

# ancor

## Talent Acquisition: ЭВОЛЮЦИЯ

Кабинетное исследование  
Россия, 2023



## Уважаемые коллеги и партнеры,

В период быстро меняющейся корпоративной среды, где компании сталкиваются с новыми вызовами, функция Talent Acquisition остается краеугольным камнем успешного бизнеса.

Безусловно, в каждой компании есть свои особенности в функции подбора персонала. Мы уже не раз задавались вопросом анализа различий и глубокого понимания функции Talent Acquisition. При этом на протяжении двух лет мы наблюдаем сильные изменения во всех сферах экономики. Рынок труда становится все более напряженным - отток людей за рубеж, кандидатское поле сокращается для российских работодателей, молодежь не мотивирована работать в найме. Нам важно понимать, какие изменения в функции подбора персонала произошли за этот период, как она поменялась, в связи с ситуацией на рынке.

Мы рады представить Вам результаты нашего исследования, которые освещают основные вызовы и тенденции, с которыми сталкиваются Руководители по подбору персонала в крупных компаниях. Кроме того, мы предлагаем ряд продуктовых решений от компании ANCOR, которые помогут вам эффективно решать самые разнообразные задачи в сфере управления человеческими ресурсами.

С уважением и наилучшими пожеланиями,

**Шломина Евгения**

Исполнительный Директор  
ANCOR Recruitment



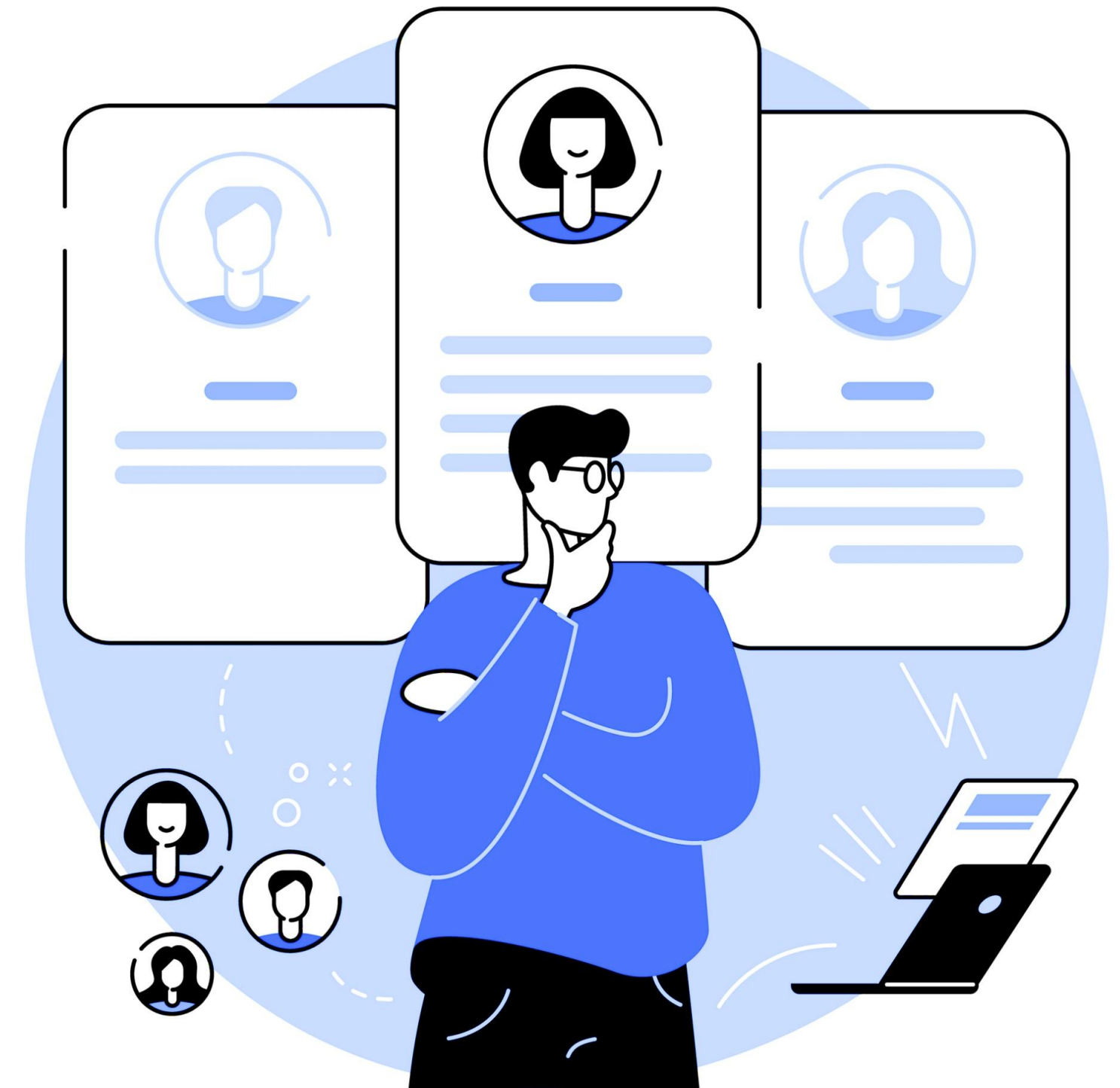
# Об исследовании

## Цели исследования:

- Проанализировать изменения в функции ТА
- Определить вызовы, с которыми руководители ТА сталкивались за прошедший период
- Оценить влияние функции ТА на результат бизнеса

