



# HR•МУДРОСТЬ

ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

Издание для HR-единомышленников



# ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА 2024

# Содержание

РАБОТА НА ПЕРСПЕКТИВУ .....	3
СТАВИМ НА СОБСТВЕННУЮ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ .....	6
HR, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЛЮДЕЙ .....	8
СЕЙЧАС В HR ВАЖНА ВЗАИМОВЫРУЧКА.....	12
НАСТОЯЩАЯ БОРЬБА ЗА ПЕРСОНАЛ .....	16

# РАБОТА НА ПЕРСПЕКТИВУ

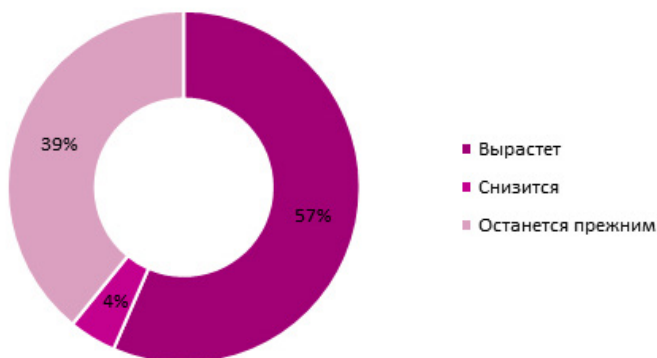
## Несмотря на кризисные явления в экономике, казахстанские компании нацелены на увеличение штата.

**Б**изнес-литература учит нас, что в период экономической турбулентности нужно быть гибким, быстро реагировать на вызовы и не строить долгосрочных планов, но что делать, если ситуация на рынке труда требует прямо противоположного? Исследование, проведенное компанией Рекадро, показало, что планы многих компаний на 2024 годы могут вступить в противоречие с текущей экономической ситуацией. Это повод для беспокойства или просто примета времени?

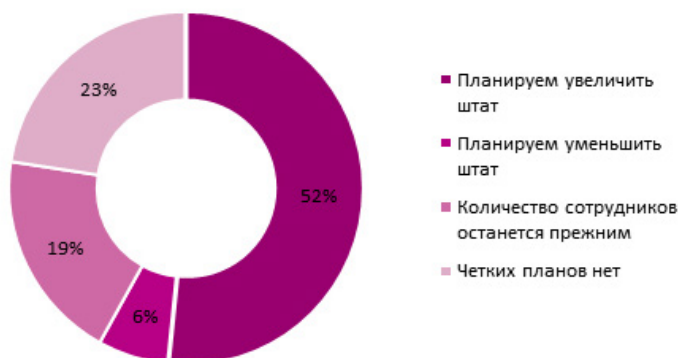
В течение всего 2024 года нагрузка на HR-службы будет расти. Компании планируют значительное увеличение штата, что ставит перед HR задачи повышения собственной эффективности, снижения текучести кадров и роста производительности труда. При этом на фоне оттока квалифицированных кадров, который был признан проблемой уже на уровне правительства, компании делают ставку на самостоятельную подготовку специалистов.

Научить и удержать — так можно обозначить магистральное направление

**Планы по изменению бюджета HR службы в 2024 году, % респондентов**



**Планы по изменению численности работников в 2024 году, % респондентов**



работы HR-служб в 2024 году. Разработка, внедрение и расширение собственного обучения назвали в качестве приоритета 50% опрошенных специалистов. Привлечение персонала становится приоритетной задачей для 48% HR-специалистов, при этом на увеличение штата нацелены 52% компаний.

В то время как 45% фокусируются на внутренних коммуникациях и корпоративной культуре предприятия, более четверти предприятий планируют внести изменения в систему мотивации. В 2024 году задачи, связанные с аналитикой кадров и BigData, а также мониторингом рынка труда, будут наименее актуальны для HR-служб.

Важно отметить, что все перечисленные задачи требуют вдумчивого, долгосрочного планирования на длительный срок. Запуск собственной программы обучения требует от нескольких месяцев до полугода сложной подготовки. Внедрение систем автоматизации — тоже длительный процесс, требующий большой вовлеченности

не только HR-специалистов, но и всего руководства компании.

Проще говоря, ситуация на рынке труда заставляет строить планы на отдаленную перспективу, в то время как инфляция и неопределенность на глобальных рынках намекает на опасность долгосрочного планирования. Но если судить по результатам исследования, опрошенные компании уверенно смотрят в будущее и нацелены на перелом кризисных тенденций.

## Чего мы ждем?

Главной опасностью наступившего года HR считают нарастающий дефицит кадров. А среди инструментов его преодоления выделяют собственные программы обучения, автоматизацию и работу с статистическими данными, нацеленную на разработку более эффективных программ удержания.

К числу важных, но второстепенных трендов HR-специалисты относят поиск решений для повышения произво-

дительности труда, внедрение новых форматов занятости и программ благополучия.

