

УДК 005.953-027.3

O.V.Kiselkina,

Candidate of economic Sciences,
associate Professor
The department of Human Resource
Management Kazan Federal University

O.B. Kiselkina,

к.э.н., доцент кафедры управления
человеческими ресурсами
ФГБОУ ВПО «Казанский
(Приволжский) федеральный университет»

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССАМ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: статья посвящена инновационным подходам к процессам подбора и отбора персонала в организациях. Выделены наиболее перспективные инновационные технологии, которые расширяют возможности рекрутмента в цифровой экономике. Цифровые технологии позволяют повысить качество и эффективность поиска и отбора сотрудников на различные должностные позиции, повысить производительность труда рекрутеров.

Ключевые слова: подбор персонала, цифровая экономика, технологии отбора персонала, HR-аналитика, автоматизация процессов, социальные сети, HR-брендинг.

Происходящие в мире изменения заставляют людей и компании адаптироваться под них, и важно быстрее, качественнее и дешевле это сделать. Компании меняют философию управления и перестраивают многие процессы во всех функциях, в том числе в системе управления персоналом, поскольку человеческие ресурсы остаются главным источником производительности труда и конкурентоспособности организаций. Благодаря инновационным технологиям появляются возможности для развития процессов подбора и отбора персонала в организациях.

Наиболее актуальными трендами являются активный переход рекрутмента в цифровую среду, использование социальных медиа, способы управления взаимоотношениями с кандидатами и брендинг работодателя. В цифровой среде менеджеры по персоналу проводят автоматизированную аналитику для эффективного отбора персонала, активно пользуются социальными и профессиональными сетями для подбора персонала, используют различные агрегаторы информации о кандидатах и профессиональных форумов. Рынок труда в боль-

шей степени ориентирован на кандидатов, которые стали более избирательными. Высокий уровень конкуренции работодателей за квалифицированные кадры заставляет усиливать работу над своим брендом, чтобы повысить его ценность среди соискательской аудитории на меняющемся рынке труда. Анализ складывающихся тенденций в процессах управления персоналом позволяет принимать рациональные управленческие решения и выбирать эффективные инструменты для решения HR задач. Использование облачных технологий, big data, возможность работать удаленно, социальные сети и искусственный интеллект помогает организациям увеличить свой отрыв от конкурентов.

Процессы подбора и отбора является одним из важнейших звеньев кадровой политики организации. В процессе подбора устанавливается соответствие характеристик работника и требований организации. В процессе отбора изучаются профессиональные и психологические качества работников с целью установления его пригодности для выполнения определенных работ с учетом установленных требований.

Основная цель отбора персонала заключается в поиске и оценке кандидатов с высоким профессионализмом и определения их соответствия критериям и требованиям вакантной должности. Процесс отбора персонала в первую очередь выполняет функцию изучения уровня профессиональной подготовки кандидата, его возможности эффективного выполнения своих задач, потенциал и перспективы кандидата в данной компании. Несомненно, каждый соискатель обладает своим набором профессиональных и личностных компетенций, навыков, знаний и умений и задача рекрутера в процессе отбора должным образом отобрать соответствующих кандидатов, которые будут способны на долгосрочное и продуктивное сотрудничество в компании. Качественный отбор персонала позволяет снизить текучесть персонала, повысить эффективность компании, снизить финансовые затраты за счет снижения затрат на обучение и развитие новых сотрудников, как следствие компания приобретает благоприятную атмосферу внутри коллектива. Должным образом осуществлённый отбор персонала также способствует высокой удовлетворённости сотрудников своей работой, так как соответствие должности влияет на комфорт и успешное выполнение своих задач работником.

Процесс отбора персонала в кадровых агентствах различается от процесса отбора рекрутерами внутри компании, так как агентства осуществляют первичный поиск кандидатов, отбор их на вакансию компании-заказчика и первичную оценку по заранее заданным критериям и требованиям к профилю кандидата. Однако агентства не имеют возможности влиять на процесс отбора персонала нанимающими менеджерами, в то время как рекрутер внутри компании

может корректировать идеальный профиль кандидата и влиять на происходящий процесс отбора внутри компании.

Любое влияние инновационных технологий следует понимать, как катализатор развития того или иного процесса, в том числе процесса отбора персонала. Цифровые технологии изменили многие направления в сфере отбора персонала и привлечения человеческих ресурсов, начиная от поиска потенциальных кандидатов заканчивая выходом кандидата на рабочее место. Развитие процесса отбора персонала коснулось не только рекрутеров и кандидатов, но в том числе повлияло и на процессы бизнеса и на кадровые агентства.