## Метод исследования:

- Качественный опрос руководителей ТА-направлений (120 часов кабинетных интервью)



# Портрет

61

компания в лице  
ТА-лидера

600

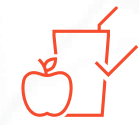
380 000

численность персонала

3

100+

численность ТА-службы



FMCG



IT



АПК



здравоохранение



логистика



ЛПК



машиностроение,  
оборудование



металлургия  
и горная добыча



наука  
и образование



недвижимость  
и строительство



розничная  
торговля



строительные  
материалы и  
оборудование



телекоммуникации



ТЭК



химическая  
промышленность



финансовые услуги

# Основные выводы



Произошло **усиление роли ТА в целом**, добавилось больше ответственности, а также больше фокуса на партнерское взаимодействие с бизнесом и сервисный подход. Роль рекрутмента становится менее технической и больше экспертно-консультационной

---



Ряд компаний отмечают, что во многом усиление роли связано с общими вызовами рынка: кадровый голод, демографическая яма. В более чем половине опрошенных компаний существенно **увеличились объёмы найма**, что требует изменений в стратегии найма и работе с кандидатами, пересмотра требований к вакансиям и срокам найма (использовать более гибкий подход)

---



Вызовы рынка требуют **повышения уровня эффективности функции ТА**, те компании, у которых ранее не было метрик, всерьез задумываются об их внедрении

**Как работает  
современный  
ТА-лидер?**



## Тренд 1

Существенный рост найма привел к увеличению численности функции ТА



## Тренд 2

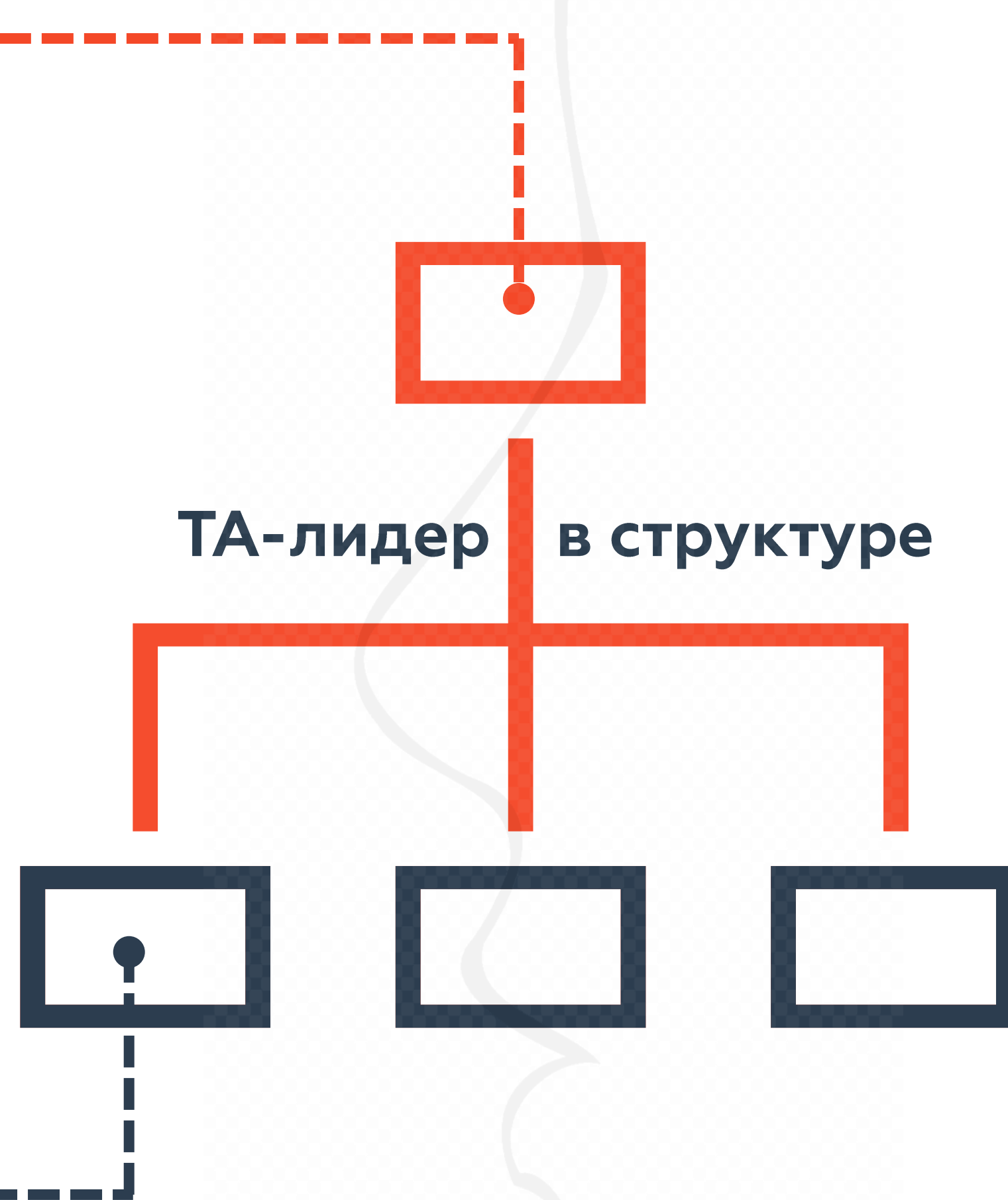
Производственный рекрутмент децентрализуется, выделяются хабы в рекрутменте

