокой продуктивностью, мотивацией к развитию и активных в корпоративно-значимых проектах.

Предоставляем реализацию для всех сотрудников

Практически весь наш преподавательский состав — сотрудники холдинга. Мы максимально вовлекаем в обучение молодежи экспертов и участников из управленческого резерва. Но и сами участники молодежного кадрового резерва также имеют массу возможностей для самопознания и реализации своих талантов. Например, они могут стать модераторами настольной игры, экскурсоводами на объекте или разработчиками настольной игры для студентов.

Профориентация, стажировки, сообщества.

Как действуют компании, чтобы привлечь и влюбить в себя молодежь

Людмила Буркова,
шеф-редактор журнала «Директор по персоналу»

В этой статье расскажу про программы, которые помогают крупным компаниям привлекать молодежь. Дефицит кадров наблюдается во многих отраслях экономики, особенно чувствуется нехватка молодых специалистов в промышленном секторе. Кадровый голод на промышленных предприятиях России в начале этого года достиг максимального в истории страны результата. Об этом свидетельствуют данные лаборатории конъюнктурных опросов Института экономической политики им. Егора Гайдара. Мы узнали, как работодатели в промышленности решают проблему найма и адаптации молодежи.

Профориентационные мероприятия

Профориентация — это комплекс мероприятий для привлечения молодежи на предприятия, которые помогают выявить у молодого поколения склонность к определенным видам деятельности и профессиям.

Они включают работу со школьниками, студентами и молодыми специалистами, которые пришли на работу в компанию. В рамках этих мероприятий будущие работодатели рассказывают молодому поколению о специфике работы компании, проводят технические экскурсии на предприятия, создают совместно с учебными заведениями обучающие программы и т. д.

Поскольку профессиональные навыки закладываются на ранних этапах обучения, компании привлекают молодежь прямо со школьной скамьи.

Дарья Крячкова, вице-президент «Норникеля» по кадровой политике, рассказывает, что некоторое время назад компания пересмотрела подход к работе с молодыми сотрудниками. «В итоге у нас появилась экосистема проектов и программ для молодых ребят — от старших школьников до выпускников вузов», — отмечает она. По словам Дарьи, такой подход не только дает возможность более эффективно отбирать и нанимать будущих сотрудников, но и, главное, — формировать долгосрочный интерес к промышленным профессиям и объективное знание об образе жизни и возможностях сотрудников «Норникеля».

КОММЕНТАРИЙ

В экосистему проектов «Норникеля» входят профориентационные онлайн- и офлайн-программы для школьников, программы старта карьеры для студентов со всей страны — как офлайн-практика, так и онлайн — образовательные курсы, а также наше новое комьюнити молодых сотрудников «В хорошей компании», которое развивает и поддерживает разные грани их талантов.

Дарья Крячкова, компания «Норникель»

Экскурсии для школьников. Татьяна Томилова, заместитель директора департамента персонала и организации управления АО «ХК «Сибцем» отмечает, что для учеников средних и старших классов наиболее эффективной формой взаимодействия являются профориентационные экскурсии.

Во время экскурсий ученики, которые приезжают на заводы холдинга, могут ознакомиться с их историей, увидеть в действии мощное современное оборудование, узнать о выпускаемой продукции.

КОММЕНТАРИЙ

Мы стараемся постоянно обновлять формат таких мероприятий, чтобы в каждом из них появлялась цепляющая внимание ребенка «фишка». Например, сейчас продумываем концепцию яркого и запоминающегося профориентационного фильма, ищем идеи для изготовления креативных корпоративных сувениров, соответствующих возрасту и интересам наших юных гостей.

Татьяна Томилова, АО «ХК «Сибцем»

По словам Татьяны, отдельные предприятия холдинга нередко выходят «за рамки» привычных экскурсий. Например, специалисты цементного завода города Искитим Новосибирской области проводят в местных школах внеурочные мероприятия, посвященные вопросам защиты окружающей среды. Только в прошлом учебном году в них участвовало около 200 ребят. Центральной темой обсуждения стало обеспечение экологической безопасности производства.

