

Исследование рынка труда

Методика и примеры вопросов

ЧТО ДАЁТ?

- Понимание о том, КОГО МЫ ИЩЕМ.
- На каких условиях нужные нам кандидаты готовы будут принять предложение о работе.
- Какие методы и технологии решения задач существуют в сегменте и отрасли.
- В каких отраслях, сегментах и компаниях есть искомые специалисты.

КОГДА НЕОБХОДИМО?

- Перед началом подбора, когда вакансия появилась впервые или если рекрутер впервые сталкивается с этой вакансией.
- Для формирования профиля должности, адекватного рынку труда.
- Если есть проблемы со сроками закрытия вакансии или релевантностью кандидатов.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА — УЗНАТЬ:

- Как строится система оплаты труда на должностях с аналогичными задачами. Система мотивации, размеры бонусов, объём планов, принципы оценки и замера KPI.
- Вилку заработных плат.
- Задачи, которые решает специалист, по каким технологиям работает, какие ресурсы, ПО, оборудование и т. д. использует в работе.
- Условия среды компании конкурентов — особенности корпоративной культуры, менеджмента, ценностей и социальные гарантии.

Ещё исследование рынка труда помогает подготовить кейсы для оценки компетенций и углубиться в понимании содержания работы специалиста. Я рекомендую выходить за пределы сегмента и отрасли — это позволяет расширить кругозор и получить новые технологии и ресурсы.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

1. Собрать подробную информацию о должности

Разобраться:

Что специалист будет делать?

Из каких задач состоит его типичный рабочий день?

Как задачи попадают специалисту?

Кто ставит задачи?

Как определяются сроки?

Как принимаются задачи?

По каким критериям?

С какими проектными (периодически возникающими) задачами будет сталкиваться?

От наличия каких ресурсов (технологии, оборудование, ПО, документы, знания, доступ к информации) зависят результаты специалиста?

С кем будет взаимодействовать (коллеги, подрядчики, руководители, клиенты-заказчики)?

Как построено взаимодействие? (на основании каких принципов, регламентов, алгоритмов)?

Для того чтобы собрать эту информацию, необходимо проанализировать путь клиента и (или) технический процесс, в котором участвует специалист. Сделать это можно, задавая вопросы будущим коллегам, будущему руководителю, коллегам из смежных отделов, текущим сотрудникам, занимающим аналогичную должность

и клиентам. Еще можно разобраться, наблюдая работу отдела или следуя за процессом. Есть такой инструмент — [«Карта рабочего дня»](#).

Помните — аналогичное название должности не означает, что специалист решает аналогичные задачи.

2. Систематизировать полученную информацию. Определить ключевые навыки и знания

После сбора информации ее важно систематизировать. Например, составить таблицу, в которой задаче сотрудника будет соответствовать конкретный навык или технология. Помните, компетенции и навыки всегда измеримы, формируются на основании конкретных действий. Избегайте общих понятий и размытых формулировок.

Например, если вы ищете механика на производство, то требования к образованию или «ответственность» — это общие понятия. А чтение конкретных чертежей и навыков работы с конкретными типами оборудования и программ — это конкретные компетенции.

Еще пример: вы ищете технолога на производство. Требования «опыт работы с ОТК» или «контроль процесса» — это общие формулировки, которые на практике раскрываются через последовательность действий, знание чек-листов, навыки работы с конкретным оборудованием и системой учета. Когда речь идет о технологе, всегда важными являются специфические навыки с реагентами, составами и нормами производства.

3. Расставить приоритеты

Всё и сразу не бывает. А если и бывает, окажется очень дорого и будет требовать дополнительного времени и ресурсов на подбор (уговоры-переговоры, обеспечение условий и сил на удержание).

Чтобы расставить приоритеты, нужно разделить искомые навыки и компетенции на те, которые специалист сможет приобрести внутри вашей среды (посредством адаптации или обучения) и те, которые требуют длительной подготовки и (или) непосредственно влияют на результат.