## Подчиняется HR-директору

в крупных географически  
распределенных структурах возможно  
матричное подчинение

## Взаимодействует с бизнесом как партнер

меняя роль с технической  
на экспертно-консультационную





# Зона ответственности ТА-лидера



**рекрутмент**



**пребординг**



**онбординг**



**бренд  
работодателя**



**обучение**



**HR-аналитика**



**HR-  
автоматизация**

# Как TA-лидер организует процесс рекрутмента?



**Имеет формализованный процесс,**

при этом единой формулы нет, процессы и этапы согласования у всех разные



**Имеет горизонт планирования найма 1 год**

и проводит регулярные корректировки с появлением позиций ad-hoc



**Использует ATS-систему,**

но некоторые вынуждены сейчас искать российские аналоги



**Растит экспертизу рекрутеров по типу, уровню, специализации позиций или территории,**

лишь некоторые отказываются от специализации во избежание выгорания и создания взаимозаменяемости



**Развивает собственные программы обучения рекрутеров,**

но приветствует их самостоятельное обучение

# TA-лидер использует услуги внешних провайдеров

оценивая эффективность по fill-rate, срокам закрытия позиций, качеству резюме, конверсии, а иногда субъективно

## Приобретает следующие продукты:

- ✓ Лидогенерация
- ✓ Мэппинг
- ✓ Исследования компенсаций и льгот
- ✓ Чат-боты,
- ✓ ATS-системы

## Реже:

- ✓ HR-аналитика
- ✓ Контекстная/digital-реклама
- ✓ Обучающие платформы
- ✓ КЭДО (автоматизация КДП)

## Хотел бы приобрести (больше/лучше) продуктов:

- ✓ Инструменты для массового подбора
- ✓ HR-аналитика
- ✓ Инструменты по адаптации и удержанию персонала
- ✓ Обучающие программы для рекрутеров
- ✓ Автоматизация административных процессов
- ✓ Роботизация процессов по обработке входящего потока резюме
- ✓ Внешний менторинг

# Как TA-лидер ведет поиск кандидатов?

## Использует в основном

- ✓ сайты поиска работы,
- ✓ социальные сети,
- ✓ реферальные программы,

пробуя новые каналы для поиска ИТ и практикуя «обратный найм»

