

Санкт-Петербургский государственный университет

ПОМЫТКИНА Ирина Александровна

Выпускная квалификационная работа

***Использование цифровых технологий в подборе персонала: проблема
эффективности***

Уровень образования:

Направление *38.04.03 «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа магистратуры *ВМ.5708
«Управление человеческими ресурсами»*

Научный руководитель:

Доцент Кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов,
к.э.н Мелякова Евгения Валерьевна

Рецензент:

Руководитель Отдела персонала,
ООО «Управляющая компания «Карелкамень»
Иванова Екатерина Александровна

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ ЦИФРОВИЗАЦИИ	7
1.1 Подбор персонала и его место в системе управления человеческими ресурсами	7
1.2 Процесс подбора персонала: общая характеристика	14
1.3 Цифровые технологии подбора персонала компании	24
ГЛАВА 2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ	37
2.1 Подходы к оценке эффективности подбора персонала	37
2.2 Применение цифровых технологий в процессе подбора персонала: анализ практик оценки эффективности	47
2.3 Разработка методики оценки эффективности внедрения цифровых технологий в подбор персонала компаний	57
ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА»	71
3.1 Торговая сеть «Пятерочка» как объект эмпирического исследования	71
3.2 Оценка эффективности цифровых технологий подбора персонала в Торговой сети «Пятерочка»	81
3.3 Рекомендации по повышению эффективности использования цифровых технологий в процессе подбора персонала Торговой сети «Пятерочка»	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	103
ПРИЛОЖЕНИЯ	107

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире человек – ключевой ресурс любой организации, от выбора которого будет зависеть успешность и эффективность работы сотрудника и компании в целом. Наличие качественных человеческих ресурсов, способных с высоким профессионализмом подойти к своей работе, является определяющим фактором, который влияет на конкурентоспособность, эффективность компании в своей отрасли.

Мировая глобализация, развитие IT-технологий отражается на скорости развития бизнеса. Соответственно, становится необходимо наращивать темпы развития человеческого капитала с помощью digital-технологий в управлении персоналом.

В данном исследовании рассматривается применение цифровых технологий в подборе персонала компании, так как подбор персонала – один из ключевых HR-процессов в любой организации, с которого начинается работа с будущими сотрудниками компании. Правильный подбор персонала помогает экономить финансовые, временные и человеческие ресурсы организации, а ошибка может быть чревата серьезными последствиями.

Использование digital-технологий не только снижает трудозатраты, оптимизирует процесс подбора новых сотрудников, минимизирует субъективный фактор при отборе персонала, но и повышает конкурентоспособность бизнеса, что напрямую влияет на его прибыльность. В настоящее время проблема многих организаций состоит в непонимании рациональности применения цифровых технологий в подборе. Многие компании необдуманно внедряют ненужные и некачественные инструменты, попадая под риск обратного эффекта. Поэтому актуальным становится вопрос об оценке эффективности цифровых технологий в подборе персонала организации.

Основные вопросы определения сущности понятия «подбор персонала» описаны в трудах российских ученых Веснина В.Р., Деркач А.А., Дураковой И.Б., Мякушкина Д.Е. Проблема использования цифровых технологий в подборе персонала компаний исследовались в работах различных авторов, таких как Нагибина Н.И., Прохоренко Д.А., Шарапова Н. В., Щукина А.А. и др. Проблема эффективности использования цифровых технологий в подборе персонала описана в основном различных интернет-источниках.

Таким образом, тема эффективности использования цифровых технологий в подборе персонала в малой степени разработана как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Особенность данного исследования заключается в большом количестве использования интернет-источников.

Исследовательский вопрос: «Как цифровые технологии влияют на эффективность подбора персонала?»

Гипотеза исследования: применение цифровых технологий повышает эффективность подбора персонала.

Объект исследования – подбор персонала.

Предмет – цифровые технологии подбора персонала организации.

Теоретической базой исследования являются концепции подбора персонала (Веснин В.Р., Деркач А.А., Дуракова И.Б., Мякушкин Д.Е.), исследования по цифровизации подбора персонала (Нагибина Н.И., Прохоренко Д.А., Шарапова Н. В., Щукина А.А.).

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использованы следующие методы исследования:

- Общенаучные: анализ, синтез, группировка данных, описание и сравнение;
- Качественные методы: кейс-study, полуструктурированное интервью;
- Количественные методы: опрос сотрудников, анализ статистической отчетности компании.

Информационная база исследования включает в себя научные статьи по теме, результаты национальных и международных исследований в области подбора персонала, данные эмпирического исследования автора 2020 года в Торговой сети «Пятерочка».

Цель исследования – на основе оценки эффективности разработать рекомендации по внедрению цифровых технологий в процесс подбора персонала.

Задачи:

1. Определить содержание понятия «подбор персонала»;
2. Выявить место подбора персонала в системе управления человеческими ресурсами;
3. Провести анализ цифровых технологий подбора персонала в современных компаниях;
4. Исследовать подходы к оценке эффективности подбора персонала;
5. Провести анализ успешных практик оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала российских компаний;
6. Разработать методику оценки эффективности применения цифровых технологий подбора персонала;
7. Апробировать методику оценки эффективности применения цифровых технологий на примере процесса подбора персонала Торговой сети «Пятерочка»;
8. Разработать рекомендации по внедрению цифровых технологий в процесс подбора персонала Торговой сети «Пятерочка» на основе оценки их эффективности.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три главы. В первой главе описывается понятийный аппарат темы подбора персонала компании, выявляется место

подбора персонала в системе управления человеческими ресурсами, рассматриваются этапы, принципы, критерии подбора персонала, методы сбора информации для принятия решения при отборе кандидатов. Также в первой главе проведен анализ цифровых технологий подбора персонала. Во второй главе работы рассмотрены подходы к оценке эффективности подбора персонала, проведен анализ успешных практик оценки эффективности цифровых технологий в подборе персонала российских компаний. В третьей главе представлена авторская методика оценки эффективности цифровых технологий в подборе персонала компании, проведена апробация методики на процессе подбора Торговой сети «Пятерочка», в результате чего даны рекомендации по повышению эффективности использования цифровых технологий в процессе подбора персонала компании. В заключении представлены общие выводы по проделанной работе.

Теоретическая значимость исследования заключается в классификации цифровых технологий подбора персонала и систематизации показателей эффективности подбора персонала.

Практическая значимость исследования заключается в разработке авторской методики оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала. Применение методики будет полезно компаниям, которые хотят понять, насколько эффективны применяемые цифровые технологии подбора, компаниям, которые столкнулись с проблемами при их использовании, отсутствием результатов, снижением качества подбора, а также компаниям, которые задумались о смене или внедрении дополнительных цифровых технологий подбора персонала. Разработанная методика позволит принимать рациональные решения при работе с цифровыми технологиями подбора.

Основные результаты исследования были апробированы автором на научно-практических конференциях, представлены в следующих публикациях:

1. Помыткина И.А. Современные инструменты оценки кандидатов при отборе персонала // «Предпринимательство и реформы в России»: Материалы работы XXIV Международной Конференции молодых учёных-экономистов, Санкт-Петербург, 15 декабря 2018 г. / Редкол.: Ю.Н. Гузов (отв. ред.), О.Л. Маргания, В.О. Титов, А.В. Воронцовский [и др.]. – СПб.: Скифияпринт, 2018. – С.418-419.