Менее значимый эффект на работу HR в 2024 году будут оказывать такие тенденции, как передача HR-функций другим компаниям, перераспределение обязанностей сотрудников, рост роли HR в менеджменте, а также внедрение популярных на Западе методик управления.

Стоит отметить, что такой взгляд на основные тенденции в целом совпадает с планами государства, обозначенными в «Концепции развития рынка труда до 2030 года». В паспорте ска-

**Ситуация на рынке труда заставляет строить планы на отдаленную перспективу, в то время как инфляция и неопределенность на глобальных рынках намекает на опасность долгосрочного планирования**

зано, что в рамках диверсификации и структурных изменений в экономике Казахстана (повышение уровня жизни, более справедливое распределение доходов, переход к «сложной экономике») вводится новое понятие «качественные рабочие места» — рабочие места, которые обеспечивают работникам достойную оплату труда, безопасные и здоровые условия труда, возможности для профессионального развития и карьерного роста, социальную защиту и трудовые права, а также уважение и признание в обществе.

## Справятся ли HR-подразделения?

Опрошенные в рамках исследования специалисты достаточно критично относятся к эффективности собственных HR-подразделений, ориентируясь на строгий набор показателей.

В большинстве опрошенных компаний HR-службы используют несколько показателей для описания собственной эффективности. Наиболее популярными являются: текучесть персонала и срок закрытия вакансий. Часть компаний учитывают также удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, коэффициент закрытия вакансий и процент сотрудников, прошедших испытательный срок.

При этом только треть компаний используют показатель производительности труда сотрудников. Финансовые показатели редко включают в оценку качества работы HR — это связано с трудностью учета и более долгосроч-

ным характером данных.

Интересно, что ни одна из компаний не использовала ROI человеческого капитала или снижение числа неэффективных работников в качестве оценочных показателей. Самооценка эффективности работы HR при этом неоднозначна — 45% считают, что их работа организована недостаточно или вовсе не эффективно, что в том числе может быть связано недостаточным вниманием руководства бизнеса к HR-подразделению, с другой стороны — экономия предприятий на HR-функции зачастую не позволяет выстроить грамотные процессы привлечения и удержания сотрудников.

И здесь невозможно не заметить, что критерии оценки эффективности не учитывают тренды, влиянию которых, по мнению самих HR, будет подвержен рынок труда в 2024 году. Понимая ситуацию на рынке и грамотно оценивая основные тенденции, HR все еще недостаточно внимания уделяют стратегическому планированию. Понимание того, что от HR-подразделения зависит гораздо больше, чем комплектование штата — может изменить ситуацию.

**Иван РОМАНОВ**



# Ставим на собственную систему обучения

**Компания Borkit Safety LLP работает в области производства и поставок средств индивидуальной защиты. Являясь официальным дистрибьютором всемирно известных брендов, компания в то же время успешно развивает собственное производство как оборудования, например, газоанализаторов, так и спецодежды — огнестойких костюмов, летних и зимних комбинезонов, курток и других элементов СИЗ.**

В прошлом году компания решила пойти на расширение своей швейной фабрики и масштабное внедрение систем автоматизации. Административный директор Фарид Айманова поделилась с HR-мудростью планами на 2024-й год и эффективными методами привлечения персонала.

**— Растущий спрос на продукцию подтолкнул вас к увеличению вашей фабрики по пошиву спецодежды сразу на тысячу квадратных метров. Как вы собираетесь привлекать туда персонал?**

— Это хороший вопрос. Конечно, мы используем разные методы, но послед-

ние годы показали, что лучше всего работает собственное обучение. Так что мы организовали на базе фабрики небольшой учебный центр для тех, кто приходит совсем с нуля. Мы разработали курс, пройдя который человек всего за 4 недели получает необходимый минимум навыков, чтобы устроиться к нам на фабрику. Дальше — небольшой тест, и тех, кто его проходит, мы выводим на работу. Учебный центр для нас ресурс, обеспечивающий наибольший приток, хотя про другие каналы мы тоже не забываем — даем рекламу в СМИ, соцсетях, общественном транспорте, но собственное обучение — это то, на что мы будем делать ставку в 2024-м году.

**— Звучит довольно просто,  
но наверняка на практике все  
сложнее.**

— Конечно, на курсы тоже нужно привлечь — очередей туда не стоит. Это во многом связано со спецификой региона. Мы работаем в Атырауской области, большая часть компаний здесь сконцентрирована в нефтегазовом секторе, и потому здесь большой спрос на нашу продукцию, а вот швейная промышленность представлена не сильно, а потому нет швей и желающих стать ими не очень много. За время работы нашего обучающего центра через него прошло порядка 100 человек и из них только половину мы взяли на работу. Остальные отсеялись либо в процессе учебы, либо по результатам теста.