## Формирует внешний кадровый резерв,

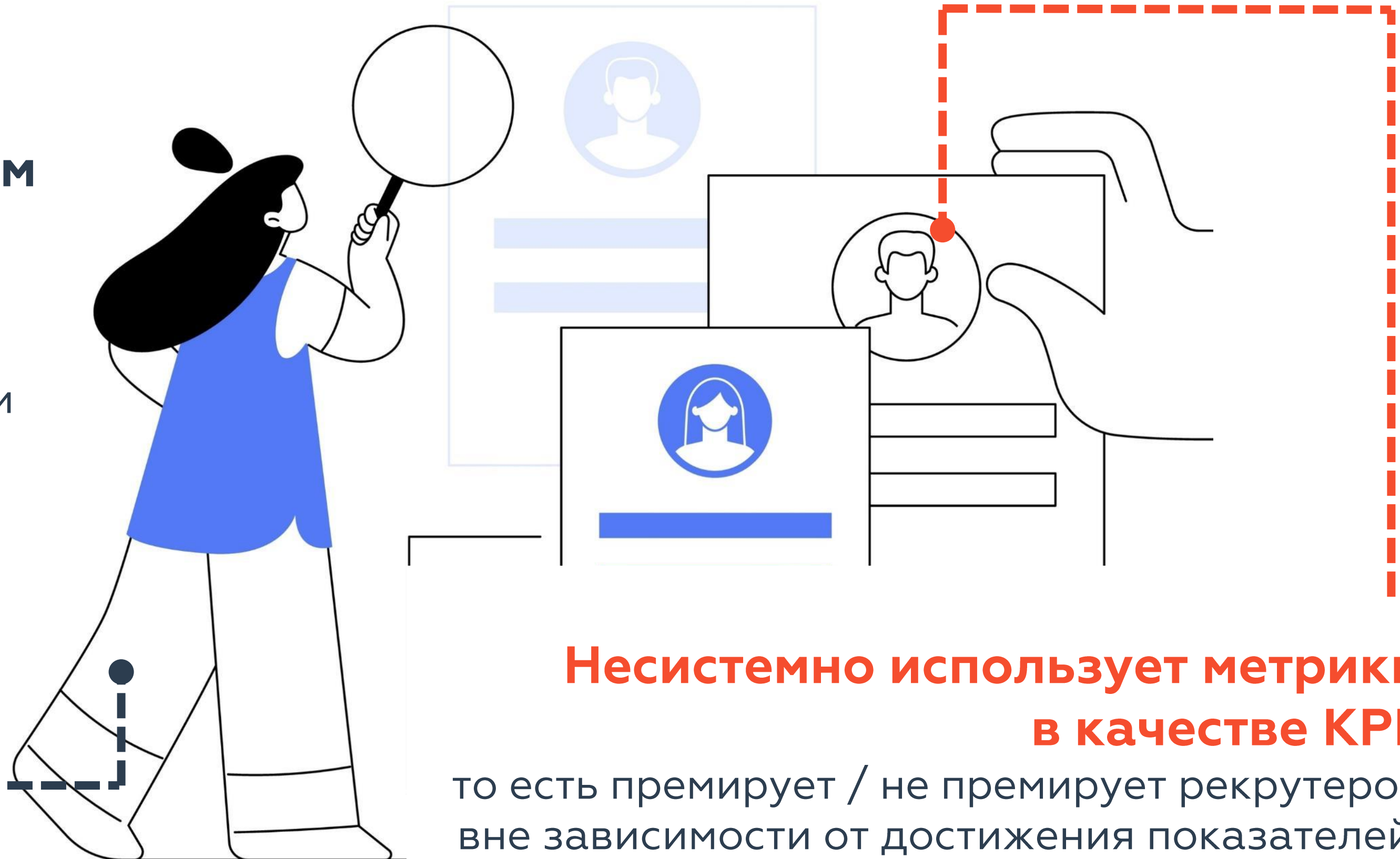
реже отвечает за внутренний кадровый резерв



# Как TA-лидер измеряет эффективность?

**Анализирует эффективность по количеству и срокам закрытия позиций,**

а также учитывает удовлетворенность внутреннего заказчика и качество кандидатов



**Несистемно использует метрики в качестве KPI,**

то есть премирует / не премирует рекрутеров вне зависимости от достижения показателей;

# Метрики эффективности



У половины опрошенных (28 компаний) за 2 года не произошло существенных изменений в KPI-метриках. Однако, они стали заметно влиять на размер и факт выплаты бонуса сотрудникам, чего не было раньше

**62%**

оценивают удовлетворенность менеджеров (NPS), но не все проводят эту оценку системно и при помощи специальной анкеты: в таком случае идет устный сбор обратной связи.

**38%**

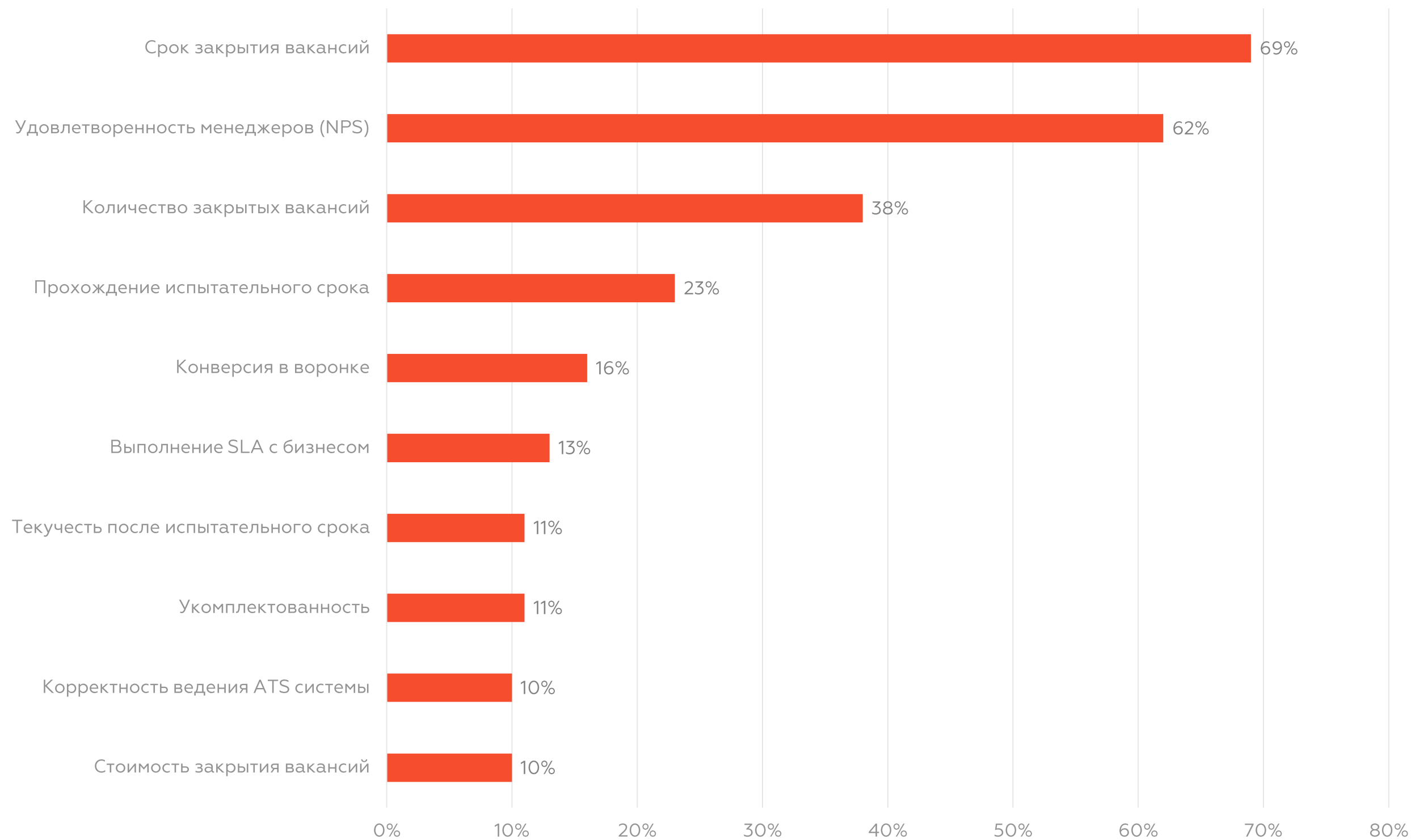
считают количество закрытых вакансий (за разные промежутки времени: неделю, месяц или квартал)