2. Помыткина И.А., Амельченко Д.М. Применение digital-технологий в подборе персонала // Тенденции развития современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции (30 декабря 2018 года, г.Оренбург). – Оренбург: АНО ДПО «Межрегиональный образовательный центр», 2018. – С. 54-60.

3. Помыткина И.А. Применение цифровых технологий в подборе персонала организации // Материалы работы Международной весенней конференции молодых

учёных экономистов, Санкт-Петербург, 20 апреля 2019 г. / Редкол.: Ю.Н. Гузов (отв. ред.), О.Л. Маргания, В.О. Титов, А.В. Воронцовский [и др.]. – СПб.: Скифия-Принт, 2019. – С. 219-220.

4. Помыткина И.А. Чижова О.Б. Систематизация показателей эффективности подбора персонала и используемых в нем цифровых технологий // Материалы работы XXV Международной конференции молодых учёных-экономистов «Предпринимательство и реформы в России», Санкт-Петербург, 7 декабря 2019 г. / Редкол.: Ю.Н. Гузов, В.О. Титов (отв. ред.), О.Л. Маргания, А.В. Воронцовский [и др.]. — СПб.: Скифия-принт, 2019. — С. 1198-1201.

ГЛАВА 1 ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1 Подбор персонала и его место в системе управления человеческими ресурсами

На сегодняшний день в обзоре литературных источников имеется огромное количество интерпретаций термина «подбор персонала». Есть две точки зрения на данный вопрос.

Первая группа авторов (А.В. Дейнека, А.Я Кибанов) придерживается мнения, что подбор является частью процесса найма персонала и представляет из себя мероприятия по привлечению соискателей и формированию базы кандидатов для последующего отбора из их числа наиболее подходящих организации претендентов.

Вторая группа авторов считает понятие «подбор» всеобъемлющим для всего процесса появления в организации нового сотрудника. То есть «подбор персонала» является главным понятием по отношению к терминам: «поиск персонала», «привлечение персонала», «отбор персонала», «оценка персонала», а также «оформление трудовых отношений».

В данном исследовании будем придерживаться второй точки зрения, как наиболее обоснованной и актуальной для реалий бизнеса.

Рассмотрим подобные трактовки термина «подбора персонала» ниже.

Известный HR-специалист Д. Е. Мякушкин характеризует подбор как «специально разработанную систему целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва».¹

А.А. Деркач выделяет ряд специфических характеристик подбора, отличающих его от ряда других родственных ему понятий («набор», «отбор»). Например, если отбор персонала по времени реализации проводится дискретно: только в период приема персонала или его аттестации, то подбор персонала осуществляется непрерывно - на протяжении всего периода деятельности организации; если организационная структура отбора и набора персонала больше носит формальный характер, то структура подбора - реальная. Функция отбора и набора персонала - явная, тогда как функция подбора - латентная.²

¹ Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала. URL: <http://myakushkin.ru/ru/publikaczii/21/otbor-i-podbor-personala.html> (Дата обращения: 23.02.2019).

² Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. М.: Дело, 2003. С.140-141.

По мнению М. Э. Миллер, под подбором персонала понимается «комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в дополнительном персонале».³

По мнению В.Р. Веснина основными составляющими процесса подбора персонала являются набор, отбор кандидатов, выбор наиболее подходящего кандидата и последующее оформление трудовых отношений.⁴

Доктор экономических наук, профессор В.В. Жариков под подбором персонала понимает систему мер, применяемых организацией для привлечения работников, обладающих знаниями, навыками, которые требуются для решения поставленных ею задач, а также совокупность последующих действий по выявлению из их числа лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.⁵

Доктор экономических наук, профессор Сиянец Т. Д. включает в процесс подбора персонала планирование потребности в персонале, формирование требований к будущим кандидатам, набор (поиск, привлечение персонала), отбор (оценку) персонала и оформление трудовых отношений.⁶

Также в рассмотрении данного вопроса стоит обратиться и к нормативным источникам. Так, согласно профессиональному стандарту «Специалист по подбору персонала», основная цель вида профессиональной деятельности по подбору персонала – это обеспечение потребности работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.⁷

Также рассмотрим понятия, которые включены в трактовку «подбора персонала».

Начнем с определения понятия «привлечение персонала». Проанализировав литературные источники, было выявлено, что нет единого мнения по данному термину.

Многие авторы используют понятие «набор» как обобщающий термин «привлечения» и «поиска». К примеру, В.В. Лукашевич определяет «набор кадров» как

³ Миллер М. Э. Подбор персонала: системный подход: автореф. дис. канд. экон. наук. Омск, 2001. С. 14.

⁴ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. М. : Проспект, 2015. С. 181.

⁵ Жариков В.В., Лыжникова М.А. Инновационные технологии отбора персонала // Экономинфо. 2014. № 21. С. 78-79.

⁶ Сиянец Т.Д. Технология аудита подбора персонала//Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 104.

⁷ Приказ Минтруда РФ от 09.10.2015 N 717н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.11.2015 N 39628).

«действия по привлечению на работу кандидатов, отвечающих требованиям вакантного рабочего места, а также по созданию резерва для отбора персонала».⁸

По мнению В.Р. Веснина, «необходимость привлечения на практике предполагает осуществление практических действий по привлечению персонала. Привлечение начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри организации, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат».⁹

«Поиск персонала» — это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.¹⁰

Перейдем к понятию «отбор персонала».

И.Б. Дуракова приводит следующее определение: «отбор персонала - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы».¹¹

Согласно В.Р. Веснину, профессору и доктору экономических наук, отбор персонала – это «процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности».¹²

Перейдем к определению понятия «оценка кандидата». Оценка является одним из инструментов отбора персонала.

Согласно В.М. Маслову, «деловая оценка - выявление трудового потенциала сотрудника, соответствия занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, выявление эффективности его трудовой деятельности, ценности для предприятия».¹³

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин дают следующее определение данного понятия: «оценка кандидатов при приеме на работу – специализированные мероприятия, направленные на

⁸ Управление человеческими ресурсами: учебник / коллектив авторов; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. М. : КНОРУС, 2017. С. 95.

⁹ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. М: Проспект, 2015. С. 169.

¹⁰ URL: <https://psyfactor.org/personal/personal15-13.htm> (Дата обращения: 17.05.2019) - Управление персоналом. Словарь-справочник.

¹¹ Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. С.8.

¹² Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. М. : Проспект, 2015. С. 185.

¹³ Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019. С. 138.

анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы».¹⁴

И завершающий термин – «наем персонала».

Так, по мнению Т.В. Зайцевой, наем на работу «состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата». Данное определение схоже с трактовкой термина «отбор персонала».

Н.В. Федорова определяет данный термин как завершающий этап процесса подбора персонала: «наем персонала – это вид управленческой деятельности, связанный с оформлением трудовых отношений между работником и работодателем».

Также стоит обратить особое внимание на такой термин, как «рекрутмент», который частично по своему содержанию пересекается с понятием подбора персонала, однако использование понятия «рекрутмент» означает акцент на двух моментах процесса формирования кадрового состава организации – на использовании услуг кадровых агентств для процесса отбора персонала и на поиске и привлечении персонала, т.е. на проблеме формирования как можно более обширной и представительной базы кандидатов для последующего выбора из них.¹⁵

Таким образом, в данном исследовании нашим рабочим определением будет считаться:

«Подбор персонала – комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале, включающий в себя планирование потребности в персонале, формирование требований к будущим кандидатам, набор (поиск, привлечение персонала), отбор (оценку) персонала и оформление трудовых отношений» (рис. 1.1).