**— В такой сложной ситуации  
с привлечением у вас наверняка  
есть и определенные цели в части  
удержания квалифицированных  
кадров.**

— Конечно, мы ценим работников, способных выдерживать наши стандарты качества. Например, за прошлый год у нас не было ни одного возврата товара на производство. То есть если не все 100, то 99,99% нашей продукции соответствовало заявленному качеству. В прошлом году мы взяли президентскую награду, «Алтын сапа». Это, конечно, накладывает определенные обязательства и на сотрудников. Работа у нас достаточно стрессовая, сроки выполнения работ — строгие, при том, что качество должно оставаться высоким. Отсюда и стресс. Но мы стараемся создать хорошие условия, чтобы работники чувствовали себя уверенно и комфортно. Мы приняли политику ежегодной индексации зарплат и ежеквартальные премии по итогам работы каждого сотрудника, у нас есть медицинское страхование, столовая с бесплатным двухразовым питанием, ежеквартальные спортивные мероприятия. В этом году собираемся

ввести производственную гимнастику или общую зарядку.

**— То есть с HR-брендом у вас  
в порядке?**

— Конкуренты охотно берут на работу наших бывших сотрудников, так что можно сказать — да, HR-бренд у нас достаточно сильный. Но мы постоянно работаем над тем, чтобы наш HR-бренд работал на удержание и привлекал к нам квалифицированный и мотивированный персонал. Мы ведем отдельные страницы в соцсетях, где ничего не рекламируем, а рассказываем о преимуществах работы у нас и вообще о наших трудовых буднях, о том, чем живет компания.

Постоянно проводим внутри компании конкурсы на лучшего работника квартала и года, конкурсы профессионального мастерства и т. д. Есть ежегодный конкурс, участникам которого нужно рассказать, как ценности компании отражаются на их работе и жизни, и по активности в этом конкурсе мы понимаем, что в целом наша работа над HR-брендом приносит результаты.

**— С привлечением понятно,  
а что вы делаете, чтобы повысить  
эффективность HR-отдела? Какие  
технологии или практики внедряете?**

— Мы поставили себе цель: получать больше статистической информации о том, как работают сотрудники, какой путь внутри компании они проходят. Сейчас во всей нашей компании внедряется серьезная ERP-система на базе 1С, которая позволит нам автоматизировать многие процессы внутри компании, но главное — даст лучшее понимание того, куда нам нужно прилагать больше усилий.

**Беседовал Иван РОМАНОВ**



## HR, ориентированный на людей



За последние несколько лет казахстанское подразделение компании Данон претерпело большую трансформацию. О том, как HR-подразделение помогло перестроиться бизнесу и какие направления работы были приоритетными в 2023-м году, HR-мудрости рассказала Динара Ярулина, директор по персоналу Данон в Казахстане и Центральной Азии.

— Динара, с какими вызовами вы работали в 2023-м году?

— Бизнес компании Данон в Казахстане активно растет в последние пять лет, и вызовы, с которыми мы работаем, появились не в прошлом году, а раньше. Понятно, что мы решали проблемы, напрямую связанные с проблемами растущего бизнеса — компания проходила через различные трансформации, и в какой-то момент мы поняли, что нам нужна четкая стратегия по управлению людьми, привлечению талантов и развитию

нужных нам навыков. В общем, нужно было встроить HR-подразделение в бизнес-процессы компании, понять, как мы можем помочь бизнесу развиваться. В ходе работы стало понятно, что основные направления, на которых мы должны сконцентрироваться, — это развитие культуры, развитие внутренних талантов и способностей внутри компании. Мы хотели увидеть результаты, в первую очередь, снижение добровольной текучести кадров и увеличение вовлеченности сотрудников — на этом мы и были сконцентрированы весь прошлый год.



**— Какие инструменты вы использовали для решения этих задач?**

— Первое — это улучшение условий труда и повышение вознаграждения для удержания «high-performers» (высокопроизводительных — прим.ред.) сотрудников. Мы закладывали отдельный бюджет для ежегодного повышения зарплат тем сотрудникам, которые для нас особенно важны, от ухода которых мы многое потеряем. Рынок труда в Казахстане достаточно агрессивный — компании активно переманивают друг у друга специалистов, и за такими моментами нужно следить. Второе — продвижение корпоративных ценностей. В период пандемии, когда мы перешли на удаленку (стоит отметить, что мы и сейчас работаем в гибридном формате) произошла определенная утрата идентичности Danone. А ведь это большая компания с долгой историей, традициями и ценностями. И еще начиная с 2022 года мы очень много усилий направили на то, что такое быть «данонером», какие у нас ценности, чему мы привержены, мы усиленно продвигали наши ценности в компании и нашу миссию. Как раз в 2023-м мы запустили проект «Лето надежд». Это такая игра слов — ценности Danone зашифрованы в английскую аббревиатуру H.O.P.E. (англ. «надежда» — прим.ред.) (humanism, openness, proximity, enthusiasm). И вот с мая по сентябрь мы каждый месяц посвящали одной из ценностей: в мае это был гуманизм, в июне — открытость, в июле — близость, в августе — энтузиазм. Под каждую ценность мы придумывали активности — когда мы продвигали энтузиазм, то приглашали работников на мастер-классы, где из нашей продукции делали какие-то интересные блюда, когда близость — организовывали неформальные кофе-сессии с руководством, давали возможность сотрудникам из разных локаций познакомиться. За 4 месяца были проведены 12 активностей для продвижения наших ценностей. Вместе с этим мы продвигали миссию