Во время открытого урока по экологии и в ходе экскурсии на предприятие дети ознакомились с современными технологиями, которые помогают снижать воздействие производства на окружающую среду. Кроме того, ребята приняли участие в конкурсе творческих эссе, авторов лучших работ наградили ценными подарками.

Другой проект компания планирует реализовать в поселке Каменск Республики Бурятия, где находится работающий в составе холдинга Тимлюйский цемзавод. В местном лицее им. В.Е. Кожевина в сентябре будет сформирован профильный класс: представители цементного завода станут проводить для его учеников углубленные занятия по химии.

КОММЕНТАРИЙ

При общении со школьниками не менее — а иногда и более — важно выстроить диалог с их родителями. Встречи, объединяющие старшеклассников, их мам и пап, а также специалистов наших предприятий, регулярно проходят в школах регионов присутствия. В ходе таких мероприятий мы делаем акцент на востребованных специальностях, объясняем, где их можно получить и что для этого нужно, рассказываем о перспективах трудоустройства. Если ребенок выбирает соответствующее высшее или среднее учебное заведение и поступает туда, наше взаимодействие продолжается.

Татьяна Томилова, АО «ХК «Сибцем»

Партнерство с вузами. Компания «Норникель» активно развивает партнерство с вузами. «Мы встраиваем наши компетенции в образовательные программы. Некоторыми программами мы особенно гордимся, многие из них неоднократно признавались лучшими практиками членами жюри профессиональных HR-конкурсов и премий», — отмечает Дарья Крячкова.

Программа «Профессиональный старт» действует в «Норникеле» с 2004 года. За 2020—2023 годы в Заполярном филиале компании прошли практику более 1200 профстартовцев. Круг вузов постоянно расширяется. Чуть менее 70 процентов участников программы возвращаются работать в компанию. При этом нужно понимать, что отбор весьма жесткий — участниками становятся студенты-очники, которые показали хорошие знания профильных предметов и смогли

убедить специалистов в своей заинтересованности получить работу в компании.

В «Газпром нефти» система взаимодействия с учебными заведениями называется «Лига вузов». Она ориентирована на развитие партнерств и кросс-функционального сотрудничества. Тематики магистерских программ охватывают широкий спектр направлений обучения, востребованных компанией: от нефтехимии и геологии до менеджмента, математического моделирования и IT.

Как рассказывает Роман Квитко, директор по организационному развитию и работе с персоналом «Газпром нефти», спектр направлений и количество новых совместных магистратур продолжают увеличиваться. Например, в 2022 году «Газпром нефть» и Научно-технологический университет «Сириус» запустили совместную магистратуру «Математическое моделирование в биомедицине и нефтегазовом инжиниринге». С ВШЭ компания запустила совместную магистратуру «Стратегическое управление персоналом в цифровых корпорациях». Стартовала магистерская программа «Химия и технология функциональных углеродных материалов» с УГНТУ, а также IT-магистратура с Санкт-Петербургским политехническим университетом. Программа включает также цифровую платформу, которая позволяет формировать кросс-функциональные команды с участием представителей вузов и «Газпром нефти» для совместной реализации проектов любого масштаба. Сейчас участниками системы являются 37 вузов из 17 регионов России и один зарубежный вуз.

Компания «Сибцем» также развивает сотрудничество с вузами и запускает масштабный совместный проект с Томским политехническим университетом. С учетом реальных потребностей компании преподаватели инженерной школы новых производственных технологий Научно-образовательного центра Н.М. Кижнера сформировали учебную программу по направлению «Химическая технология».

47

процентов

промышленных предприятий ощущают дефицит сотрудников. Это рекордный уровень нехватки кадров в истории с 1996 года

КОММЕНТАРИЙ

Программа адаптирована под наши запросы и рассчитана на заводчан, не имеющих высшего образования. В подготовке к вступительным экзаменам абитуриентам помогут опытные технологи заводов холдинга — они проведут для них специальные занятия. В этом году нам выделят 25 мест заочной формы, в том числе из них 15 бюджетных.