**23%**

измеряют прохождение испытательного срока

# Управление метриками эффективности

ТОП-10 наиболее популярных показателей эффективности рекрутмента,  
% компаний



ANCOR активно применяет воронку по проектам в работе с клиентами. Эта успешная практика показывает, что конверсионная воронка кандидатов и аналитика причин отказов позволяет:

- ✓ Работать с ЛПР на основе анализа данных
- ✓ Выявлять «узкие» места и пути улучшений
- ✓ Подводить итоги работы за период
- ✓ Планировать и прогнозировать сроки найма, территории, ресурсы, стоимость
- ✓ Анализировать работу команд
- ✓ Работать с EVP на основе анализа причин отказов кандидатов
- ✓ Оценивать конкурентоспособность предложения
- ✓ Влиять на эффективность работы с провайдером

Платформа данных по заработной плате, льготам и компенсациям – стратегически важный инструмент для HR, позволяющий принимать управленческие решения на основе данных, оперативно реагировать на изменения рынка труда, формировать зарплатную политику компании, привлекать и удерживать ценных сотрудников и кандидатов, а также повышать привлекательность бренда работодателя

## Обзор зарплат поможет принять правильное решение:

- ✓ Насколько оклады сотрудников соответствуют среднерыночным?
- ✓ Как определить конкурентную заработную плату для конкретной должности?
- ✓ Какую заработную плату предложить кандидату?
- ✓ Какую бонусную схему сформировать для топ-менеджеров?
- ✓ Какой социальный пакет привлекателен для соискателей в отрасли?
- ✓ Сколько получают сотрудники в ИТ, в банках и других отраслях?
- ✓ Какова средняя зарплата в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе, Чите, Петропавловске-Камчатском и в других регионах?

Воспользуйтесь нашим онлайн-сервисом **SalaryData**, чтобы иметь полную и актуальную информацию по уровню дохода на разных позициях, в разных отраслях по всем регионам РФ



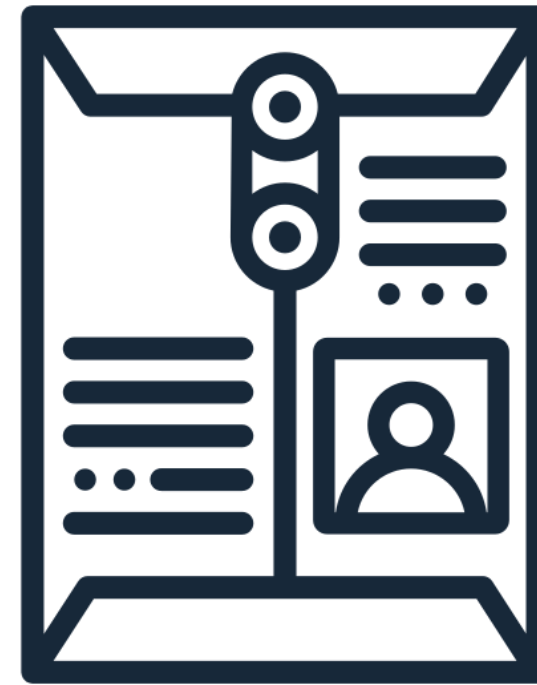


# Ключевые факторы обращения в КА



## Отсутствие собственной экспертизы

(а если она есть, то агентство становится альтернативным источником)



## Передача конфиденциальных вакансий



## Ограничения в сроках и ресурсах

Большинство компаний развивают свою экспертизу по рекрутменту и мотивированы на повышение эффективности этого процесса, ANCOR предлагает новый продукт.