компании — «Нести здоровье через продукты питания как можно большому количеству людей» — и пригласили работников ответить на вопрос, как они ее понимают. Тем, кто поучаствовал, мы подарили семейную фотосессию. Третьим компонентом культуры у нас является безопасность на производстве — здесь мы проводили более формальные мероприятия, поскольку тема очень серьезная.

**— Вы упомянули управление талантами, как строилась работа в этом направлении?**

— Для того, чтобы было удобнее планировать такую работу, мы внедрили практику сессий по организационному дизайну — чтобы понимать, с какими вызовами мы столкнемся в ближайшее время, какой должна быть структура организации и какие таланты, на каких позициях нам нужны. Напомню, что наш филиал является головным для девяти стран Центральной Азии, а это девять языков и множество местных особенностей. Это была очень интересная работа и она помогла нам лучше понять потребности компании. Следующее направление, на котором мы сделали большой акцент — это продвижение, возвращение талантов внутри компании. Если в 2022-м году за счет внутренних перестановок мы закрыли примерно 30–40 позиций, то в 2023 — уже порядка 25% всех вакансий мы закрывали, повышая людей или переводя их между подразделениями. Третий шаг по привлечению талантов в компанию — запуск программы стажировок и развития молодых лидеров.

**— Такие программы есть и для специалистов, и для менеджеров?**

— Да, в рамках развития внутри компаний нужных нам навыков мы организовали для менеджеров программу лидерства. Основной была идея развить их в рамках бизнес-проекта. Сделать так, чтобы они понимали специфику



различных направлений, включали эмоциональный интеллект, развивали навыки влияния. Помимо этого, они получали менторов из числа наших руководителей функций и в конце работы над кросс-функциональным проектом. Что касается развития функциональных способностей, то здесь наш фокус был направлен на команды продаж и маркетинга. Мы внедрили отдельную должность — Sales Capability Manager — это специалист, который постоянно занят организацией функционального обучения в наших командах.

Ну, а третье — мы также запустили внутреннюю программу, в рамках которой мы нашли внутри компании сотрудников, обладающих уникальными знаниями, и сделали из них тренеров по разным направлениям. За 2023 год у нас очень сильно увеличилось количество часов обучения — на 6244.

— **Огромный объем работы. К каким практическим результатам привели такие масштабные проекты?**

— В 2023 году добровольная текучка снизилась на 27%. Это самый на-

глядный показатель. Вовлеченность, согласно замерам, осталась почти на прежнем уровне, но вот ответ на один вопрос изменился. Если раньше на вопрос, готов ли сотрудник работать в компании в ближайшие 12 месяцев, положительно отвечали 68% — это нас не очень радовало — то теперь этот показатель вырос до 83%. Ну а меня лично очень вдохновляет, что мы смогли создать HR-экосистему, и у нас есть четкое понимание, как нам развивать наши таланты, транслировать культуру.

— **На какую целевую аудиторию на открытом рынке нацелен Данон сегодня? Как привлекаете новых специалистов?**

— Мы открыты для найма как профессионалов, так и молодых специалистов. Для молодежи, как я уже упоминала, мы запустили программу стажировки. Не буду скрывать, как и у многих, у нас есть сложности в подборе производственного персонала — на заводе мы постоянно работаем над улучшением условий, чтобы мотивировать сотрудников работать дольше. Сложно найти экспертов в маркетинге, качестве.

**— Приток релокантов из России сильно повлиял на рынок? Помог вам с наймом?**

— С одной стороны, приход новых производств из России усилил и без того жесткую конкуренцию за персонал, особенно производственный. С другой — многие кандидаты из России, которые раньше не рассматривали возможность переехать в Алматы, сейчас поменяли свое мнение. В 2023 нам удалось закрыть целый ряд сложных позиций благодаря переехавшим из России специалистам — в том числе из Данон. Нам даже пришлось пересмотреть релокационную политику и увеличить заложенные в ней лимиты на аренду жилья, ведь из-за большого притока людей цены на жилье сильно выросли.