Эволюция процесса отбора персонала исследована М. Джефри [1, с.66]. Он присваивает каждому этапу свою терминологию, что отражает корреляцию с основными этапами цифровых инноваций и изменениями существующих методов и способов отбора.

Первый этап отбора персонала – этап зарождения традиционного отбора персонала, становления рынка услуг по отбору персонала. На данном этапе основным и наиболее важным способом поиска кандидатов являлось СМИ. Заинтересованные соискатели напрямую приезжали в агентство и заполняли специально созданную анкеты или опросник, которые являлись основным методом отбора и оценки персонала в компаниях. Данные анкет использовались в качестве сегодняшнего резюме и хранились как карточки.

На втором этапе традиционный процесс отбора расширяет свои границы и переходит в интернет среду. Инновационный технический прогресс меняет привычный процесс отбора персонала, на данном этапе развития HR, резюме могут храниться в электронном виде и превышают количество письменных ан-

способы и методы отбора персонала и не переходят полностью в интернет среду. Однако, есть тенденции перехода к работе от активных кандидатов к рассмотрению и хантингу пассивных кандидатов.

Третий этап отбора персонала напрямую связан с диджитализацией процесса отбора специалистов. Используются все HR-инструменты для отбора наиболее талантливых соискателей и формирование собственной электронной базы. В отборе персонала также набирают обороты социальные медиа и профессиональные сообщества. Более того многими компаниями внедряются современные системы для управления

процессом отбора персонала или ATS (Applicant Tracking System), которые в свою очередь интегрируются с местными порталами по трудоустройству, социальными сетями, профессиональными сайтами и другими цифровыми технологиями. Таким образом, традиционные методы отбора кандидатов занимают меньше времени у рекрутера, информация о проведенном этапе фиксируется в цифровом виде и появляется возможность передачи информации другим специалистам в системе ATS. На рисунке 1 выделены технологии, инструменты, методы и способы, используемые на каждом этапе развития процесса отбора персонала.



Рис. 1. Сравнительная диаграмма эволюции методов и способов отбора персонала

Исходя из рисунка можно сделать вывод, что на процесс отбора персонала

оказало большое влияние развитие технологий, используемые инновации кар-

динально изменили методы и способы отбора персонала в текущей деятельности рекрутеров.

Цифровые технологии повлияли на перенос функции коммуникации и общения с соискателем из реальной жизни в онлайн [2, с.10]. Каждый день количество потенциальных кандидатов, которые регистрируются в социальных и профессиональных ресурсах увеличиваются. В связи с чем рекрутмент переориентировался на присутствие в виртуальном пространстве нахождения потенциальных кандидатов. Большим преимуществом изменений процесса отбора в сторону инноваций и ориентации на социальные сети является объективность и комплексность рассмотрения кандидата на вакантное место.

Потенциал новых ресурсов оценивается менеджерами по подбору персонала очень высоко. Как результат данные изменения формируют новую область бизнеса в сфере рекрутмента – HR IT-направленные сервисы, объединяющие спрос компаний и предложения кандидатов на рынке труда. Сейчас профили кандидатов на профессиональных ресурсах и социальных сетях уже заменяет привычное рекрутерам резюме, что увеличивает их привлекательность и ускоряет процесс принятия решения и закрытия вакансии. Это означает абсолютное изменение метода скрининга резюме.

Интервью по видео связи, проведение вебинаров, чаты, онлайн-оценка, симуляции рабочих ситуаций, моделирование, QR-коды – все инструменты цифровой среды доказали свою состоятельность и результативность в процессе отбора персонала [3]. С помощью данных инструментов стираются временные и географические границы общения, делают обратную связь более оперативной. В свою очередь это сказывается на ускорении процесса отбора персонала и су-

щественно отражается положительным образом на экономии ресурсов компании. Собеседование, как традиционный метод отбора персонала, цифровизируется и чаще происходит с помощью цифровых видов связи или появляющихся технологий на рынке HR.

Цифровые инструменты подбора персонала так же распространяются на мобильные платформы и приложения. Согласно статистическим данным потенциальные соискатели проводят большую часть своего свободного времени за мобильными устройствами, поэтому процесс отбора персонала оснащается вышеуказанными площадками и добавляет в них функции отбора персонала. Высокая вероятность перехода всех HR функций на планшеты и смартфоны, начиная от внутренних карьерных сайтов и заканчивая сбором рекомендаций, что уже происходит в реальном мире у высокотехнологичных компаний, что влияет на трансформацию метода телефонного интервью [4].