Татьяна Томилова, АО «ХК «Сибцем»

По словам Татьяны, «сибцемовцы» с высшим непрофильным образованием будут обучаться в магистратуре ТПУ. Помимо прочего, за два года они должны написать и защитить магистерскую работу

по актуальной для предприятия теме. Научные исследования, выполненные в ходе подготовки такой работы, в дальнейшем будут внедряться на производствах.

Программы стажировок и стипендии

Стажировки — это самый короткий путь к освоению профессии еще на этапе обучения с полным вливанием в процесс работы в конкретной компании. Эти программы помогают компаниям выращивать из практикантов сотрудников под свои нужды.

Обычно компании принимают на стажировку студентов из профильных учебных заведений. Это проходит как преддипломная или производственная практика, а также отдельные программы, например летние студенческие стажировки. Во время таких практик стажер трудится под началом опытного специалиста, что позволяет ему лучше ознакомиться со спецификой работы, присмотреться к коллективу, набраться практического опыта.

«Газпром нефть» проводит большое количество стажировок в рамках специальных программ. Как рассказывает Роман Квитко, например, с помощью стажерской программы «ИТ-старт» в семи регионах Российской Федерации компания привлекает и развивает молодые таланты для позиций, которые востребованы бизнесом. Эта программа нацелена на студентов четвертого и пятого курсов бакалавриата и специалитета, а также первого и второго курса магистратуры и молодых специалистов в возрасте 25 лет.

Кроме того, компания «Газпром нефть» собирает потребности бизнеса в определенных талантах и проводит отбор кандидатов через очные собеседования и решение кейсов.

После успешной стажировки молодой специалист может включаться в текущие проекты бизнес-подразделения в качестве уже активного участника команды.

КОММЕНТАРИЙ

Мы высоко оцениваем эффективность программы стажировок: 87 процентов стажеров переводятся в бизнес-подразделения, 95 процентов руководителей удовлетворены полученными результатами. Этот подход позволяет планировать работу с учетом ожидаемой конверсии найма и привлекать стабильный поток нужных талантов, снижая себестоимость найма.

Роман Квитко, «Газпром нефть»

А в компании «Сибцем» — оплачиваемая практика и стажировка для студентов как вузов, так и техникумов. Компания приглашает студентов техникумов после третьего курса на оплачиваемые

двухмесячные практики, а после их завершения предлагает поработать на заводе до конца каникул.

Так как зарплата на производстве начинается от 40 тыс. руб., предприятие обеспечивает молодых людей жильем и компенсирует часть затрат на питание. За каждым из них закрепляется опытный наставник, прошедший специальную подготовку, он помогает новичку освоиться и сформировать основные практические навыки. Наставники, деятельность которых оплачивается, работают не только со студентами, но и со всеми новыми сотрудниками. Они сопровождают своих «подопечных» в течение года, вводят их в профессию.

По словам Татьяны Томиловой, ребятам, которые учатся хорошо, компания готова выплачивать дополнительную стипендию. Ее размер зависит от ряда факторов и условий заключаемого при этом договора. К слову, пройти обучение в техникуме, в том числе за счет компании, могут и работники холдинга, у которых нет профильного среднего образования.

Сообщества для студентов и выпускников

В «Газпром нефти» в настоящий момент видят большой потенциал для привлечения молодежи через онлайн-сообщества. По словам Романа Квитко, компания в 2022 году запустила отдельный телеграм-канал «В команде/Газпром нефть» для работы со студентами и выпускниками.

КОММЕНТАРИЙ

Открывая сообщества в социальных сетях, тем самым мы формируем лояльное к компании отношение молодых специалистов. Эти каналы позволяют нам общаться с нужной аудиторией по всей России напрямую: проводить экспресс-опросы, сообщать об открытых возможностях в компании и продвигать бренд работодателя через этот инструмент.