После того, как информация собрана, навыки определены и расставлены приоритеты, можно приступать к исследованию рынка. Именно по итогу исследования станет понятно, есть ли искомые специалисты на рынке. Есть ли они в вашем регионе или нужно будет организовывать релокейт. А может, придется менять процесс и декомпозировать задачи, если ваши собственники или руководители «намечтали» несуществующих единорогов. **Кстати, неадекватное представление о специалистах указывает на низкий уровень компетенций руководителя. Тот, кто знает, как строится работа отдела (процесса) и самостоятельно собирал систему, обычно отражает реальность.**

Алгоритм проведения исследования рынка труда

1. Составить список респондентов для проведения исследования

В табличке. Вносить данные лучше сразу после разговора, чтобы ничего не упустить и не додумать лишнего. Для того, чтобы исследование можно было считать корректным, нужно опросить минимум 10 респондентов.

Начинайте с тех специалистов, которые работают в схожих по сегменту компаниях и в нужном вам регионе. Но не останавливайтесь только на них. Специалист из другого сегмента может принести в бизнес новые методы и технологии.

Для сбора информации о компаниях, работающих в вашем сегменте, подойдут рабочие сайты. Смотрите вакансии конкурентов. Какие условия работы заявляются, какие требования выдвигаются в вакансиях? Найдите резюме людей, которые раньше работали в компаниях конкурентов. Можно даже на более высокой должности, чем нужна вам. Так вы можете получить более обширную

информацию.

На большинстве площадок есть функция «поиск», и вы можете отсортировать резюме по названию компании или по сегменту рынка.

Еще можно пообщаться с рекрутером или HR под видом кандидата (я знаю рекрутеров, у которых есть

в заготовках 3–5 «фальшивых» резюме) для сбора информации.

Где еще можно найти респондентов для исследования?

Например, если вы ищете медицинского специалиста — то в вашем распоряжении сайты клиник с перечнем врачей. Когда вы знаете имя и фамилию — найти человека в соцсетях несложно.

Если вы ищете IT-специалиста, например, тестировщика, IT project manager, разработчика и так далее, в вашем распоряжении будут еще соцсети, тематические сообщества, группы в Telegram и даже YouTube-каналы (например, о гейминге). Спрашивайте о дополнительных источниках специалистов, которых нашли на работных сайтах или сайтах компаний.

Методы проведения исследования: телефонное интервью, переписка в мессенджерах и социальных сетях, личные встречи.

2. Правильно стройте коммуникацию

Подготовьтесь к разговору или переписке. Будьте вежливы. Разбирайтесь в том, о чем говорите. Держите перед глазами табличку-шпаргалку с компетенциями, которую подготовили.

Если вы нашли резюме на сайте, можете написать в мессенджер, например:

«Я нашла (нашёл) ваше резюме. У вас впечатляющий опыт в финансах на производстве. Я сейчас провожу исследования рынка труда в связи с открытой вакансией. Можете уделить мне 5 минут времени, чтобы ответить на несколько вопросов. Нам важно получить мнение экспертов, работающих в этой отрасли. Когда я могу вам позвонить? С уважением, HR Марина».

А если вы выходите на специалиста через соцсеть, можете написать:

«Мне вас порекомендовали как специалиста высокой квалификации. Могли бы вы уделить мне пару минут и проконсультировать меня по отрасли...» или «Меня зовут Марина. Я провожу исследования рынка труда для того, чтобы понимать, какие условия нужно предлагать специалистам, чтобы найти лучших. Могли бы вы уделить мне 10 минут и рассказать о вашем опыте работы в этом сегменте (нужно указать, в каком именно).

Если вы будете соблюдать нормы деловой этики, проявлять уважение и задавать адекватные уточняющие вопросы, то после исследования можно даже сделать предложение специалисту. Или, как минимум, получить от него рекомендации.