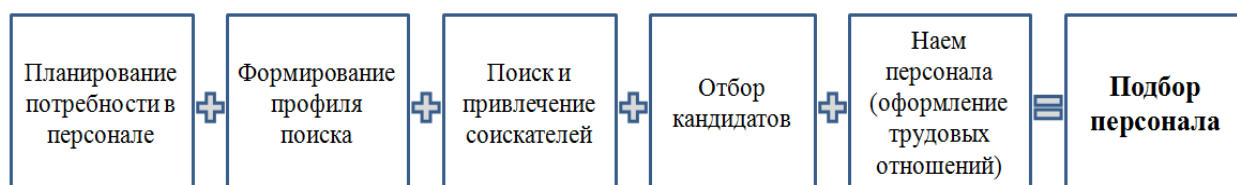


Рис. 1.1. Понятие подбора персонала

Составлено автором на основе анализа литературы и источников

¹⁴ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М. : Издательство Юрайт, 2014. С. 170.

¹⁵ Бакал Л.А. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей. URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/438993/> (Дата обращения: 12.05.2019).

Цетович О.А. Рекрутмент как часть стратегии управления человеческими ресурсами в организации: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2007.

Современные авторы рассматривают подбор персонала как элемент системы управления человеческими ресурсами. Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассматривать систему управления человеческими ресурсами как комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи, а также исследовать и совершенствовать свойства и отношения в ней.

Система управления персоналом состоит из подсистем (см. рис. 1.2), каждая из которых влияет на всю систему в целом.



Рис. 1.2. Система управления человеческими ресурсами

Составлено по: 1. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2008. № 3(7). С.59-66. 2. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом. 2008. №22. С.51-54. 3. Глухова А.А. О необходимости развития инноваций в системе управления персоналом в организации / А.А. Глухова, Е.Н. Вишнякова // Вестник Казан. технол. ун-та, 2009. №4. С. 295-301.

Большинством авторов процесс подбора персонала рассматривается как фундаментальная функция HR-службы и описывается как своего рода «начало отсчета», поскольку остальные HR-функции кроме решения своих профессиональных задач оказывают прямое или косвенное влияние на процесс подбора персонала, воздействуют на формирование стратегии подбора персонала, а параметры и эффективность процесса подбора персонала, в свою очередь, влияют на особенности осуществления всех других

функций управления человеческими ресурсами. Рассмотрим особенности взаимосвязи процесса подбора и остальных функций HR-службы.

Процесс планирования напрямую влияет на процесс подбора персонала: специалистам по подбору необходимо провести мероприятия по закрытию всех вакантных должностей, необходимых компании. Также результативность подбора влияет на процент заполненных позиций и функционирование компании в целом.

Функция адаптации является прямым продолжением процесса подбора персонала, и ее результативность определяет, останется ли новый сотрудник в организации. И наоборот, неэффективная адаптация в компании приводит к увеличению затрат на подбор персонала, так как требуются дополнительные мероприятия по привлечению, оценке и оформлению кандидатов для замещения покинувших компанию сотрудников.

Взаимосвязь процесса подбора с процессом оценки персонала проявляется в оценке при завершении испытательного срока. Главная задача оценки при окончании испытательного срока заключается в том, чтобы определить, соответствует ли новый сотрудник требованиям компании, успешно ли он справляется с должностными функциями. При этом косвенно происходит и оценка эффективности процессов подбора (насколько правильным был отбор кандидатов в финале), и адаптации (все ли было сделано для успешного вхождения сотрудника в компанию). В ходе периодической оценки сотрудников компании выявляются так называемые «зоны роста», т.е. те области, в которых сотруднику требуется дополнительное обучение, а в случае выявления серьезного несоответствия сотрудника занимаемой должности возможно понижение его в должности или работа по высвобождению. Очевидно, что такого рода случаи приводят к увеличению объема работы специалистов по подбору персонала, поскольку возникает потребность в заполнении вакансии, открывшейся вследствие перевода/увольнения не соответствующего требованиям должности сотрудника.

Рассмотрим взаимосвязь процессов обучения и развития персонала с процессом подбора персонала. С одной стороны, возможность профессионального обучения и развития в компании способствует созданию позитивного HR-бренда и облегчает процесс привлечения кандидатов, создавая некую конкуренцию за место. С другой стороны, подход к построению системы обучения и развития в организации обуславливает некоторые аспекты в кадровой политике в части подбора персонала. Например, если организация заинтересована в развитии человеческого ресурса «собственноручно» и готова выделять ресурсы на разработку и реализацию программ обучения и развития персонала, то кадровая политика в части подбора персонала скорее будет носить закрытый характер, означающий, что подбор из внешних источников происходит в

основном на исполнительские должности, а управленческие и ключевые позиции заполняются путем продвижения сотрудников внутри компании. В противоположном случае рекрутеры в процессе подбора концентрируются на поиске уже готовых специалистов и руководителей, предъявляя к кандидатам на входе в организацию более высокие требования и включая в финальный список кандидатов только тех, кто полностью соответствует требованиям вакансии и особенностям организационной культуры.

Еще одним процессом, оказывающим влияние на процесс подбора персонала, является мотивация персонала. Уровень заработной платы и состав компенсационного пакета является важным критерием, по которому происходит как выбор соискателями потенциального места работы, так и подбор компанией нового сотрудника. Когда уровень оплаты труда, установленный в компании, существенно ниже рыночного, подбор квалифицированного персонала серьезно затрудняется. И наоборот, высокий уровень оплаты труда, большой компенсационный пакет, социальные льготы привлекают в компанию новых сотрудников, дают рекрутерам широкий выбор претендентов. Таким образом, существует прямое влияние особенностей системы мотивации персонала на формирование стратегии подбора в части определения источников привлечения кандидатов.

Влияние процесса подбора на кадровый резерв определяется тем, что чем больше высокоэффективных сотрудников будет нанято в компанию, тем шире будут возможности кадрового резерва. И наоборот, эффективность функционирования программы кадрового резерва (реальное продвижение сотрудников, а не запись на бумаге) способствуют повышению HR-бренда и облегчает процесс привлечения кандидатов.

Взаимосвязь подбора персонала и корпоративной культуры обусловлена тем, что чем выше уровень корпоративной жизни, тем выше уровень HR-бренда, что, как было выяснено ранее, способствует привлечению соискателей. С другой стороны, чем выше результативность подбора, тем выше уровень корпоративной культуры, так как ее поддерживают сотрудники, разделяющие ценности компании.

Кадровое делопроизводство находится под влиянием подбора, так как эффективность подбора и успешность кандидатов уменьшает работу по оформлению/увольнению сотрудников.

Таким образом, подсистема подбора персонала имеет большое влияние на всю систему управления человеческими ресурсами. От данной подсистемы зависит дальнейшее функционирование компании. Взаимосвязи элементов подсистемы

управления человеческими ресурсами также в свою очередь влияют на эффективность процесса подбора персонала.

1.2 Процесс подбора персонала: общая характеристика

Процесс подбора персонала достаточно многогранен. Нет единой точки зрения на количество и состав этапов данного элемента системы управления человеческими ресурсами. Многие авторы описывают их по-своему.