Отбор персонала тесно связан с построением HR бренда компании, который так же успешно пользуется цифровыми инструментами, на которые оказали влияние цифровая экономика и инновации. Youtube, Foursquare, Instagram, Glassdoor – с использованием данных цифровых каналов HR отдел может посылать сообщения внешней среде, что компания, такой же живой организм, который ведет инновационную политику во всех областях.

Инновации предполагают постоянное реагирование на изменяющиеся обстоятельства и поиск прорывных направлений, способствующих повышению производительности труда. [5, с.118] Компании, которые используют результаты влияния цифровых технологий в процессе отбора персонала, получают значительные преимущества, как

например [6]:

- привлечение кандидатов, которые приглашают рассмотреть вакансию своему окружению в интерактивной форме, через социальные и профессиональные сети;
- вовлечение кандидатов, которые чувствуют свою сопричастность и которые готовы возвращаться на страницы компаний;
- воодушевление кандидатов, заинтересованных в достижении финальных результатов;
- оперативность действий в рамках инновационной деятельности компании.

На выбор нынешних соискателей оказывает большое влияние социальные сети и профессиональные сообщества. Большинство потенциальных кандидатов в большей степени доверяют своим коллегам, знакомым и членам профессионального сообщества, в следствие чего проявляют активность в чатах на профессиональные темы и изучают блоги. Как итог, рейтинги работодателей отходят на второй план и среди соискателей больше доверия вызывают участники чатов и сообществ. Сложившаяся ситуация диктует свои правила поведения на рынке труда и делает необходимым создание достоверной информации, и рекрутеры должны подходить к коммуникации с полной ответственностью.

Влияние цифровых технологий сформировали необходимость использования гибкости в процессе отбора персонала. Следование данному принципу может быть обеспечено специальной техникой отбора кандидатов, то есть сорсингом. Компании, которые специализируются на рекрутинге специально создают команды для сорсинга кандидатов, которые могут глубоко изучить рынок труда и на его основании составить карту поиска талантов. Отдел сорсинга

составляет шортлист кандидатов для дальнейшей их оценки, что ускоряет процесс отбора персонала.

Для дальнейшей работы высокотехнологичные компании и современные организации должны придерживаться подхода управления данными или data-driven approach и принимать на их основании решения. Такой принцип работы позволяет организациям быть гибкими и конкурентоспособными на рынке труда.

Подход управления данными в отборе персонала должен соответствовать следующим принципам для его эффективной реализации:

- необходимо составлять карту талантов и владеть целостной картиной рынка труда. То есть у рекрутеров и нанимающих менеджеров должна быть актуальная информация о текущей ситуации, количестве талантливых специалистов и величине спроса на них, стратегии отбора кандидатов у конкурентов, прогнозируемые данные;
- составление профиля должности ожидаемого кандидата для определения необходимых компетенция и личных характеристик;
- проведения исследования модели поведения потенциальных кандидатов – определить ожидания соискателей, критерии поиска и выбора соответствующей вакансии, конкурентоспособность HR-бренда;
- непрерывный сбор статистических данных для определения воронки процесса отбора персонала, отчётность по узким местам в воронке. На основании полученных данных рекрутер приходит к соотношению прогнозируемых и фактических данных, определяет наиболее результативные каналы сорсинга и оценивает цифровые технологии на соотношение цены и качества.

Анализ данных и их глубокое изуче-

ние позволяет руководителям и рекрутерам получить полноценную картину процесса отбора персонала, выявить основные проблемы и погрешности в процессе и усовершенствовать процесс рекрутинга в соответствии с полученными данными. Подход к анализу HR процессов в области отбора персонала с использованием data driven approach (решения, принятые на основании данных) позволяет департаменту персонала, рекрутерам минимизировать ошибки и потенциальные риски, сконцентрировать усилия на важных процессах, составлять предиктивную аналитику и точные прогнозы. Данный подход, основанный на принятии решения с помощью управления данными, позволяет бизнесу планировать будущее, рассчитать ожидания по кандидатам, изучить модели их поведения [7, с.286].