Это комплексный подход к повышению эффективности управления поиском и отбором персонала в компании, который включает в себя:

## Аудит процесса рекрутмента

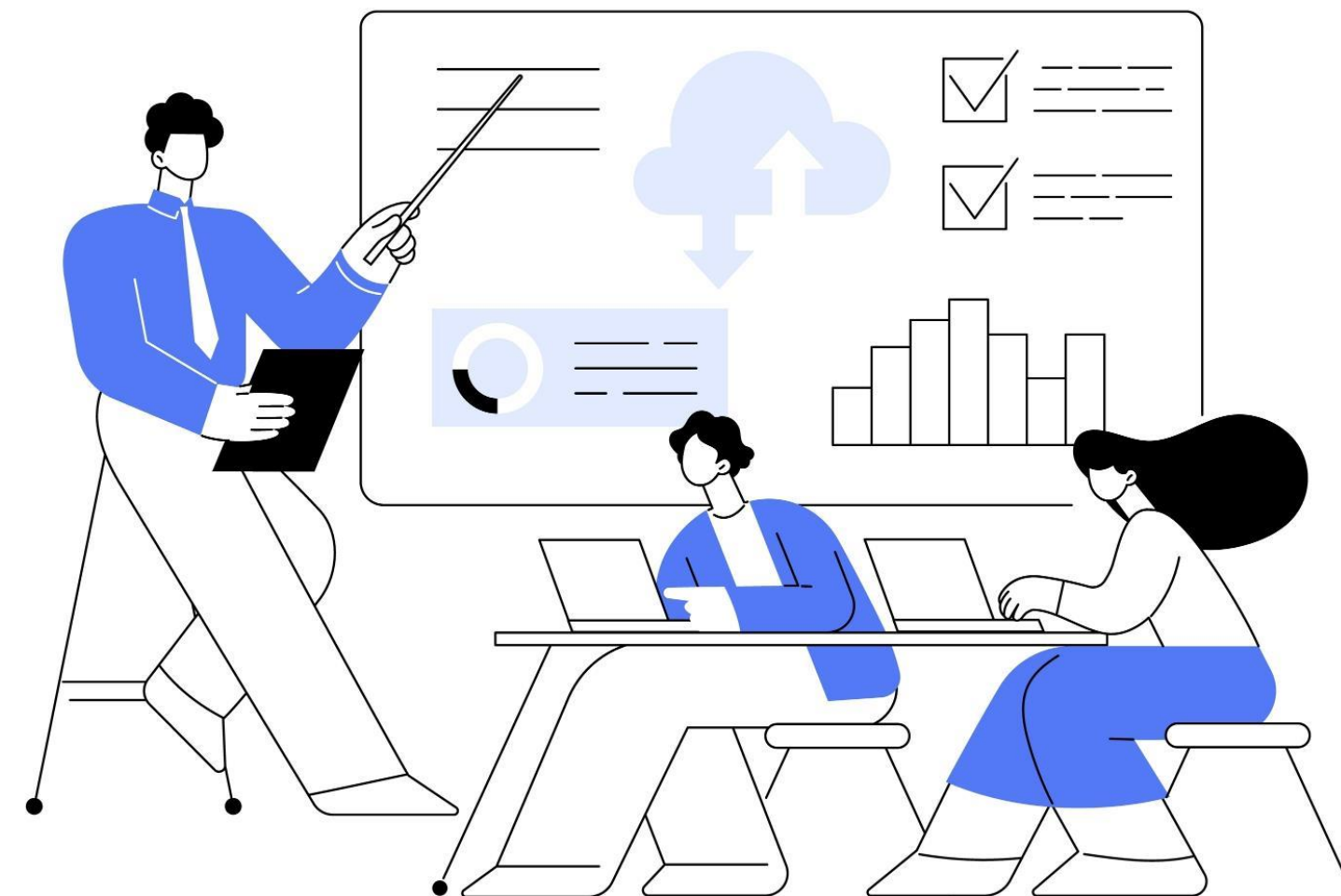
- Проведем комплексную диагностику системы рекрутмента и выявим зоны для развития
- Разработаем дорожную карту изменений процессов и операций подбора персонала

## Обучение персонала

- Обучим рекрутеров и нанимающих менеджеров технологиям поиска и оценки кандидатов
- Обеспечим посттренинговое сопровождение сотрудников

## Консультации по рекрутменту

- Окажем консультационную поддержку в решении тактических и стратегических вопросов найма
- Поможем разобраться со сложными кейсами и дадим рекомендации