Для начала обратимся к научной литературе.

Известный эксперт в области управления человеческими ресурсами Майкл Армстронг говорит о том, что конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах.¹⁶ Он выделяет следующие этапы подбора персонала:

1. Определение требований – составление должностных инструкций и списка требований к кандидатам, определение условий занятости.

2. Привлечение кандидатов – анализ внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений об открытых вакансиях, обращение к кадровым агентствам и службам занятости.

3. Отбор кандидатов – детальный анализ анкет, проведение интервью, тестирование, оценка кандидатов, работа Центра оценки, отправление Предложения о работе, получение рекомендаций, составление трудового договора.

С другой стороны, следует обратиться к нормативным источникам. 9 октября 2015 года в Российской Федерации был принят профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала», который стал началом отсчета в регламентации данного процесса.¹⁷ Организациями-разработчиками выступили 34 компании, а участниками разработки профессионального стандарта стали более 100 рекрутинговых компаний.

Получившийся документ был утвержден Приказом Минтруда РФ от 09.10.2015 N 717н.

Согласно законодательству Российской Федерации, «профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности».

¹⁶ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2007. С. 341.

¹⁷ Злобин Д. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала». URL: <http://www.apsc.ru/activity/publications-and-research/item/6606--q-q->. (Дата обращения: 12.03.2019).

Другими словами, профессиональный стандарт – это эталон в профессии, который четко определяет, какими знаниями, умениями и компетенциями должен обладать представитель профессиональной области.

Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» охватывает такую профессиональную деятельность, как оказание услуг по подбору персонала для юридических лиц.

Согласно Общероссийскому классификатору видов профессиональной деятельности, данная деятельность относится к разделу 78.00 (деятельность по трудоустройству и подбору персонала).

Основная цель профессиональной деятельности по подбору персонала – это обеспечение потребности работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

Данный вид профессиональной деятельности предполагает три обобщенных трудовых функции. Опишем их подробнее в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Трудовые функции специалиста по подбору персонала*

Трудовая функция	Детализированная трудовая функция	Трудовое действие
Формирование профиля поиска	1. Определение потребности в рабочей силе и составление профиля должности	1. Анализ и структурирование информации о работодателе и заказчике; 2. Анализ плана работодателя, заказчика по найму кандидатов; 3. Подготовка и корректировка профиля должности; 4. Согласование с работодателем, заказчиком технологии, ресурсов и сроков поиска и привлечения кандидатов; 5. Подготовка для кандидата информации о работодателе, заказчике и о вакансии.
	2. Анализ рынка труда	1. Определение цели анализа рынка труда; 2. Определение параметров анализа рынка труда; 3. Сбор и анализ целевой информации о рынке труда; 4. Сбор и анализ информации о компаниях и кандидатах; 5. Сбор и анализ информации об источниках поиска кандидатов.
Подбор персонала	1. Поиск и привлечение кандидатов.	1. Определение источников, составление плана поиска и привлечения кандидатов; 2. Поиск кандидатов; 3. Привлечение кандидатов.
	2. Отбор и оценка кандидатов.	1. Отбор и анализ информации о потенциальных кандидатах; 2. Оценка профессиональной квалификации кандидата; 3. Представление вакансии кандидату; 4. Принятие решения о представлении кандидата работодателю, заказчику; 5. Проверка рекомендаций на отобранных кандидатах.

Продолжение Таблицы 1.1

Трудовая функция	Детализированная трудовая функция	Трудовое действие
	3. Представление и сопровождение кандидатов на всех этапах отбора у работодателя и заказчика.	1. Представление кандидатов работодателю и заказчику; 2. Организация собеседования у работодателя и заказчика; 3. Получение обратной связи от кандидата, работодателя и заказчика по результатам собеседования; 4. Предоставление кандидату обратной связи по итогам собеседований с работодателем и заказчиком.
	4. Согласование условий найма с работодателем, заказчиком и кандидатом	1. Консультирование работодателя, заказчика при подготовке предложения о работе кандидату; 2. Консультирование кандидата с момента получения предложения о работе и до выхода на работу; 3. Подготовка предложения о найме для кандидата; 4. Получение обратной связи от кандидата по предложению о найме.
Гарантийное обслуживание	1. Сопровождение работника в процессе адаптации в течение срока испытания	1. Документальное сопровождение выхода кандидата на работу; 2. Сопровождение прохождения работником испытательного срока.
	2. Выполнение гарантийной замены	1. Поиск специалистов согласно требованиям; 2. Подготовка информации о специалистах, представляемых на замену; 3. Согласование места и времени встречи специалистов с работодателем, заказчиком.

*Составлено по: Приказ Минтруда РФ от 09.10.2015 N 717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.11.2015 N 39628).

Сопровождение работника в процессе адаптации в течение срока испытания в большинстве компаний не предполагает полноценного проведения мероприятий по адаптации, так как данной функцией занимается отдел или специалист по адаптации. Поэтому данная функция предполагает мониторинг необходимости своевременной замены сотрудника.

Соблюдение профессионального стандарта является обязанностью государственных бюджетных организаций, органов исполнительной власти и компаний, в уставном капитале которых более 50% составляет доля государственной, региональной или муниципальной собственности.

Остальные работодатели вправе выполнять только требования профстандартов к наименованиям должностей по видам деятельности, связанным с наличием ограничений или предоставлением определенных льгот либо компенсаций. Если в компании представлены подобные профессии, необходимо убедиться, что название каждой должности в трудовом договоре, инструкциях, штатном расписании и прочих локальных документах соответствует профстандарту.

Так как профстандартом специалиста по подбору персонала не описаны виды деятельности, попадающие под определение выше, он носит рекомендательный характер

для коммерческих организаций. Имеет смысл ориентироваться на требования документа при формировании кадровой политики компании, аттестации сотрудников, планировании обучения и тарификации работ.

Исходя из анализа научной литературы и нормативного акта можно составить схему этапов подбора персонала (рис. 1.3).

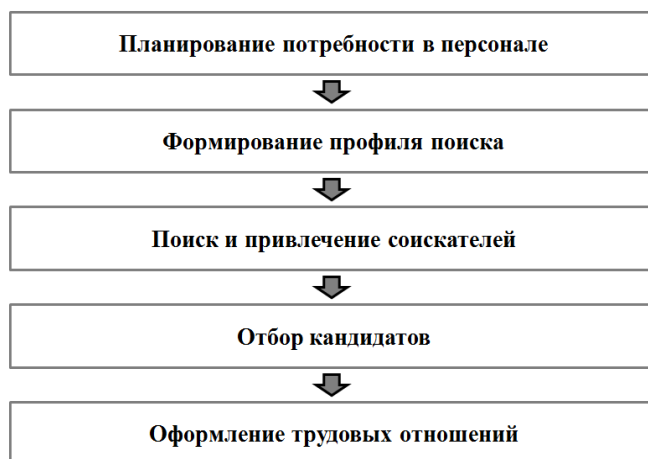


Рис. 1.3 Этапы подбора персонала

Составлен автором на основе: Приказ Минтруда РФ от 09.10.2015 N 717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.11.2015 N 39628).

Опишем данные этапы ниже.

Новые вакансии появляются в компании по разным причинам, например, из-за ухода сотрудника или расширения штата. Службе по подбору персонала необходимо своевременно закрывать появляющиеся вакансии наиболее подходящими кандидатами для предотвращения приостановки деятельности соответствующего подразделения и для повышения результативности действия компании в целом.