**— Поделитесь планами на 2024-й год, в каких направлениях будете работать?**

— Если в предыдущие годы у нас был акцент на ценностях, миссии, то в этом году мы будем концентрироваться на введении нужных нам поведенческих моделей. Тут недостаточно просто рассказать, нужно добиться того, чтобы работники начали им следовать. Таких моделей у нас пять: первая — во главе всегда интересы компании Данон, а не конкретного отдела, вторая — управляй вместе с людьми, доверяй, делегируй, третья — упрощай процессы. Это, наверное, самая интересная для меня задача, поскольку у нас в работе много стран, несколько географических регионов — бизнес-процессы очень сложные, и нужно донести до людей, чтобы они работали над тем, чтобы работа и взаимодействие в компании становились легче и проще. Четвертая поведенческая модель — бери ответственность за свою работу, и последняя — принятые решения должны быстро воплощаться в жизнь, без проволочек.

**— Упрощение процессов — это практически сверхзадача в такой крупной структуре. С какими еще задачами успеете поработать?**

— Да, это вызов, но нам нужно сделать еще многое. Мы будем продолжать работу над развитием внутренних талантов, предоставлением возможностей нашим сотрудникам. В 2023 году мы от российского офиса перешли в подразделение Турции, которое включает в себя Африку, Ближний Восток и Азию, и мы хотим дать нашим сотрудникам возможность расти не только в Казахстане, но и внутри всего кластера. Также, благодаря турецким коллегам, у нас есть возможность усилить компетенции в медицинском бизнесе, детском питании.

**— Какие глобальные тренды, на ваш взгляд, будут влиять на рынок труда Казахстана в течение этого года?**

— Об одном я уже сказала — релокация компаний и рост конкуренции за сотрудников. Второй тренд — это работа над удержанием. Казахстан — большая страна с небольшим населением. Можно сказать, что у нас естественная нехватка талантов, и потому на рынке труда уже наметился тренд на человекоцентричность: чтобы удерживать сотрудников, снижать текучесть кадров, компаниям сегодня нужно внедрять структурный, системный подход к людям. Большую роль для сотрудников имеет сейчас не только зарплата, но и культура компании — как относятся к людям, как их развивают, потому что топ-3 причин, по которым люди уходят на другую работу, это: не устраивает зарплата, нет карьерного роста и развития, и третье — неудобный формат работы, не хватает гибкости, например, гибридный режим. Именно тот большой пласт работы, количество проектов, которые мы реализуем в HR, складывает у людей ощущение, что о них заботятся, они для нас важны, что сотрудники — это ценность, а не средство.

Я рада тому, что мы внедрили подход, ориентированный на людей — уверена, это поможет достижению нашей стратегической цели. Мы очень хотим, чтобы несмотря на все сложности, компания продолжала расти, и я считаю, что HR играет немаловажную роль в успехе бизнеса.

**Беседовала  
Евгения МАКСИМОВА**



# Сейчас в HR важна взаимовыручка

**Специалист с двадцатилетним стажем Гульназ Кудайбергенова поделилась с HR-мудростью своим видением ситуации на рынке труда, приемами нематериальной мотивации и опасениями, связанными с обучением сотрудников.**

**— С высоты вашего опыта как бы вы охарактеризовали текущее состояние рынка труда Казахстана?**

— Главной особенностью рынка 2023 года я бы назвала большой отток людей по временным контрактам в дальнее зарубежье. Очень много специалистов уехало. В то же время с 2022 года я у нас наблюдается большой приток специалистов из России.

Произошел своеобразный обмен. Я наняла специалистов в сфере телекоммуникаций и могу отметить очень высокий уровень подготовки — можно сказать, что к нам в Казахстан зашел целый кластер, относящийся к современным технологиям. В то же время рынок показывает потребность в профессиях, о которых раньше мало кто слышал. Например, аналитики Power BI. Это люди, которые сейчас на рынке

Казахстана получают почти столько же, сколько и разработчики, но при этом они не всегда айтишники, они приходят в профессию с нуля — увидели спрос и перестроились, освоили новую профессию. Такие специалисты привносят новое мышление в компании. А тот факт, что на рынке труда появляются новые позиции, которых раньше не было — это показатель развития.

**— Нехватка людей ощущается?**

— Да, и очень серьезная. Очень сложно закрывать, например, бухгалтерские позиции. Это всегда было моей болью несмотря на то, что их у нас, казалось бы, много — квалифицированных бухгалтеров, тех, кто может брать на себя отдельные направления, очень трудно найти. Финансовых директоров, как ни странно, тоже достаточно сложно найти. С производственным персоналом большие проблемы. Например, инженер КИПиА или даже рекрутер — их очень трудно нанять. Почему? Потому, что и рекрутеры, и инженеры, и бухгалтеры, как правило, работают сдельно — наберут себе клиентов и наотрез отказываются идти в найм. Отток на сдельную оплату труда — тоже одна из тенденций сегодняшнего рынка.