Роман Квитко, «Газпром нефть»

По словам Романа, у телеграм-канала уже отличные показатели — в среднем охват каждого поста составляет 60 процентов целевой аудитории. «С его помощью компания закрывает более 80 процентов вакансий и для нее это — один из основных источников привлечения кандидатов для стажировок и практик», — рассказывает Роман. Как он отмечает, само сообщество для молодых специалистов в «Газпром нефти» формируют через различные ярмарки вакансий и серии форсайт-игр для продвижения бренда работодателя и укрепления лояльности.

Программы развития и адаптации

В периметре «Газпром нефти» молодые специалисты попадают в комплексную программу развития, которая помогает их профессиональной и социальной адаптации в компании.

КОММЕНТАРИЙ

На сегодняшний день у нас работает более 3 тыс. молодых специалистов в разных направлениях бизнеса. Развитие профессиональных компетенций и инновационного мышления — наши фокусы работы с молодежью уже долгие годы.
Мы добавили еще один приоритет — формирование лидерских навыков и компетенций. Компания создает много возможностей для развития в разных направлениях — мы проводим форумы, стажировки и программы по развитию молодых специалистов.
Роман Квитко, «Газпром нефть»

С этого года в «Газпром нефти» стартует новая программа, которая будет обеспечивать социальную и профессиональную адаптацию в компании, поможет развивать кейсовое мышление, необходимое для работы в проектах. Программа также нацелена на развитие коммуникационных навыков, учит эффективно подходить к своему профессиональному росту и развивать гибкие подходы к решению задач. Самая главная особенность программы — ее адаптивность под различные профили молодых специалистов, за счет чего мы планируем выстроить абсолютно равную среду для развития нашей молодежи.

Татьяна Томилова из «Сибцема» отмечает, что привлечь сотрудника на предприятие — полдела, очень важно его удержать. И здесь «включаются» в действие корпоративные программы по адаптации и закреплению специалистов. Сделать предприятие более привлекательным для молодежи помогают и специальные меры поддержки.

ПРИМЕР

Компания «Сибцем» ввела дополнительные выплаты к отпуску и доплаты за выслугу лет, размер которых растет со стажем. На заводах сотрудникам компенсируют расходы на питание, при необходимости обеспечивают комфортный проезд к месту работы и обратно. Также молодым специалистам выплачиваются «подъемные», выделяется материальная помощь на оплату первого взноса по ипотеке, компенсируется часть затрат на аренду жилья сроком до трех лет, причем в первый год съемное жилье оплачивается полностью.

Удержать специалистов помогают различные корпоративные мероприятия. Например, на предприятиях холдинга «Сибцем» проводятся праздники для детей работников, проходят яркие спортивные турниры, действуют меры поддержки ветеранов производств и т. д. Так, объединяя представителей разных профессий и поколений, компания обеспечивает стабильное функционирование коллектива.

Обзоры рынка труда
Лучшие кейсы от известных компаний
Практические решения HR-задач
Лайфхаки по личной эффективности

15:56 TELEGRAM
HR с амбициями
2 073 подписчика
WSJ: женщинам на собеседовании в личном кабинете Билла Гейтса задавали интимные вопросы о сексуальной жизни
Кандидаткам, проходившим собеседование на работу в личном офисе Билла Гейтса, задавали откровенные вопросы сексуального характера. Их спрашивали о личной жизни, сексуальных связях и предпочтениях. Консалтинговая фирма, отвечающая за наем в Gates Ventures, отрицает обвинения.
Inc.
411 11:33
HR с амбициями
Казалось бы очевидно, что работать без отпуска — так себе затея. Но многие продолжают практиковать такой режим годами: чтобы заработать побольше, выслужиться или просто потому, что «мне так нормально». Какими бы ни были причины, работа без отдыха только навредить вашей карьере и личной жизни, говорят психологи.
Отказ от отпуска — прямой путь к

