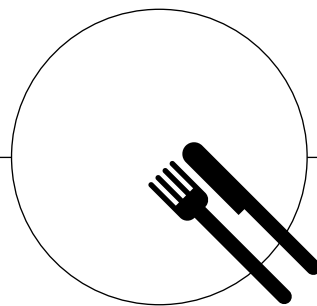


СЕРИЯ **ВТОРОЙ**
ПИЛОТ

ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

Кадровый голод



**ФОРМИРУЕМ
100%-НЫЙ
ШТАТ В УСЛОВИЯХ
ТОТАЛЬНОГО
ДЕФИЦИТА
СОТРУДНИКОВ**

УДК 005.95
ББК 65.290-2
С34

Сивожелезов, Павел Петрович.

С34 Кадровый голод. Формируем 100%-ный штат в условиях тотального дефицита сотрудников / Павел Сивожелезов. — Москва : Эксмо, 2023. — 272 с. — (Второй пилот. Книги, которые помогают принимать правильные управленческие решения).

ISBN 978-5-04-161929-9

На 1 сентября 2022 года дефицит кадров в России, по данным Росстата, составил более 1,8 млн человек. Работодатель предлагает приличные деньги, но месяцами не может найти, кому их платить. И в ближайшее время ситуация не улучшится.

Если ваша компания столкнулась с дефицитом кадров — эта книга подскажет решение. Павел Сивожелезов — бизнес-спикер, эксперт по менеджменту с 17-летним стажем и предприниматель — предлагает однажды разработанную под масштабный проект, а затем многократно проверенную на практике семиступенчатую систему набора и удержания сотрудников. Его рекомендации помогут и владельцу бизнеса, и наемному руководителю, и рекрутеру, и HR-директору решить проблему кадрового голода и сформировать эффективный 100-процентный штат.

УДК 005.95
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-161929-9

© Текст. Сивожелезов П.П., 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. ПОЧЕМУ «ГОЛОДАЕМ»?	13
Глава 2. УРОКИ ПОБЕДИТЕЛЕЙ	25
Глава 3. Я ДЕЛАЮ ЯВНО НЕ ТО...	43
Глава 4. ЦЕНА ВОПРОСА.	59
Глава 5. КЛОНИРУЕМ ЛУЧШИХ	73
Глава 6. ЧЕТЫРЕ HR-МОДЕЛИ	93
Глава 7. ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ ЛЕСТНИЦА.	119
Глава 8. ПРИНЦИПЫ HR-МАРКЕТИНГА	141
Глава 9. НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СОБЕСЕДОВАНИЙ	169
Глава 10. СИЛА И СЛАБОСТЬ ГРУППОВЫХ ОТБОРОВ	199
Глава 11. НАСКОЛЬКО ТЯЖЕЛО БЫТЬ ВАШИМ СОТРУДНИКОМ.	213
Глава 12. ТИПИЧНЫЕ «ЧЕРНЫЕ ДЫРЫ»	241
Заключение	263
Благодарности	265
Литература	266
Алфавитный указатель	267

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня руководители с ностальгией вспоминают, как в прежние времена перед дверями их кабинетов соискатели стояли в очереди на собеседование. Можно было давать им многочасовые тесты, выбирая лучшего из лучших, а потом неделями не сообщать результаты. Кандидаты терпеливо ждали в надежде получить работу.

После найма ничто не мешало успокоиться и забыть про новичка. Выплывет — хорошо, нет — возьмем другого. Если не устраивало, как человек работает, грозили увольнением. И это действовало: сотрудники боялись потерять свое место!

За последние годы мир перевернулся с ног на голову. Работодатели предлагают приличные деньги и месяцами не могут найти, кому их платить. На 1 сентября 2022 года, еще до начала мобилизации, дефицит кадров в России, по данным Росстата, составил более 1,8 млн человек. Сейчас на дворе конец ноября, и очевидно, что в ближайшее время ситуация не улучшится. Скорее наоборот.

Но будем справедливы, с проблемой дефицита человеческого ресурса сталкивается не только российский рынок труда. Тотальная нехватка рабочих рук — мировой тренд. Профессор Техасского университета Энтони Клотц ввел для него термин «великая отставка» (The great resignation¹).

¹ Стенограмма: Великая отставка с Молли М. Андерсон, Энтони К. Клотцом, доктором философии, и Элейн Велтерот. — Washington Post, 2021. — Прим. авт.

По сведениям «Бюро статистики труда США» (BLS), только в январе 2022 года в Соединенных Штатах уволились 4,25 млн человек. Для сравнения: в 2021 году — 3,3 млн. Как видите, «великая отставка» стремительно набирает обороты.