Формирование профиля поиска – это один из важнейших этапов подбора персонала, Главные ошибки совершаются именно на данном этапе, если нет четких требований к будущему сотруднику. Во-первых, специалист по подбору может получить не того кандидата, которого желал бы увидеть заказчик, во-вторых, ошибки с заявкой усложняют и затягивают процесс.

Перед началом работы по поиску и привлечению соискателей необходимо собрать требования у заказчика вакансии, задать ему вопросы, уточняющие деятельность будущего сотрудника. Следующие пункты могут быть включены в профиль должности:¹⁸

- Название должности;
- Организационная структура, кому будет подчиняться будущий сотрудник;

¹⁸ Смарт Д., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. / Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.54

- Причина возникновения вакансии (новая позиция/замена и так далее);
- Значение и роль должности (какое место в общем бизнес-процессе компании будет занимать будущий сотрудник?);
- Обязанности на данной позиции;
- Требования к будущему сотруднику (образование, опыт работы, знание иностранного языка и так далее);
- Наличие стоп-факторов;
- Возможности для самореализации (обучение, карьерный, профессиональный рост);
- Вилка по заработной плате, рабочее место, график работы, бонусы и бенефиты для данной должности;
- Этапы отбора и лица, принимающие решения на каждом этапе;
- Другие пункты, специфические для конкретной компании.

После составления профиля должности следует этап поиска и привлечения соискателей, который может осуществляться по двум направлениям: вне организации или внутри нее (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Внешние и внутренние источники поиска и привлечения соискателей*

Внешние источники	Внутренние источники
<ul style="list-style-type: none"> • Службы занятости; • Агентства по подбору персонала; • Учебные заведения; • Другие компании; • Профессиональные клубы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Кадровый резерв организации; • «Инициативные» сотрудники; • Другие сотрудники компании; • Круг общения персонала / личные контакты; • Бывшие работники фирмы.
Методы привлечения	
<ul style="list-style-type: none"> • Проведение конференций, ярмарок вакансий, семинаров; • Работа со СМИ; • Проведение «дней карьеры»; • Членство в различных профессиональных клубах и общественных организациях; • Активный PR компании; • Развитие HR-бренда компании; • Конкурсы профессионального мастерства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дни «открытых дверей», «дней карьеры»; • Внутрикorporативные доски объявлений/ Интранет / корпоративное издание; • Программы «быстрой» карьеры; • Информационные совещания; • Профессиональные конкурсы.
Преимущества	
<ul style="list-style-type: none"> • Большой выбор кандидатов; • Новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию; • Иногда это дешевле, чем переобучать уже имеющихся сотрудников; • Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Служебный рост сотрудников, повышение мотивации; • Низкие затраты на привлечение кадров; • Нет необходимости в адаптации; • Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации;

Недостатки	
<ul style="list-style-type: none"> • Высокие затраты на привлечение кадров; • Риск при прохождении испытательного срока; • Новый сотрудник плохо знает организацию; • Длительный период адаптации; • Отсутствие служебного роста для собственных сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный выбор кадров; • Возможна напряженность в коллективе; • Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, давно работающему в данной организации; • Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребность в кадрах; • Дорогое обучение для перевода.

*Составлено по: Козлова, Л.А., Самуйлова, Л.Э., Логинова, Ю.А., Рошин, Д.Н., Тарасова, С.В. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании // Управление персоналом. 2005. № 19. С.18-23.

После привлечения соискателей, необходимо приступить к отбору наиболее подходящих компании претендентов.

Отбор кандидатов производится на основе оценки потенциала, индивидуальных характеристик, производственного стажа, квалификации и базируется на следующих параметрах:¹⁹

1. Соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей;

2. Перспективность кандидата (определение мотивации, возможной продолжительности периода работы в одной должности, возможности изменения профессии или специальности, состояния здоровья и т.д.).

К наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся скрининг резюме, интервью, испытания, анкетирование, личностные опросники, тестирование, Центр оценки, сбор рекомендаций.

Скрининг резюме представляет из себя первичную оценку кандидатов на основании данных резюме. Оцениваются формальные критерии, такие как образование, опыт работы, наличие конкретных навыков и так далее.

Метод интервьюирования до сих пор являются наиболее часто применяемым методом отбора кандидатов, как в России, так и за рубежом. Даже сотрудников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного интервью, а отбор топ-менеджмента может потребовать десятков интервью. Они могут проходить по телефону, видеосвязи, либо при личной встрече с кандидатом.

Среди задач интервью:

- Определить наличие у кандидата личностных качеств, модель поведения в коллективе, стратегию межличностных отношений, управляемость;

- Выявить реальную мотивацию;

¹⁹ Луганцев А. В. Результативность отбора персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 2374.

- Проверить наличие профессиональных качеств, способности справиться с должностными обязанностями;

- Восстановить хронологию развития карьеры, опыта работы в конкретной области;

- Рассказать кандидату об условиях работы, перспективах продвижения по карьерной лестнице.

Существует несколько видов интервью:²⁰

1. Биографическое интервью. Цель – установить хронологическую последовательность событий в жизни кандидата. Применяется как основное и базовое интервью. Данное интервью характеризуется сбором биографических данных:

- Даты (когда родился, учился, идентификация всех мест работы);
- Хронология предыдущих мест работы и занимаемых должностей;
- Обязанности и достижения;
- Причины уходов;
- Контакты для рекомендаций с каждого места работы.

2. Интервью по компетенциям. Цель – установить соответствие кандидата ценностям и особенностям компании. Вопросы интервью основываются на модели компетенций, которая вытекает из ценностей компании. Применяется как основное и базовое интервью.

3. Проективное (дополнительное) интервью. Цель – установить отношение кандидата к условиям или событиям через призму сравнения с кем-то другим или описания ситуации о ком-то другом. Основан на теории о том, что человеку свойственно переносить свое отношение к жизни, работе на других людей. Необходимо обратиться к прошлому опыту, как правило. Применяется для начальных позиций, когда опыта недостаточно для выявления реальных мотивационных факторов.

4. Ситуационное интервью (case interview). Цель – определить поведение кандидата в гипотетических ситуациях, которые по контексту похожи на те, что будут в компании. Кандидат, стараясь давать максимально социально-желательный ответ, сам показывает и демонстрирует свою типовую модель поведения. Применяется для прогнозирования поведения человека.

5. Профессиональное интервью. Цель – определить способность кандидата справиться задачами на профессиональном уровне. Проводится с привлечением эксперта в предметной области. Применяется для позиций, где требуются фундаментальные знания. Форма проведения: тестовые задания, устное интервью.

²⁰ Сардарян А.А. Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? // Управление персоналом. 2013. №20. С. 32-39.

6. Стресс-интервью. Цель – определить поведение кандидата в необычных, критичных, стрессовых ситуациях. Специально создается нервная, напряженная для кандидата обстановка, чтобы вывести его из равновесия. Такая форма интервью может быть уместна для работников сферы обслуживания, специалистов по продажам и работе с клиентами, руководителей, офис-менеджеров

Однако интервью как метод отбора имеет ряд нюансов. Во-первых, присутствие эмоционального и психологического аспекта. Так, например, существует вероятность принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Во-вторых, есть тенденция оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть лучше. В-третьих, есть вероятность оценивать кандидата по внешнему виду или личной симпатии, а не на основании наличия необходимых компетенций.