Реклама

@hr_with_ambitions

Telegram-канал, в котором эйчары не отключают уведомления

HRY ДЕПАРТАМЕНТЫ

Постоянный член жюри Премии «Лучшие HR-департаменты»

Екатерина Кочановская,
директор по персоналу
«Инвитро» агломерации Москва

Как развивать и обучать молодежь работать в «полях». Кейс «Инвитро» агломерации Москва

Если на рынке нет подходящих сотрудников — взрастите их сами. Такой стратегии придерживается Директор по персоналу «Инвитро» агломерации Москва и постоянный член жюри Премии «Лучшие HR-департаменты» Екатерина Кочановская. В 2022 году Екатерина вместе с командой отдела обучения и развития запустила проект, который сейчас помогает бизнесу снизить зависимость от рынка труда. Подробнее узнаете в интервью.

Екатерина, в июне 2022 года вы запустили пилотный проект, который позволил создать кадровый резерв,

запустить механизм наставничества, снизить текучесть на испытательном сроке, повысить оценку качества услуг и увеличить удовлетворенность и вовлеченность персонала. Расскажите, что это за проект?

Да, вы правы. В июне 2022 года «Инвитро» агломерации Москва действительно запустило пилотный проект. Мы начали создавать Обучающий центр на базе действующего медицинского офиса. Центр был необходим для практической и теоретической подготовки новых сотрудников, которые в короткий срок могли бы начать работать по единым стандартам в медицинских центрах сети «Инвитро». Конечно, при поддержке опытных коллег.

К вам же и так идут работать люди, у которых должны быть знания в области медицины?

Это так. Но молодежь, которая к нам приходит, еще не имеет наработанных навыков. Молодые специалисты попросту не подготовлены к «полевой» работе. То есть к непосредственному взаимодействию с пациентом. Чтобы дать эти навыки молодежи, мы и стали создавать Обучающий центр.

Что мешает сразу нанять медицинских работников с достаточной квалификацией?

Высокая конкуренция за медицинских работников с опытом. Еще 7—10 лет назад в компанию приходили трудоустраиваться кандидаты с обширными знаниями и практическим опытом работы. В последние годы ситуация на рынке медицинских специалистов резко изменилась.

По данным Министерства здравоохранения РФ, в медицинской сфере сейчас не хватает до 25 тыс. врачей и более 50 тыс. среднего медперсонала. Конкуренция в Москве и области за квалифицированный опытный медперсонал с каждым годом набирает обороты. Причем как в госсекторе, так и в частной медицине.

С учетом того, что в компании «Инвитро» более 80 процентов работающих — это средний медперсонал, нужно постоянно думать о том, как и какими способами его подготавливать.

Поэтому вам не остается ничего другого, как создавать собственную инфраструктуру? В вашем случае в виде Обучающего центра.

Да, именно поэтому. В режиме жесткого дефицита кадров и конкуренции нам потребовался новый подход и решение. Мы его нашли в виде Обучающего центра, который сейчас помогает нам решать вопросы подбора и обучения сотрудников.

Расскажите, как происходит весь процесс работы Обучающего центра: кто выступает в роли наставников, сколько по времени проходит обучение и какое оно.

Начну с того, что сейчас Обучающий центр — это наша отдельная единица. Как говорила, на начале проекта центр создавали на базе одного из наших медицинских центров. Но в декабре 2022 года Обучающий центр переехал в отдельное помещение со своим процедурным кабинетом и обучающим классом. Мы также оборудовали зону отдыха и место для приема пищи. Еще есть прекрасная входная группа с размещенными ценностями «Инвитро» на стенах, чтобы, заходя в центр, новый сотрудник сразу понимал, какая мы компания.

Провели и другую подготовительную работу. Во-первых, подготовили двух наставников. Это менеджеры производственного обучения с медицинским образованием. У одного из наставников опыт работы в компании более 20 лет. Во-вторых, разработали необходимые методические материалы: рабочую тетрадь новичка, план адаптации сотрудников, оценочный лист, чек-лист для тренера и многое другое.