Например, можно спросить: «А при каких условиях вы бы рассмотрели предложение о новой работе?» или: «Можете кого-то порекомендовать?».

3. Фиксируйте полученные данные и анализируйте результаты

При анализе помните, что не все говорят вам правду. Люди склонны преувеличивать свою значимость

и результаты и преуменьшать ответственность. К тому же, у всех есть свои когнитивные искажения.

После первых результатов стоит сформулировать дополнительные вопросы для уточнения нестыковок при разговоре со следующими респондентами.

Примеры вопросов для исследования рынка труда

Про систему мотивации:

- От чего зависела ваша заработная плата?
- Как вы могли на неё повлиять?
- По каким критериям оценивалась эффективность вашей работы? Вам кажется это справедливым?
- Какие КРП, на ваш взгляд, были бы наиболее справедливы? Почему?
- От какой суммы вы сейчас рассматриваете предложения по работе?
- Что важно кроме суммы вознаграждения?
- Какие ожидания клиентов могли повлиять на вашу заработную плату?
- Какие действия коллег или подрядчиков влияли на ваши результаты? Как вы могли на это повлиять?

Про организацию работы и процессы:

- Какими были ваши основные задачи на предыдущем (или есть на текущем) месте работы?
- Как строилась работа? Из чего состоял ваш привычный рабочий день?
- Опишите ваш алгоритм работы по этой задаче. А по этой?
- С какими сложностями вы сталкивались чаще всего? Как вы могли на это повлиять? А что бы вы сделали, если бы у вас были полномочия влиять?
- В каком виде вы получали ТЗ на разработку? Вы участвовали в составлении ТЗ?
- Как часто менялось ТЗ после того, как вы уже приступали к работе?
- Кто распределял загрузку по задачам и расставлял приоритеты?
- Каких инструментов и технологий вам не хватало для реализации задач?
- Как была организована работа? Расскажите о вашем последнем проекте от ТЗ до реализации.
- Какие, на ваш взгляд, навыки и компетенции являются главными на вашей должности? Почему?
- Что самое сложное в этой работе? С какими сложностями вы сталкивались?
- С какими отделами (коллегами) вы чаще всего взаимодействовали? Как строилось взаимодействие?
- Чему вас обучали в компании? Что вам пришлось изучать самостоятельно?
- Как к вам попадали задачи? Как определялись сроки на выполнения задач?
- Как принимались задачи? По каким критериям?
- С какими специфическими задачами и проектами вам приходилось сталкиваться?
- От наличия каких ресурсов (технологии, оборудование, ПО, документы, знания, доступ к информации) зависели ваши результаты?
- С кем из коллег, подрядчиков вы взаимодействовали чаще всего? По каким вопросам? Как это было организовано?
- Какие сложности или факторы возникали чаще всего? От чего это зависело?

Вопросы для определения каналов поиска:

- Где вы размещаете своё резюме или изучаете вакансии?
- На каких сайтах (или в каких телеграм-каналах) появляются чаще всего интересные вам вакансии?
- Есть какие-то сообщества или закрытые группы, где вы обсуждаете кейсы из практики или обмениваетесь опытом?
- Проходили ли вы какие-то обучения самостоятельно? Какие?
- Если у вас возникал вопрос, с кем, кроме руководителя, вы могли посоветоваться (эксперты, базы знаний, обучающие видеоролики).

После опроса нескольких респондентов у вас могут появиться новые уточняющие вопросы для будущих разговоров. Также эти вопросы пригодятся для собеседования. **Не используйте**

приведенные вопросы под копирку, адаптируйте их под содержание работы специалиста на основе собранной информации о должности.

Применяйте это в практике, обучайте своих специалистов и коллег внутри корпоративной среды. **Помните, распространение данного документа на внешний рынок для обучений запрещено. Охраняется авторским правом и повлечёт репутационные и финансовые последствия. © Адессерман Е.**

ВМА

Адессерман Е.Б.