Такой метод отбора как анкетирование часто применяется для сравнительной оценки кандидатов, хотя и не отражает полностью способности или психологические характеристики. Данный метод может быть полезен при первичном отборе кандидатов на основании таких сведений, как стаж предыдущей работы, зарплата, уровень образования и оконченное учебное заведение, владение конкретными навыками.²¹

Личностные опросники измеряют такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личностной зрелости, тревожность, склонность к риску, стрессоустойчивость, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, наличие психологических отклонений, склонность к лидерству и другое.

Следующий метод оценки – тесты (интеллекта, специальных способностей, интересов и другие). При оценке способностей кандидатов используются тесты для одномерного и многофакторного исследования способностей. Многофакторные тесты представляют из себя набор методик, направленных на комплексную оценку способностей кандидатов по ряду показателей, например, оценка общей осведомленности, невербальный интеллект, вербальный интеллект, математические способности и тому подобное. Однако, следует иметь в виду, что многофакторные методы оценивают далеко не все требующиеся для работы способности.

Помимо однофакторных и многофакторных тестов, существуют тесты имитационные. Такой тест имитирует профессиональную деятельность, которая

²¹ Винницкий, Ю.А. Персонал организации / Ю.А. Винницкий. СПб. : Питер, 2015. С.69.

предстоит кандидату в случае занятия вакансии.²² Такие тесты обладают самой высокой надежностью из всех видов тестов, поскольку они измеряют навыки, связанные с будущей работой.

Центр Оценки – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов оценки поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.²³

Инструментами Центра Оценки являются: структурированное интервью, тестирование, упражнения. Среди видов упражнений можно выделить:

1. Групповые дискуссии;
2. Доклад – индивидуальная презентация идей в режиме публичного выступления;
3. Ролевая игра – имитация реального делового процесса, правила задаются в виде ролей – моделей поведения;
4. Кейс-study – это деловая игра, сочетающая в себе профессиональную деятельность с игровой и основанная на решении микропроблем, максимально приближенных к реальным бизнес-проблемам;
5. Упражнения на поиск информации и принятие решений;
6. Индивидуальные деловые упражнения – письменные задания, которые позволяют моделировать типичные для целевой деятельности (должности) задачи в связи с теми качествами (компетенциями), которые необходимы для их решения.

Также в качестве метода отбора кандидатов нередко используется проверка рекомендаций (reference check) – один из сложнейших подпроцессов в подборе, который направлен на получение информации от предыдущих работодателей, партнеров, коллег и третьих лиц относительно профессиональных и личностных качеств кандидата.

Основные недостатки данного метода оценки:

- Колоссальная субъективность, влияние личных проекций;
- Склонность людей, дающих рекомендации, «не портить жизнь другому человеку», что порождает социальную желательность;
- Сотрудник, уходящий к конкуренту – по умолчанию плохой, поэтому рекомендации могут быть наоборот заниженными;

²² Ленкевич М. Оценка творческих сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2015. №3. С. 36-46.

²³ Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Организационная психология: электронный научный журнал. 2013. Т.3. №2. С. 8–32. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy_2013-2_8-32.pdf (Дата обращения: 07.10.2019).

- Склонность оценивать человека в настоящем времени без учета влияния внешних обстоятельств и его возможного развития;
- Давность рекомендаций;
- Склонность слышать в рекомендациях подтверждение того, как рекрутер сам себе представляет кандидата.

Проверка рекомендаций требует значительных временных и трудовых затрат, поэтому данный метод применяется на заключительных этапах отбора.

Применение перечисленных методов позволяет рекрутеру получить представление о личных качествах, интеллекте, здоровье, манере поведения, интересах, чувстве ответственности, коммуникабельности кандидата.²⁴

По окончании отбора кандидатов компания выбирает наиболее подходящего потенциального сотрудника и составляет для него Предложение о работе (Job offer).

Job offer – это вид документа, в котором зафиксированы договоренности между работодателем и будущим сотрудником относительно условий сотрудничества. Он может быть вручен лично кандидату, отправлен по e-mail или озвучен в телефонном режиме (по видеоконференции).

Предоставление официального документа исключает недопонимание на подготовительном этапе устройства на работу. Обязательства работодателя дают возможность будущему работнику начать процедуру увольнения с прежнего места, не волнуясь о будущем.

Однако следует понимать, что Job offer не заменяет ни одного документа из кадрового делопроизводства, не имеет юридической силы на территории России.

Когда кандидат принял Предложение о работе, заключается трудовой договор, и он приступает к работе. «Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату своей трудовой функции».²⁵

Содержание трудового договора составляет круг условий, на которых предполагается использование труда работника и по поводу которых договариваются стороны.

Назовем основные проблемы, с которыми сталкиваются организации в процессе подбора персонала:²⁶

- Традиционные методы подбора не всегда эффективны;

²⁴ Кульметьев Р.И., Ахметшин Э.М., Васильев В.Л. Способы раскрытия инновационного потенциала организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87-2). С. 486.

²⁵ Маренков Н.Л. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений/ Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. М.: Академический Проект: Трикта, 2014. С. 374.

²⁶ Чмыхова Д.И. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (Дата обращения: 15.04.2019).

- Сложности с массовым отбором кадров;
- Неэффективный внутренний и внешний подбор кадров;
- Другие проблемы (сколько менеджеров подключить, сколько времени уделить, какой бюджет составить, как обработать большое количество данных, как не потерять резюме в процессе обработки и так далее).

Для решения данных проблем во всем мире используются цифровые технологии подбора персонала. Цифровизация процесса подбора персонала позволяет сократить временные затраты, а значит и затраты на оплату труда сотрудников, так как автоматизируются рутинные операции (сбор и обработка резюме, переписка с кандидатами и клиентами, формирование единой базы, текущие согласования, анализ событий и т.д.).

Рассмотрим основные виды цифровых технологий в следующем параграфе.

1.3 Цифровые технологии подбора персонала компании

Цифровые технологии в общем понимании включают все способы электронного хранения, передачи, обработки и использования информации, представленной в виде двоичного числового кода, состоящего из числовых символов 0 и 1, с помощью всех видов электронного оборудования и приложений.²⁷ Цифровые технологии главным образом используются в вычислительных цифровых устройствах, прежде всего в компьютерах, измерительных приборах, в различных областях электротехники, например, робототехнике. Таким образом, под цифровыми технологиями следует понимать любые электронные технологии, которые, дешифруя информацию с помощью двоичного кода и визуализируя ее, позволяют пользователю получать преобразованную в цифровой вид информацию и производить над ней определенную работу.

Следует пояснить, что термины «цифровые технологии» и «digital-технологии» являются синонимами, так как слово «digital» с английского языка переводится как «цифровой». Поэтому при применении данных понятий будем считать их равнозначными.

Исследование цифровых технологий в управлении персоналом на настоящий момент в малой степени отражено в литературных источниках. Основная информация находится в интернет-источниках и научных публикациях.

У разных авторов разные мнения о сущности цифровых технологий в управлении персоналом.

²⁷ URL: <http://technologyin.org/digital-technology> (Дата обращения: 01.06.2019) - Digital Technology.