**Что «болит»  
у современного  
ТА-лидера?**



# Вызовы и ответы

## Поиск

ИТ, производство (ИТР и синие воротнички),  
линейный персонал в рознице

- Тестирование новых каналов поиска
  - Работа с вузами, сузами
  - Расширение границ и географии поиска
- 

## Привлечение

- Пересмотр требований бизнеса и отчетных данных
  - Сохранение большего числа кандидатов в воронке
  - Развитие HR-бренда
- 

## Удержание

- Персонализация ценностного предложения
- Контроль удовлетворенности

## Вызов

Все опрошенные компании говорят о дефиците кандидатов. Наибольшие сложности возникают с закрытием IT вакансий и позиций на производстве. Есть острая нехватка как синих воротничков, так и квалифицированного персонала на производственные площадки. Компании розничного сегмента отмечают потребность в линейном персонале. Демографическая яма и недостаточное количество квалифицированного персонала создают условия сильной конкуренции за кандидатов, что требует от бизнеса совершенствования инструментов привлечения, развития HR-бренда, ускорения процесса подбора

## Продуктовое решение ANCOR



### Исследование рынка труда

это комплексное изучение рынка трудовых ресурсов



### Talent Mapping

исследование рынка потенциальных кандидатов для формирования внешнего кадрового резерва



### Кадровая лидогенерация

услуга по привлечению кандидатов на актуальные вакансии клиента

## ВЫЗОВ

Особенно остро этот аспект воспринимается в части молодежи, требования которой не совпадают с предложениями работодателей. Определенные «олдскульные» отрасли у молодых людей малопопулярны (например, retail и промышленное производство), и компании не понимают, как им понравиться

## Решение ANCOR

**Мы создаем и развиваем бренд работодателя, отвечающий трем важным критериям:**

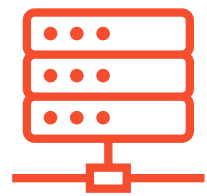
- Привлекательность для целевой аудитории
- Отличие компании от конкурентов-работодателей
- Отражение реально существующих преимуществ компании для создания верных ожиданий и оправданных надежд

Сильный бренд работодателя позволяет компании привлекать и удерживать самых талантливых профессионалов отрасли, а также существенно снижает затраты на поиск и привлечение персонала



# Вызов 2: привлечение персонала

Наша успешная практика в ANCOR - применение чат-бота для профессиональных позиций с июня 2023, чат бот:



обрабатывает большой массив данных в короткие сроки



вовлекает «неконтактную» аудиторию



не зависит от локации кандидата



«дотягивается» до кандидатов, на которых не хватает ресурса



сокращает время первичного скрининга кандидатов



позволяет быть в постоянном контакте с нашим самым дорогим активом - кандидатами



«работает, пока вы спите»



дает хорошую конверсию (от 35% и выше)

Мы проводим консультации по внедрению чат-ботов,  
запросы можно отправлять на [skvortsova@ancor.ru](mailto:skvortsova@ancor.ru)

## ВЫЗОВ

В условиях сложного кандидатского поля и оттока специалистов удержание становится одним из ключевых путей решения проблемы кадрового дефицита. Бизнес уже стал обращать внимание на создание персонализированных условий, проводить контроль удовлетворенности

## Решение ANCOR

**Центр карьеры** — это комплекс услуг, направленный на эффективное управление карьерой сотрудников в компании. Это инструмент управления корпоративной карьерой сотрудников, который может решить следующие задачи:

- Обучить hr-менеджеров построению системы карьерного консультирования в компании
- Развить у руководителей навыки проведения карьерных диалогов
- Расширить у сотрудников представление о вариантах и возможностях профессионального развития, повысить интерес к планированию карьерного развития внутри организации





# Автоматизация — зона ответственности большинства ТА-лидеров, и она буксует

## 3 причины не успешности в автоматизации HR-процессов

**01** У автоматизации нет четко обозначенной бизнес-цели. **Нужна автоматизация для автоматизации**

**02** Текущая загрузка ТА-лидера не позволяет системно управлять автоматизацией процессов

**03** Наличие ATS-системы не приводит к развитию базы данных и системной работе с ней

## Вызов

Одной из главных проблем в сфере рекрутмента является ограниченность рынка квалифицированных кандидатов. Вместе с тем работные сайты повышают стоимость доступа к данным, что ограничивает привлечение претендентов в проекты по рекрутменту. В условиях сжатых сроков и ограниченного бюджета становится необходимым поиск эффективных способов привлечения кандидатов

## Решение ANCOR

Использование собственной накопленной базы данных кандидатов в ATS является таким решением.