**— Этот отток происходит по материальным причинам или люди не хотят работать в рамках какой-то корпоративной структуры?**

— На первом плане, конечно, материальная выгода — сдельщина зачастую приносит больше денег. А второе — не у всех компаний есть хороший выстроенный бренд работодателя. Я работала в компаниях, где был явно выраженный бренд, имя компании говорило само за себя. Это, например, АО «Казахтелеком». Там всё понятно, люди понимают, о чём, о ком идёт речь, и, как правило, этот бренд работает очень хорошо. Но есть компании, которые ещё не известны на рынке труда, нет чётко сформированного

бренда работодателя, поэтому зачастую, конечно, люди опасаются, что это какой-нибудь сетевой маркетинг или ещё что-то в этом роде. Сталкивалась я и с таким. Отсутствие работы с брендом работодателя тоже создает проблемы.

**— В таких условиях какие инструменты поиска персонала лучше всего работают?**

— У каждой позиции своя специфика, но если говорить в целом, то, во-первых, на нашем рынке действует фактический монополист среди работных сайтов. Полноценной альтернативы на рынке Казахстана пока нет. Во-вторых, очень помогают социальные сети, и мессенджеры. В WhatsApp у меня сейчас не меньше 20 чатов, посвященных трудоустройству, и еще 10–15 в Телеграм. Есть чаты, в которых сидят по четыреста HR-специалистов, и мы все друг другу помогаем. Ну и, конечно, работает старое доброе сарафанное радио. Ну и в двух компаниях, в которых мне довелось работать за последнее время, хорошо работала реферальная программа, то есть формат «приведи друга»: он проходит обучение и испытательный срок, и тот, кто его привел, получает некую сумму.

**— Насколько, на ваш взгляд, распространена в Казахстане практика организации обучения на предприятиях?**

— Сейчас это необходимость. У меня самой есть успешный опыт организации корпоративного обучения и корпоративных учебных центров. Например, в процессе развития компании-провайдера интернет-услуг столкнулись отсутствием сварщиков на волоконно-оптических линиях связи. Вместо найма готовых профессионалов компания решила вложить ресурсы в создание корпоративного учебного центра. Была выделена площадка, найдены технические менторы и были выделены средства на оборуду-

дование для обучения. Это позволило компании набирать молодых специалистов без опыта. Через два месяца первый выпуск — 13 сварщиков, затем последовали новые команды. Компании удалось удовлетворить потребности в сварщиках ВОЛС собственными силами. При этом я не могу сказать, что подобная практика широко распространена. Хотя внедрение системы непрерывного обучения еще не стало массовым явлением, большинство компаний, с которыми я взаимодействую, и в целом HR-специалисты, стремятся к этому. Этот подход востребован в различных отраслях, включая обучение и мотивацию сотрудников в сфере продаж, производства, а также среднего и топ-менеджмента. Десять лет назад такого подхода не было. Сегодня люди проявляют большой интерес к самообучению. Часто компании включают обучение в социальный пакет, оплачивая 50% стоимости курсов, а сотрудник — оставшуюся половину. Такой неплохой мотивационный инструмент, он рабочий.

**— А какие еще инструменты нематериальной мотивации вы бы назвали популярными?**

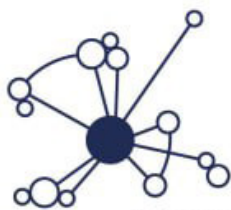
— Один из примеров успешной мотивации — команда продавцов в компании, работавшая с B2B-сегментом. Мы внедрили для них мотивационный инструмент в виде ваучеров на дополнительный выходной день. Сотрудники, достигшие высоких показателей, получали такой ваучер, подписанный генеральным директором, и могли использовать его в течение недели или месяца в качестве рабочего выходного, оплачиваемого компанией.

Другим успешным примером было проведение обедов с топ-менеджерами для рядовых сотрудников, показавших высокие результаты в работе, за определенный период. Ресторан, вкусная еда и одно условие: те полтора часа, что длится обед — ни слова о работе. Я сказала: полтора часа говорите о чём угодно, о детстве, о каких-то курьезных случаях, о шалостях, о футболе, о чём хотите, но ни слова о работе... Думала, что это будет сложно, но все справились.

Этот же подход был успешно применен, когда я работала на АО «Казтеле-радио». Там Председатель правления по моей инициативе несколько раз в неделю обедал в столовой с линейными руководителями, узнавал, чем занимаются подразделения, какие проблемы, знакомился с ключевыми работниками. Руководители различных уровней имели возможность обедать с Председателем правления, пообщаться, что значительно повлияло на внутренние коммуникации, понимание и реализацию бизнес-процессов. Эти примеры показывают, что сначала сложно убедить руководителей, собственников бизнеса в важности новых HR-методов, но при правильной реализации они приводят к неожиданным результатам в управлении персоналом и новым идеям.

Завершить наш разговор я бы хотела высказыванием Дж. Руми: «Вчера я был умен и хотел изменить мир. Сегодня я мудр и меняю себя». Настоящий HR вносить и реализовывать изменения всегда начинает с себя, и эта тенденция никогда не устареет!