Также в центре находится бизнес-тренер, который регулярно проводит велком-тренинги, тренинги по клиентскому сервису, секретам обслуживания.

На обучение мы направляем сразу группу из 5—10 новых сотрудников, которых только приняли на работу. Обучение длится 10 дней. За это время новички проходят курсы по санитарно-эпидемиологическим вопросам, преаналитическим требованиям и продукту — исследованиям. Также отрабатывают практические навыки.

Практические навыки отрабатывают на тренажерах?

Конечно. У нас есть специальные тренажеры. Это фантомы рук для внутривенного доступа, фантомы взятия мазка из зева и носа и другие тренажеры, на которых новички могут отработать навыки.

Проводится ли какая-то аттестация после обучения?

Безусловно. После обучения новички сдают экзамен. К работе мы допускаем только тех, кто успешно его прошел. В среднем после обучения новые сотрудники сдают экзамен на 89 баллов из 100. Те, кто успешно сдал экзамен, получают доступ к работе в медицинском центре. А те, кто провалил испытание, отправляются на повторное обучение или отработку того блока, который «западает», а потом еще раз сдают экзамен.

Сколько новых сотрудников уже прошли через Обучающий центр?

На данный момент обучение прошли более 90 человек.

«В режиме жесткого дефицита кадров и конкуренции нам потребовался новый подход и решение»

После обучения у новых сотрудников все равно могут возникать вопросы. Как вы решаете эту проблему?

Мы создали чат в Telegram для общения с наставниками. Если у нового сотрудника возникнет вопрос, он в любой момент может задать его в чате или обратиться к наставникам в любом удобном формате.

Екатерина, есть ли возможность у сотрудников, которые давно работают в компании, также пройти обучение в центре? Возможно, кто-то хочет подтянуть свои навыки или обновить свои знания по определенному блоку.

Да, такая возможность есть. Изначально целевой аудиторией Обучающего центра были именно новые сотрудники компании: старшие медицинские сестры, медсестры, администраторы собственной розничной сети и франчайзи. Но затем мы проанализировали запросы сотрудников и расширили аудиторию центра.

Теперь в нем могут пройти обучение сотрудники, которые хотят стать медицинскими сестрами — «универсалами» и сотрудники, которые не прошли Ежегодную профессиональную оценку. Учиться в центре могут и сотрудники, которые хотят «освежить» знания, в том числе направленные в центр по инициативе старшей медицинской сестры. В центре учатся сотрудницы, которые вышли из декрета.

В конце хотелось бы узнать про результаты вашего проекта. Чего вы смогли достичь с помощью Обучающего центра?

У нас снизился отток новых сотрудников в период испытательного срока. Прежде всего за счет того, что благодаря Обучающему центру, сообществу его бывших студентов и наставникам увеличилась удовлетворенность и вовлеченность персонала. Мы также снизили процент ошибок и дефектов при оказании медицинской помощи. Важным для нас стало и то, что мы смогли сформировать кадровый резерв.

Кризис в подборе. Новый способ привлечь молодые таланты в компанию, который работает: разбор на кейсе

Анастасия Жгунис,
директор по персоналу компании «Лайм Эйч Ди»

В этой статье покажу на примере компании «Лайм Эйч Ди», как использовать ивенты, чтобы создать воронку привлечения молодых талантов в компанию. Благодаря офлайн-мероприятиям мы прокачали бренд работодателя и в пять раз увеличили число желающих работать у нас в компании.

Первое офлайн-мероприятие, которое мы провели, был конкурс «Вызов лидеров», благодаря которому в итоге создали проект по подбору персонала. Поделюсь, как нам удалось сократить время на отбор кандидатов благодаря этому проекту. А результаты проекта представлю в конце статьи. Но сначала расскажу, почему решили организовать ивент.