Одно из решений, которое предлагает ANCOR – Experium

**Experium** – российская система для управления подбором персонала, которая поможет создать автоматизированную базу данных кандидатов (ATS - applicants tracking system), оптимизировать процесс отбора персонала и повысить эффективность рекрутмента в вашей компании

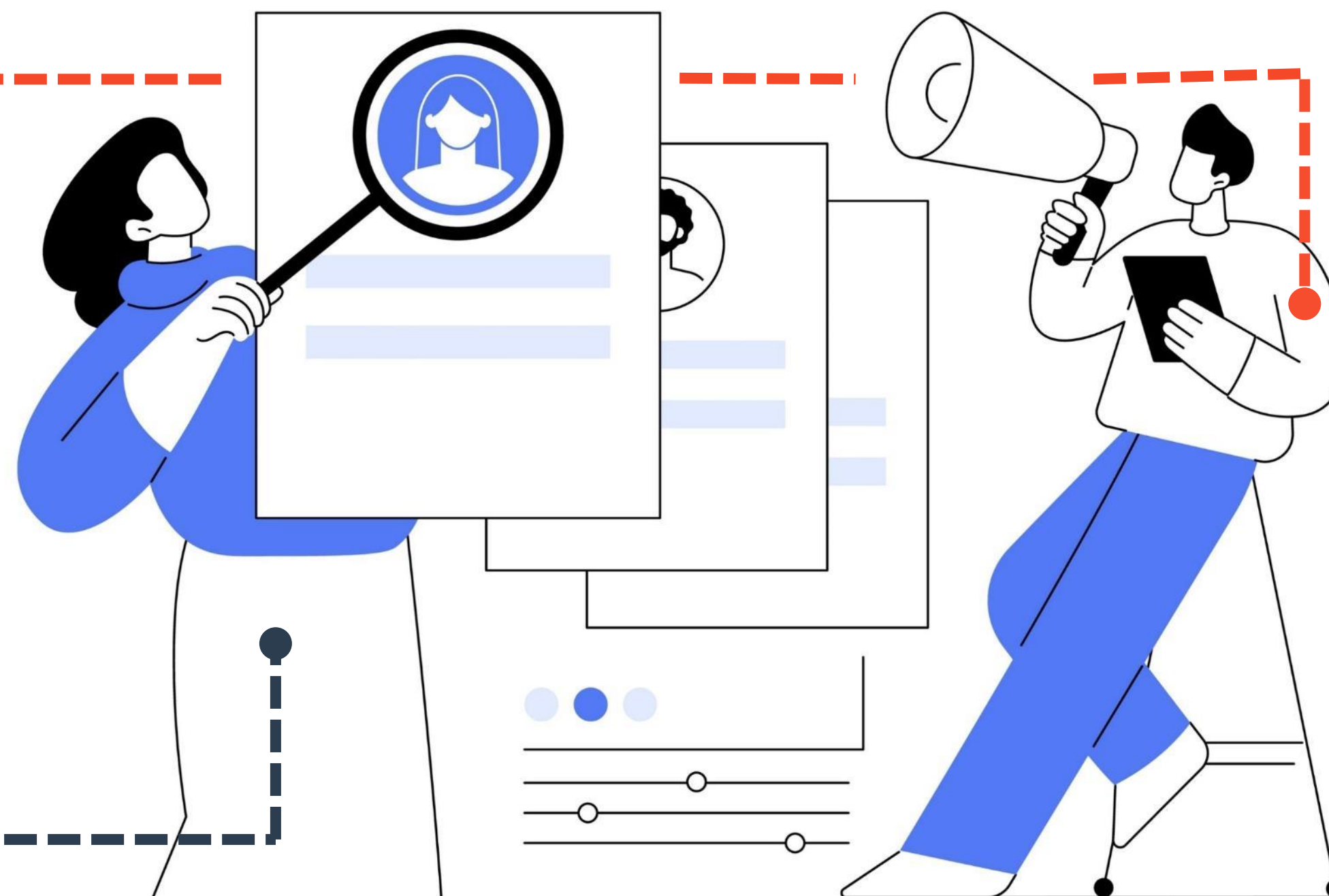


# Обучение и бенчмарки

**ТА-лидер использует в целях обучения конференции, форумы, нетворкинг,**

реже, но обучается на тренингах внешних провайдеров или по собственным программам, разработанным T&D

**В условиях неопределенности ТА-лидер ни на кого не ориентируется и не видит бенчмарков на рынке**



В России отсутствует **ШКОЛА TALENT ACQUISITION**  
на уровне вузов, бизнес-школ, профессиональной сертификации

# ANCOR проводит обучение технологиям рекрутмента



РЕШЕНИЕ



Технологии рекрутмента



Коммуникация рекрутера с нанимающим менеджером



Коммуникация рекрутера с кандидатами



Инструменты поиска и привлечения кандидатов



Методы оценки персонала при найме



Виды и техники интервьюирования



Интервью по компетенциям



Подбор персонала для нанимающих менеджеров



Технологии массового подбора



Бренд работодателя и рекрутмент



Эффективный онбординг сотрудников



Трудовое законодательство при найме и адаптации

# Спасибо!



больше  
данных



оперативная  
информация  
о рынке труда

**ancor**

Евгения Шломина,  
Исполнительный директор,  
ANCOR Recruitment

[e.shlomina@ancor.ru](mailto:e.shlomina@ancor.ru)  
7 (903) 2703222