**Беседовал Иван РОМАНОВ**



рекадро™

Экспертные кадровые решения

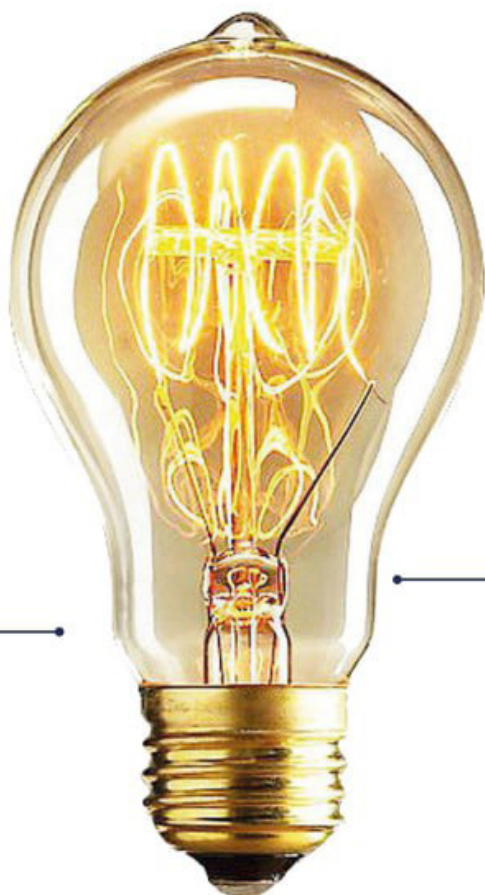
# СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ!

Подбор квалифицированных  
специалистов

24 года на рынке  
и более 800 клиентов

Поиск массового  
персонала

свыше 17000 закрытых вакансий



Продвижение HR-бренда

выполнено 30+ проектов

Создание потока  
кандидатов  
с помощью рекламы

160+ реализованных кадровых  
рекламных кампаний



ТОО «Рекадро», Алматы  
телефон: +7 777 036 07 99

rekadro.kz

# Настоящая борьба за персонал



**Аида  
Мырзакулова**



**Екатерина  
Мещерякова**



**На рынок труда Казахстана выходит много предприятий, в рамках экономического развития правительство спешит привлекать инвестиции. И новый бизнес вступает в конкуренцию за сотрудников с уже опытными работодателями. О том, что учитывать при решении задачи комплектования штата нового предприятия, мы поговорили с экспертами рынка — Екатериной Мещеряковой, руководителем департамента рекрутмента компании «Рекадро», и Аидой Мырзакуловой, консультантом по подбору персонала.**

**— В чем ключевые сложности сегодня при подборе кандидатов для нового предприятия?**



**Аида:** проблема при найме сотрудников заключается — конечно же — в нехватке специалистов. Особенно это ощутимо в сфере производства — производств на территории Казахстана не так много, и за внимание квалифицированного сотрудника идет настоящая борьба. Чаще всего компании открывают свои учебные центры, стажерские программы, развивают системы наставничества, чем и выходят из положения.



**Екатерина:** зависит еще от локации компании. Не секрет, что основные компетенции сосредоточены в Алматы и Астане, но и стоимость сотрудников, как и прочих затрат предприятия, здесь очень высока. Велик соблазн открыться в не столь популярных для населения местах, новых промышленных и экономических зонах, но найти сотрудников, желающих переехать в другой регион, будет не просто. Хотя мы недавно перевезли на руководящую позицию в логистике специалиста из Астаны в Сарань.

**— Как удалось?**

**Екатерина:** всё дело в изучении мотивации кандидата. Речь шла о междуна-

родном стартапе, поэтому удалось убедить даже на понижение заработной платы в сравнении с текущим местом работы — ради бесценного опыта, возможностей развития. И, конечно, близкие родственники, которые помогут молодой семье с ребенком, стали немаловажным фактором. Вроде как нам повезло, но: если бы мы не «копнули» глубже, не провели работу с кандидатом, он бы отказался еще после первого контакта.

**Аида:** я бы отметила к первому вопросу еще серьезный отток кадров, даже несмотря на то, что Казахстан стал достаточно привлекательной страной за последние два года для релокации. Все равно мы видим эмиграцию специалистов, особенно с высшим техническим образованием, а среди рабочего и технического персонала популярна работа вахтой. Это тоже обостряет дефицит.

**— Есть ли особенности рекрутинга, которые нужно учитывать иностранному предприятию в Казахстане?**

**Екатерина:** да, компания столкнется с совершенно иным менталитетом, определенной спецификой. И подход к выбору, поиску персонала нужно будет полностью перестраивать. Так, например, местные сотрудники не доверяют мотивации, которая состоит из каких-либо бонусов, потому что есть компании, которые не платят эти бонусы, хотя и обещают. Поэтому при рассмотрении предложения казахстанцы смотрят на ежемесячный оклад —

даже если у вас будет очень весомый квартальный или годовой бонус, на него просто не обратят внимание. Будет важнее стабильность здесь и сейчас. Я бы отметила, что казахстанцы склонны часто менять места работы, при этом больше привязаны к семье и комфорту, чем европейцы.