Н.И. Нагибина, А.А. Щукина говорят нам о том, что область digital-технологий в управлении персоналом на данный момент находится на стадии становления и формирования, что не позволяет провести объективный и глубокий анализ научного определения HR-Digital.²⁸

Согласно Д.А. Прохоренко (директор дивизиона HR-аутсорсинга компании IBS), HR-Digital – «подход, построенный на принципах цельности модели управления, измеримости, интеграции данных, анализе в реальном времени и технологической гибкости в области управления человеческими ресурсами».²⁹ Называя такой подход «HR 3.0», Д.А. Прохоренко и другие эксперты определяют цель HR-Digital как управление человеческими ресурсами на основе стремительно развивающихся цифровых технологий для ускорения HR-процессов в организации.

Евгений Кучик, генеральный директор «БОСС. Кадровые системы», в интервью TAdviser в феврале 2018 года поделился своим видением цифровизации HR. По его мнению, «она подразумевает выстраивание общения сотрудников между собой и с руководителями, работодателем в цепочку и перемещение всех процессов и их участников в единую среду, связанную с информационной HR-системой организации».³⁰

Как отмечают специалисты портала «Digital HR Tech», HR-digital – это оптимизация процессов, в которой социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии используются для повышения эффективности управления персоналом.³¹

По прогнозам экспертов, в ближайшие несколько лет HR-решения во всех направлениях, любой сложности, начнут принимать на основе чисел и математических моделей.

Также в разных источниках приводится статистика инвестиций в автоматизацию HR. Согласно данным Ecopy с 2009 по 2014 гг. в цифровизацию HR привлечено 2,3 млрд. долларов США.³² По результатам исследования проведенного Deloitte, 74% из более чем 7000 компаний 130 стран мира отмечают важность HR - Digital.³³

²⁸ Нагибина Н.И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Нагибина, А.А. Щукина [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Том 9. №1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (Дата обращения: 01.02.2020).

²⁹ Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом». URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> (Дата обращения: 11.01.2020).

³⁰ Кучик Е. Основная тенденция рынка HR – диджитализация. URL: <http://itco.blog/hr-digitalizatsia.html> (Дата обращения: 17.03.2020).

³¹ Digital-словарик для HR. URL: <https://spb.hh.ru/article/303224> (Дата обращения 21.05.2019).

³² Колосницына М. Тотальная автоматизация. [Электронный ресурс] // The Human Resources Times Magazine. 2016. № 30. С. 11-15. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> (Дата обращения: 17.10.2019).

³³ Stephan M. Global Human Capital Trends 2016 [and others]. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html> (Дата обращения: 15.10.2019).

В своем исследовании Ward Howell пришли к некоторым выводам по процессам внедрения digital-технологий в России:³⁴

- Ведущие российские компании делятся своим опытом с другими компаниями, следя за появлением инновационных решений или создавая их самостоятельно;
- Российские компании предпочитают не подстраивать собственные бизнес-процессы под технологические решения, предлагаемые рынком, вместо этого они требуют от поставщиков предоставлять максимально гибкие решения, для внедрения которых необходимы значительные инвестиции;
- 50% компаний имеют опыт разработки собственных HR-решений, что говорит о том, что либо западные продукты недоступны в России, либо им недостает сервисной поддержки на русском языке;
- В России, в отличие от Запада, технологическая революция проявляется подходом «сверху вниз»: до тех пор, пока руководитель, чаще всего генеральный директор, не ставит HR-технологии в приоритет, ничего не двигается с места;
- Консервативная корпоративная культура, присущая многим российским компаниям, требует дополнительных усилий для популяризации HR-технологий среди сотрудников компании.

В целом ведущие российские компании не отстают от своих коллег из списка Fortune 500 во внедрении и разработке HR-технологий. Эти чемпионы показывают направление для остальных российских компаний.

Российские компании, использующие программы автоматизации HR-процессов, можно условно разделить на четыре вида. Первые пытаются адаптировать западные разработки. Вторые, как правило, IT-компании, стараются создавать свои самописные HR-системы. Третьи используют достаточно устаревшие и дорогие российские решения. Четвертые отдали свое предпочтение облачным технологиям (онлайн-сервисам).

Однако многие российские компании только начинают присматриваются к переходу от автоматизации базовых процессов подбора персонала к стратегическому управлению персоналом, не осознавая, насколько полезны системы автоматизации HR-процессов, и поэтому не используют их в своей работе.

Стоит отметить причины долгого перехода к автоматизации HR-функций:

- Высокая стоимость, необходимость временных и кадровых ресурсов;³⁵

³⁴ HR Tech: как новые технологии совершают революцию в HR. URL: http://wardhowell.com/teinstitute/magazine_10/hr_tech_v_rossii/ (Дата обращения: 07.04.2020).

- Иностранные провайдеры не понимают российские реалии и очень непросто адаптировать их системы под бизнес-процессы в России, а создание своей программы потребует значительных средств и времени;

- Многие российские программы, автоматизирующие HR-процессы, устарели (отсутствие мобильности, простоты использования и удобной аналитики);

- Инновации в программном обеспечении для HR не воспринимаются российскими пользователями (многие руководители переплачивают за устаревшие программы, не обращая внимания на более современные).

Российским компаниям нужно понять, что новая HR-технология может стать одним из самых важных инструментов управления талантами, принятия стратегических решений и общего успеха организации. Прошли времена, при которых HR-система была просто хранилищем данных. Прежде всего, она должна помогать анализировать проделанную работу HR-специалистов и повышать их продуктивность, освобождая от рутинных операций. Российским компаниям пора перестать пользоваться HR-системами, которые не способны собрать необходимую статистику для аналитики и прогноза.

К тому же, в настоящее время на рынок труда вышли сотрудники поколения Y и Z, чьи отличительные особенности — это склонность к виртуальной работе, привычка использовать гаджеты, социальные сети. Аналогичный акцент стоит внедрять и в HR-процессах.

Все цифровые технологии, связанные с персоналом, можно условно разделить на три группы:

1. Техничко-аппаратное обеспечение (компьютерная техника, телекоммуникационные линии связи и так далее – самый первый опыт цифровых технологий в сфере HR);

2. Интернет-технологии (технологии, связанные с Интернетом, например, корпоративные веб-сайты, мессенджеры, электронная почта, облачные технологии и так далее);

3. Специализированное программное обеспечение.

Третья группа технологий является наиболее развивающейся в настоящее время. К ней относятся различные системы автоматизации управления персоналом, в том числе HRM-системы, TMS-системы (Talent Management System – система управления талантами), ATS-системы (Applicant Tracking Systems– системы автоматизации подбора персонала) и другие digital-инструменты.

³⁵ HR-технологии в России: куда мы идем? URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/hr-tehnologii-v-rossii-kuda-my-idem> (Дата обращения: 04.02.2020).

Подбор персонала считается самым динамичным и инновационным процессом управления человеческими ресурсами, так как в напряженной борьбе за таланты, компании ищут новые источники привлечения кандидатов, новые технологии управления подбором, а также готовы приобрести целый набор высокотехнологичных инструментов, чтобы оставаться конкурентной на рынке труда.

Развитие и повсеместное использование цифровых технологий оказали наибольшее влияние из всех функций управления человеческими ресурсами на подбор персонала. Можно выделить основополагающие направления использования и развития цифровых технологий в подборе персонала (рис. 1.4), которые повышают качество и эффективность поиска, отбора и оценки кандидатов.