Компания «Лайм Эйч Ди» развивает сервисы стримингового ТВ России, а также входит в топ-5 российских видеосервисов. Мы создаем сервисы для просмотра ТВ и кино на платформах Android, iOS,

Smart TV, Windows и WEB. Компания ставит перед собой цель — стать лидером на глобальном рынке стриминга, медиа и контента.

Чтобы стать лидером на глобальном рынке стриминга, нам нужны были свежие бизнес-идеи и талантливые сотрудники. Поэтому компания, при поддержке Министерства экономического развития Чувашской Республики, в поисках новых идей и проектов, а также талантливой молодежи запустила конкурс «Вызов лидеров».

Главная цель конкурса — выявить и поддержать перспективные бизнес-идеи от предприимчивой молодежи Республики.

Мы не ставили какие-либо ограничения по форматам и тематикам проектов, оставляя участникам право самим выбирать направление и профессиональную область своего будущего дела.

Как выявлять молодые таланты

Организовать конкурс, который поможет молодежи раскрыть свои таланты и даст ей возможность реализовать свои идеи и проекты.

Разработали план конкурса

После того как определились с целью конкурса, оставалось продумать, как именно нам привлечь молодых лидеров. Поэтому мы разработали поэтапный план. Далее расскажу об этих этапах.

Создать команды. В состав команды конкурса входили сотрудники из HR-службы, отдела PR, маркетинга и стратегии, технической дирекции, международного департамента и основатель компании. Всего в команду вошло 11 человек, шесть из них — руководители направлений, которые определяли ключевые запросы компании. Кроме того, у каждого руководителя был точечный запрос к потенциальному соискателю.

Оценить проекты. Производить отбор всех заявок-команд решили на основе оценочного листа. Как он выглядит, смотрите на странице 22. Нам были необходимы те, кто умеет мыслить стратегически, понимает возможные перспективы монетизации проектов и умеет управлять командой. Также смотрели на софт-скилы.

Провести экскурсию для финалистов по офису. На наш взгляд, это был необходимый элемент сближения финалистов с руководителями направлений. Ведь именно в этот момент мы активно «продавали» ценности компании и те «плюшки», которые можем им дать.

Предоставить обратную связь от экспертов. У каждого финалиста была возможность получить обратную связь от топ-менеджеров компании. Забегая вперед, скажу, что именно те, кто обращался за помощью к нашим экспертам, работают в нашей компании и развивают новые направления. Для нас было важно познакомить потенциального сотрудника с будущим руководителем его направления. Мы также предоставляли возможность получить обратную связь по проекту от внешних экспертов. Так, огромную помощь финалистам оказали

Как оценивали проекты

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Конкурс уникальных бизнес-проектов «Вызов лидеров»

п/п	Критерии оценки проекта в финальном туре конкурса	Баллы	Наименование проекта финалиста						
			Bibinto	Биопрепарат Bovistim-K	Сервис mMarketing-Lab	Цель — консалтинговый сервис	Обучающая платформа, Альма-матер	Электробайк Велектрон	Сервис профориентации Карнаст
1	Описание продукта	от 0 до 3							
2	Анализ конкурентов	от 0 до 3							
3	Анализ рынка	от 0 до 3							
4	Целевые показатели	от 0 до 3							
5	Стратегия-монетизация проекта	от 0 до 3							
6	Качество представления проекта, свободное владение темой, аргументированные ответы на вопросы членов жюри	от 0 до 3							
7	Уровень мотивации и наличие компетенций у участника для реализации бизнес-проекта	от 0 до 3							
8	Масштаб и актуальность проекта	от 0 до 3							
	Итого баллов								

эксперты из «Сколково», директора крупных производственных компаний, таких как «Татнефть», «Сернурский сырзавод», министр экономического развития Чувашской Республики, а также министр цифрового развития Чувашии.

Организовать неформальное общение. Каждому финалисту предоставили возможность не только пообщаться с нашими экспертами, но и поработать в нашем офисе.

Подготовиться к презентации проекта. Финалистов готовили к питч-сессии совместно с экспертами «Сколково». Их обучали защите проектов перед экспертным жюри.