**Аида:** особенностью рынка является и серьезное завышение зарплатных ожиданий. Да, это обусловлено инфляционными рисками, но разрыв может быть очень серьезным: кандидат получает 200 тысяч тенге, а хочет 500. Особенно при рассмотрении вакансий на новом предприятии: ведь оно еще не знает рынок. При этом кандидаты активно торгуются, готовы снижать свои ожидания, но при условии определенных бонусов для себя. Рекрутерам (и нанимающим менеджерам тоже) нужно серьезно прокачивать навыки переговоров, чтобы закрывать вакансии.

— **Где кандидаты на позиции высококвалифицированных специалистов и менеджеров наиболее активны?**

**Аида:** площадки стандартные — это самый популярный работный сайт, LinkedIn, чаты в WhatsApp, теперь еще активно развивается Telegram, откуда мы тоже получаем хороший отклик. Плохо работает реклама — в поисковиках, Instagram, Facebook: к сожалению, отклики совсем не релевантные. В целом важно как можно шире раскинуть сети, чтобы получить нужный улов, задействовать какую-то одну площадку недостаточно.

**Екатерина:** отмечу еще активную готовность рекомендовать и сеть профессиональных контактов. Роль играют не столько даже бонусы за рекомендацию, сколько возможность помочь знакомым, коллегам и быть на хорошем счету. Так, при закрытии вакансии HR-директора для международного стартапа, мы активно пользовались

этим инструментом, и «сарафанное радио» хорошо сработало.

— **А что насчет прямого поиска?**

**Аида:** да, работает, но все-таки здесь мы больше говорим о сети профессиональных контактов, выстраивании отношений с экспертами рынка. Например, недавно мне поставили задачу поиска технолога по мясопереработке с конкретного предприятия — через несколько контактов я вышла на нужного человека. Жаль, но зарплатные ожидания специалиста очень сильно не совпали с предложением моего клиента: стабильно работающий кандидат, который даже не задумывался о смене места работы, часто запрашивает значительный рост зарплаты для рассмотрения вакансии.

— **Мы уже затронули тему сложности поиска кандидатов в небольших городах, удаленных от основных центров — Астана, Алматы. Но в целом — мобильны ли кандидаты в Казахстане?**

**Екатерина:** из Алматы нет, из Астаны — почти нет (смеется — прим.ред.). Нужно понимать, откуда мы смотрим кандидатов: из Шымкента, возможно, и переедут, если позиция будет интересна.

**Аида:** да, пожалуй, южане более активные, гибкие.

— **А как бы вы порекомендовали вести переговоры с молодыми специалистами, чтобы не потерять их?**

**Аида:** на основании своего опыта я бы отметила, в первую очередь, скорость. Нельзя затягивать рассмотрение кандидатуры, нельзя долго тянуть с предложением о работе, неделя — и кандидат уже не рассматривает вакансию. Процессы должны быть четкими, оперативными, с кандидатом нужно всегда держать связь, поддерживать его на

всех этапах отбора, удержание должно начинаться еще до приема на работу.

**Екатерина:** молодежь традиционно хочет гибридный формат работы, тогда как многие работодатели до сих пор требуют постоянного присутствия в офисе. Нужно быть более гибкими, учиться вести переговоры, находить компромиссные решения.

**— Что предприятие обязано сделать, выходя на рынок труда Казахстана?**

**Екатерина:** вряд ли здесь нужны уникальные советы. Конечно, необходимо серьезно заняться HR-маркетингом: люди должны знать, что вы выходите на рынок, какова ваша политика работы с персоналом, какие возможности вы предлагаете. Нужно быть готовым к определенной гибкости, подстройке под особенности, традиции страны,

вовремя их изучать и встраивать. Элементарный пример: в столовой предприятия должны быть привычные для жителей блюда, а не тот набор продуктов, который вы привыкли видеть в России, Турции или Европе. Увы, не все компании учитывают такие, казалось бы, мелочи.

**Аида:** соглашусь. Даже нехарактерное для местного населения приветствие может оттолкнуть кандидата на этапе интервью. Лучше, если в отборе участвует местный человек, даже если предприятие пришло из России и не сталкивается с языковым барьером. В целом, стоит серьезно подготовиться к выходу на рынок труда, где конкуренция за достойных работников очень высока.

**Беседовала  
Евгения МАКСИМОВА**

«HR-мудрость» — сетевое издание | Журнал издан компанией «Рекадро»

Шеф-редактор Иван Романов.

Над номером работали: Евгения Максимова, Екатерина Мещерякова, Аида Мырзакулова

Верстка: Андрей Слободяник.

Тел.: +7 777 036 07 99 | E-mail: kz@rekadro.ru