Процесс отбора персонала стал автоматизированным. Быстрое развитие цифровых технологий распространилось на отбор персонала через автоматизацию рутинных процессов, внедрение и успешное использование роботов-рекрутеров, чат-ботов. Процесс рекрутмента стал тесно переплетен с IT так как внедряются новые инструменты и совершенствуются HRM системы.

Чаще всего автоматизации HR-процессов подтверждены операционные и повторяющиеся рутинные процесса. Таким образом скрининг кандидатов, то есть сбор и обработка резюме и онлайн-формы, проверка данных каждого потенциального кандидата на соответствие заявленным требованиям к соискателю осуществляются автоматизированными системами. Такие системы или парсеры помогают обработать по заданным параметрам большее количество резюме, тем самым повышая эффективность труда рекрутеров. Так же процесс отбора персонала подвержен роботизации. То

есть цифровые технологии позволяют осуществить поиск персонала собрать информацию с различных Интернет-ресурсов, оформить новых сотрудников, занести персональные данные во внутренние системы.

Агрегаторы и интеграторы информации позволяют рекрутерам объединять информацию о соискателях в единую базу, сокращая рутинные процессы и время на заполнение резюме кандидатов в ATS системе компании. В настоящее время существует множество подобных систем. Агрегаторы резюме, которые дают возможность собрать информацию о кандидате с разных сайтов для поиска работы, с социальных и профессиональных сетей. За рубежом и в России отлично справляется с данной функцией Amazing Hiring, на Западе indeed.com, а в России функционирует Яндекс.Работа. Так же приобретают популярность среди рекрутеров такие сервисы как Friendwork recruiter, Подбор, Huntflow, Hurma, Go Recruit [8, с.88].

Инструменты таких технологий, как big data и предиктивная аналитика, позволяют предусмотреть множество важных факторов, влияющих на эффективную работу компании. В качестве примера подобных технологий можно привести Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (анализ социальной активности друзей и определение тех из них, для кого предложения о работе могут быть наиболее актуальны), Social CV (сбор и анализ информации о социальной активности потенциальных кандидатов). Встроенная и сравнительная аналитика значительно сокращают трудозатраты и время рекрутера, позволяя выгружать отчеты в режиме реального времени, а разработка аналитического приложения предоставляет возможность внедрять HR-аналитику с учетом конкретного региона и разрабатывать аналитические

модели для прогнозирования и определения приоритетов рекрутинговых мероприятий (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors) [9, с.87].

Развитие рекрутинговой деятельности связано с различными инновационными технологиями, которые изменили все аспекты привлечения человеческих ресурсов, начиная от поиска соискателей и заканчивая определением финального кандидата и плейсмена. Расширение социальных сетей позволяет работникам легко выявить новые возможности, из-

менить траекторию профессионального развития. С помощью управления данными работодатели могут выявить и привлечь необходимых специалистов, устранить несоответствие работников занимаемым должностям, выявить перспективных сотрудников для дальнейшего развития. Автоматизация процессов в области рекрутмента позволяет организовать быстрый поиск качественных кандидатов, передав рутинные функции машине, тем самым обеспечить интеллектуальный подход к управлению человеческими ресурсами.

Литература

1. *Иванов А. Л.* Инновации в привлечении человеческих ресурсов / А.Л. Иванов // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО, 2013. – №4. – С. 65–69.
2. *Архипова Н.И.* Применение digital инструментов в подборе и отборе персонала в организации / Н.И. Архипова, О.Л. Седова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право», 2018. – № 2. – С.9–22.
3. *Прохоренко Д.А.* HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом. Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ, 2018 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> (дата обращения: 20.01.2022).
4. Подбор персонала в цифровую эпоху, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.html> (дата обращения 31.10.2021).
5. *Киселкина О.В.* Факторы роста производительности труда в современной российской экономике / О.В. Киселкина // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 2(16). – С. 117 – 120.
6. *Попова М.* HR-революция, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4> Дата обращения: 20.01.2022.
7. *Насибуллина Я.Р.* Влияние цифровой экономики на отбор персонала / Я.Р. Насибуллина // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития инновационной экономики и управления, 2019. – С.284–288.
8. *Зотова И.В.* Методы управления персоналом в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО «Сбербанк России») / И.В. Зотова, Г.М. Магомедова // Инновационная наука, 2019. – № 3. – С. 85–91.
9. *Стрельникова Л.А.* Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала / Л.А. Стрельникова, М.М. Лембрикова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки, 2019. – №1. – С.83–89.