Провести защиту проектов. В октябре 2023 года состоялась защита проектов конкурса «Вызов Лидеров». В конкурсе участвовало 20 команд: более 50 человек, отобрано 10 проектов, до финала дошли восемь. Оценивали проекты члены жюри, а также 37 профильных экспертов, которые помогали им сделать правильный выбор. В состав экспертного сообщества вошли: чиновники, представители общественных организаций, а также основатель компании «Лайм Эйч Ди» Владимир Сивов.

Организовать сопровождение победителей и призеров проекта. Для информационного сопровождения победителей мы запустили рекламную кампанию на цифровых онлайн-сервисах нашей компании. Победитель получил 100 тыс. руб. на реализацию проекта, а также 900 тыс. руб. на продвижение проекта на площадках «Лайм Эйч Ди». Призеры второго места — 500 тыс. руб. и третьего места — 300 тыс. руб., а также продвижение проектов на площадках «Лайм Эйч Ди».

Устроить встречу с министром. Мы запланировали и организовали неформальную встречу финалистов с министром экономического развития Чувашской Республики. Во время этого мероприятия министр выслушал финалистов и поделился своим видением дальнейшего развития проектов.

100

тыс. рублей

получил победитель конкурса «Вызов лидеров» на реализацию проекта

Создали проект по подбору

Конкурс «Вызов Лидеров» задумывали как платформу для развития и поддержки молодых талантливых лидеров, где они смогут реализовать свои идеи и проекты. Организаторы конкурса проводили обучающие программы, мастер-классы, конкурсы и многое другое, чтобы помочь молодым людям раскрыть свой потенциал и стать успешными в своей области.

Однако в процессе работы над конкурсом мы заметили, что многие руководители проектов конкурса и их команда имеют отличные хард- и софт-скилы. Участники конкурса прекрасно справлялись с тем функционалом, который мог бы закрыть текущие вакансии.

Это стало отправной точкой для нового направления деятельности — проекта по подбору персонала. Команда «Вызов Лидеров», применяя свой опыт работы с талантливыми молодыми людьми, начала проект по отбору сотрудников для компании. В проект по подбору персонала входили как активные, так и пассивные методы отбора, а именно изучение анкет и резюме, видеопрезентаций и проектов участников. После изучения данных участников команда конкурса начала активно сотрудничать с руководителями отделов компании. Им предоставили доступ к данным кандидатов, которых отбирали и готовили для конкурса. Благодаря своему опыту команда конкурса смогла предложить компании не просто специалистов, а настоящих лидеров, которые не боятся начинать новые проекты.

Подвели результаты

По итогам проекта у нас было 15 кандидатов на ключевые вакансии. Четверо из них прошли отбор, сейчас они работают у нас. Некоторые из них возглавили новые направления и уже дали результат. После этого проекта мы решили активно продвигать бренд работодателя именно путем организации офлайн-мероприятий, которые активно поддерживались нашими партнерами, бизнес-сообществами и вузами региона. За декабрь 2023 года провели три крупных мероприятия. Общий охват участников составил более 1500 человек. А общий охват аудитории на таких площадках, как ВК, Телеграм, составил более 300 тыс. человек. Благодаря этим мероприятиям число желающих пройти стажировку в нашей компании увеличилось в пять раз, и мы практически закрыли наш ключевой вопрос: формирование кадрового резерва.

Какие критерии отбора в компании

В компании существует классическая поэтапная система отбора кандидатов. Первый этап — отбор резюме. Второй — собеседование с HR. Третий — собеседование с HR и руководителем. Четвертый — собеседование с основателем компании. Пятый — собеседование с экспертом. Шестой — согласование оффера и выход на испытательный срок. В случае работы с кандидатами с конкурса «Вызов Лидеров» мы смогли избежать второго и третьего этапов. Так как в процессе работы HR-ы вместе с руководителями плотно взаимодействовали с участниками конкурса, поэтому нам не составило труда дать четкую оценку претендентам на вакансии.