Опрос американской политической партии Future Forum показал, что 57% работающего населения США готовы искать новое место в следующем году. При этом самый высокий процент текучести кадров наблюдается в строительстве, торговле, досуге и гостиничном бизнесе — более 50%. По данным опроса сотрудников предприятий среднего и крупного бизнеса, проведенного компанией Ventra в сентябре 2022 года, 44% респондентов признались, что ищут работу прямо сейчас. Еще 38% отметили, что не ищут, но в принципе готовы рассмотреть предложения.

И нехватка сотрудников, и высокий уровень текучки персонала — все это симптомы одной болезни. Имя ей — «кадровый голод». Он ощущается на всех уровнях: и в среде менеджеров в офисе, и в сфере услуг, и среди обслуживающего персонала. Неважно, касается ли дело редких специалистов или низкоквалифицированных сотрудников.

Моя консалтинговая компания «Второй пилот» с 2015 года занимается управленческим консалтингом, помогая владельцам бизнеса, топ-менеджерам и HR-директорам решать управленческие проблемы, мешающие развитию бизнеса. Мы выстроили систему управления, HR- и бизнес-процессы в сотнях компаний в России и за рубежом. В этом году мы провели опрос среди 357 российских предпринимателей и руководителей. 73% из них назвали кадровый голод главной проблемой, которая мешает развитию бизнеса.

По результатам исследования мы выделили ее основные проявления.

Приходится долго закрывать вакансии. Раньше нужно-го сотрудника находили за считанные недели. Теперь этот срок нередко измеряется месяцами. Наниматели жалуются: «Мы уже три месяца не можем взять менеджеров в отдел продаж. Не хватает минимум пятерых», «Рабочих недостаточно. Надо 12 человек. Ищем полгода, толку нет», «Нам сейчас нужно 16 поваров. Год не можем никого нанять». Да что там! Порой и одного сотрудника не найдешь! Исполнителей словно вымело с рынка труда. А те, что приходят, часто даже с натяжкой не годятся.

Трудно найти специалиста в провинции. В мегаполисе проще, а вот в маленьком городе отыскать квалифицированного инженера, юриста или программиста — подчас задача на грани фантастики. К примеру, одна провинциальная компания, выполняющая работы для атомной отрасли, уже больше года ищет проектировщика. Больше года, и пока безрезультатно! Толковые специалисты обычно при деле. Те же, что попадают на рынок труда, часто просят неадекватные компетенциям зарплаты. А бестолковых нанимать — себе вредить. В итоге немногие соискатели, которые проходят по всем критериям и остаются в компании, нередко превращаются в «звезд» со всеми вытекающими: «это заполнять не хочу», «обучать никого не стану» и «будете так много требовать за эти деньги — уйду».

Некого поставить на руководство группой или отделом. Вырастить из ответственного и преданного исполнителя столь же хорошего управляющего подразделением получается далеко не всегда. Одному мешает мягкость,

другой боится ответственности, третий предпочитает все делать сам, а не поручать коллегам. Поэтому часто приходится привлекать руководителя со стороны. И он должен одновременно обладать управленческими навыками, отраслевым опытом и уметь завоевывать авторитет у коллектива. Тут мне на ум приходит строительная компания, которая два года перебирала начальников юридического отдела. Каждый из кандидатов не задерживался дольше, чем на три месяца, то есть, по сути, не мог преодолеть испытательный срок. Закончилось все печально: проигрышем в стратегически важном суде и потерей части активов.

Высокий уровень текучести кадров. Сотрудники, которых с трудом нашли, обучили, на которых завязали ключевых клиентов и производственный процесс, иногда быстро покидают компанию. Особенно болезненно терять новичков, кто отработал 3–6 месяцев. Эти люди только-только освоили нужные навыки и наконец-то начали оправдывать вложенные в них усилия. С ними уже связано немало надежд, а они раз! — и пишут заявление на увольнение. И уходят. Да еще и прямиком к конкурентам.

Если ваша компания столкнулась с одной или несколькими из перечисленных проблем, эта книга заметно облегчит вам жизнь. Приведенные в ней рекомендации будут полезны и владельцу бизнеса, и наемному руководителю, и рекрутеру, и HR-директору. В их основу легла однажды разработанная под масштабный проект и потом многократно проверенная на практике семиступенчатая система трансформации набора и удержания сотрудников. Создавая ее, я отталкивался от работ Джима Калбаха *The Jobs to be done playbook* и *Mapping experience*, в которых он описывает

семь шагов для привлечения и удержания клиентов. Отдельные элементы его концепции подробно описаны в книгах Клейтона Кристенсена, Майка Микаловица, Аллана Дибба и др. Клиенты, конечно, не сотрудники, но вы удивитесь, насколько схожие механизмы управляют их поведением.

Кстати, Джим Калбах сам предлагал использовать этот подход применительно к персоналу, что я и сделал. Взял за основу общий принцип, адаптировал под наши задачи, добавил HR-технологии, которые изучил в Уортонской школе бизнеса (Wharton business school, WBS) на курсе HR-Management and Analytics, а затем обкатал на сотнях клиентов.

Благодаря семиступенчатой системе «Второй пилот» без труда находил людей на вакансии, которые по полгода оставались открытыми, в разы сокращал отток персонала и помогал клиентам превратить разношерстный коллектив в слаженную команду. Тут нет волшебства. Зато есть продуманная программа. Она в корне меняет устоявшиеся бизнес-процессы, делая компанию настоящим магнитом для потенциальных сотрудников. Даже в ситуации, когда их объективно мало на рынке труда.

Должен предупредить: многое из написанного может вызвать внутренний протест, не совпасть с вашими взглядами и установками. Однако, если вы хотите получить результат, отличный от имеющегося, стоит действовать иначе, чем привыкли. И почему бы не так, как предлагается в этой книге.

Согласны? Тогда приступаем.

The top of the page features two overlapping circles. The larger one is on the left, and the smaller one is on the right, partially overlapping the larger one.

ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ «ГОЛОДАЕМ»?

Когда на конференции или тренинге заходит разговор о кадровом голоде, слушатели обязательно спрашивают: «А почему рынок труда его испытывает?» Вопрос и впрямь интересный. Ведь во время пандемии закрылось огромное количество компаний. Только в России с августа 2019-го по август 2020-го прекратило существование более 240 тысяч малых и средних предприятий¹. Страшно представить, сколько людей в результате лишилось работы.

Помню, как в разгар самоизоляции крупные работодатели потирали руки: вот сейчас к нам повалят высококлассные кадры, готовые работать за копейки. Но вала так и не случилось. Ни до отмены ковидных ограничений, ни после. Как не случилось и притока соискателей после марта 2022 года. Тогда в течение нескольких месяцев без работы остались сотрудники как покинувших Россию иностранных компаний, так и пострадавших из-за санкций отечественных организаций.

Все это означает только одно — в основе кадрового голода лежат куда более

¹ Согласно исследованию аналитической службы международной аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza.

масштабные процессы, чем можно было предположить. Происходит глобальный сдвиг в поведении человеческого сообщества и, как следствие, — в устройстве рынка труда. И все же, если рассматривать конкретные причины нехватки людей, выделю основные:

- **Последствия демографического спада.** В 1988–1993 годах в России вдвое упала рождаемость. Только представьте, в 90-е она была почти в полтора раза ниже смертности. Как итог, к 2020 году мы получили сокращение трудоспособного населения примерно на 8 млн человек. Ожидается, что к 2025-му оно уменьшится уже на 10 млн человек, а к 2050-му, если ничего не изменится, на 26 млн.
- **Миграционные процессы.** Среди них есть как устойчивые, так и ситуативные. К первым относятся возникшие давно. Например, переезд активной части населения из провинции в крупные города или концентрация людей вокруг приморских курортов. Ко вторым относятся процессы, спровоцированные пандемией, началом спецоперации и мобилизацией. Речь о переселении из квартир в загородные дома, релокации в другие страны и оттоке граждан чужих государств из-за закрытия границ.
- **Рост популярности фриланса.** С каждым днем становится все проще работать не на одного начальника, а на нескольких клиентов. При этом можно самому определять загрузку и стоимость услуг. Специалисты с квалификацией выше среднего готовы самостоятельно искать клиентов, поэтому уходят из найма навсегда. Этот тренд касается как представителей сравнительно

новых профессий — СММ-специалистов, видеографов, операторов 3D-принтера, так и более традиционных — сметчиков, психологов, дизайнеров, бухгалтеров и т. д.

- **Мода на отсутствие работы.** Мы живем в мире, который не знает слова «тунеядец», зато с уважением относится к затяжным поискам призвания, самопознанию и многолетнему обучению «чему-нибудь». В конце концов, чтобы хорошо жить, совсем не обязательно работать. Особенно «на дядю». Можно отлично устроиться за счет обеспеченных родителей или второй половины.
- Другой вариант — **организовать себе «творческую паузу».** А почему нет, если получил бонусы с крупного проекта? Или просто накопил весомую сумму? Я уже не говорю об активных инвесторах — они вкладываются в криптовалюту или занимаются трейдингом и тоже минуют рынок труда.
- **Рост и падение популярности разных профессий.** Моду на некоторые из них, например таксиста, курьера или мастера маникюра, сейчас называют не иначе как «черным лебедем» рынка труда. Появление удобных интернет-сервисов превратило их в настоящую Мекку для людей, которые не хотят встраиваться в бизнес-иерархию и при этом не готовы самостоятельно искать клиентов. А тут тебе три в одном: относительная свобода, поток заказов из консолидированного источника и при желании заработок выше среднего. Логично, что такая ситуация спровоцировала дополнительный отток людей из профессий, которые и раньше не пользовались в России большим спросом: официант, сантехник, токарь и т. д.