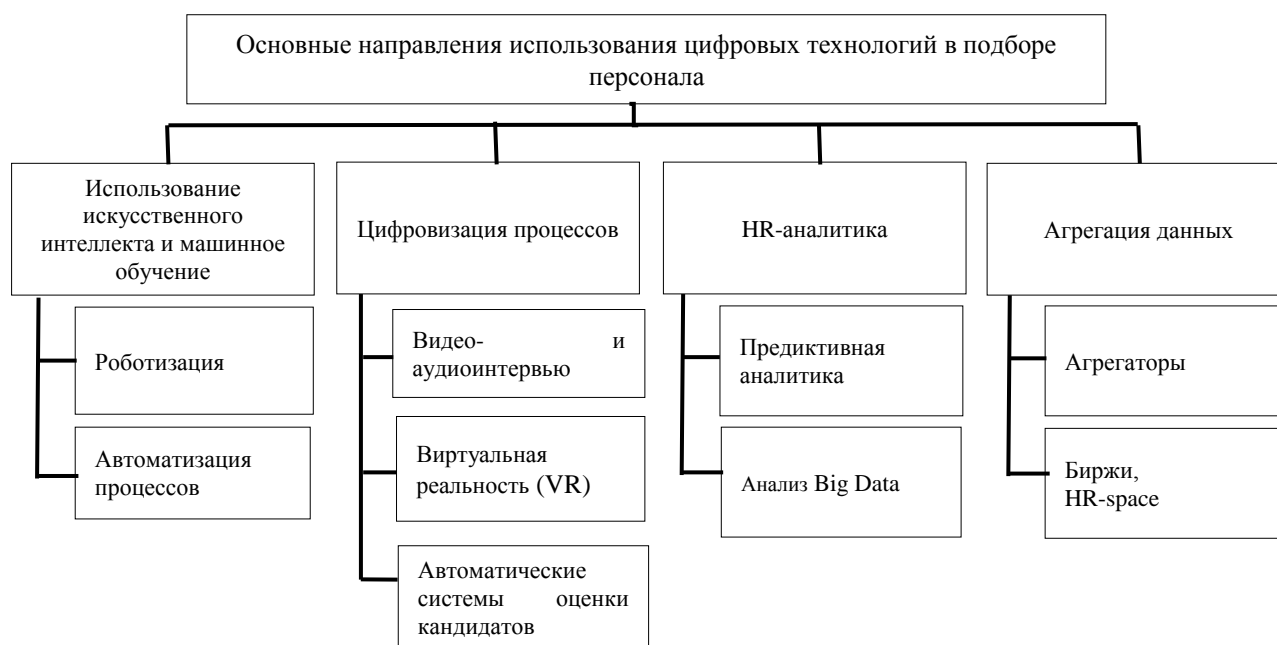


Рис. 1.4. Направления цифрового подбора персонала

Составлено по: Подбор персонала в цифровую эпоху/ Bersin by Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/by/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html> (Дата обращения 14.02.2020).

Таким образом, можно дать следующее определение:

«Цифровые технологии подбора персонала – технологии переноса процесса подбора в цифровую среду с помощью цифровых инструментов подбора персонала (ATS-системы, чат-боты, роботы-рекрутеры, сайты вакансий, социальные сети, видеоинтервью и другое)».

Также отдельно стоит выделить понятие «цифровой инструмент» – это определенный способ практического применения отдельных результатов цифровизации и развития цифровых технологий для поиска, организации, распространения, обработки и хранения цифровых данных. Цифровой инструмент дает возможность использовать

достижения развития цифровых технологий, получая при этом практические выгоды, не вникая в детали внутренних процессов работы того или иного цифрового продукта.

В данном исследовании был составлен список цифровых инструментов, автоматизирующих отдельные этапы подбора персонала (рис. 1.5):

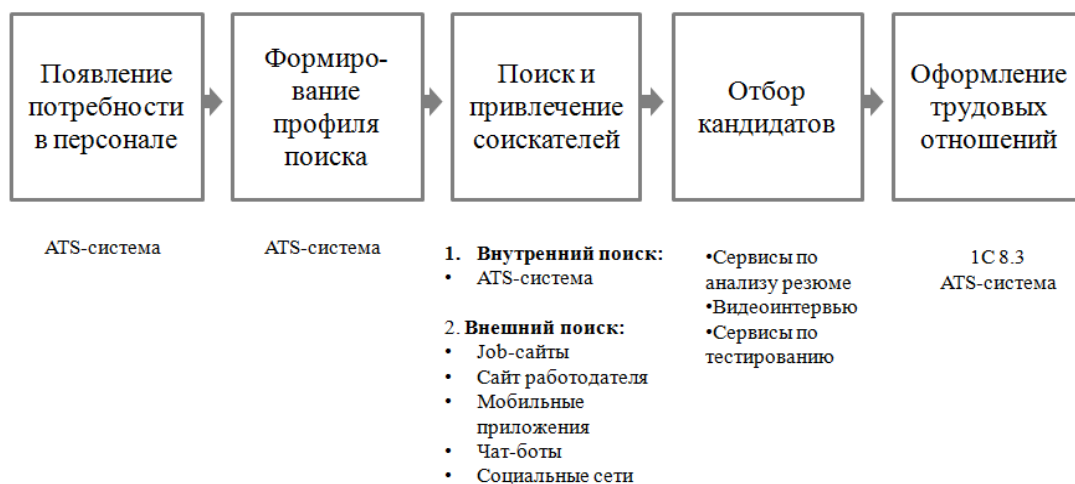


Рис. 1.5. Цифровые инструменты в процессе подбора персонала

Составлено автором

Можно увидеть, что процесс подбора начинается с поступления заявки на подбор в базу данных компании. В настоящее время в качестве подобных баз данных компании используют Системы по управлению кандидатами (Applicant Tracking System, или ATS), которые предназначены для сопровождения всех этапов подбора персонала в организацию.

ATS – это программное обеспечение, позволяющее выполнять рекрутинговые задачи в электронном виде.³⁶ ATS может представлять собой как классическое приложение, так и онлайн-сервис (в зависимости от потребностей и размера компании).

Основная цель ATS заключается в предоставлении централизованного доступа к базе данных о рекрутинговой деятельности компании.

Основные задачи, которые решает ATS:

- Хранение данных об публикуемых объявлениях, обратившихся кандидатах, поданных резюме и проведенных собеседованиях;
- Повышение эффективности обработки резюме и данных о соискателях;
- Автоматическая фильтрация заявок по указанным критериям - ключевым словам, навыкам, наименованиям предыдущих работодателей, опыту и образованию.

³⁶ Кучик Е. Основная тенденция рынка HR – диджитализация // Айти блог. URL: <http://itco.blog/hr-digitalizatsia.html> (Дата обращения: 17.03.2020).

Поскольку данные, которые содержатся в ATS, являются в основном персональными, их использование регулируется законодательством о защите информации.

В данном исследовании был проведен анализ шести ATS-систем (см. Приложение 1): Persia HR, Personium, Mirapolis, Friendwork, E-Staff, Skillaz. В каждой из них есть свои отличительные функции, которые в разной степени упрощают процесс подбора персонала.

В блоке поиска и привлечения соискателей были проанализированы Job-сайты.

Job-сайты (или по-другому «сайты вакансий») предназначены для облегчения поиска и привлечения персонала (табл.1.3). Они содержат большое количество резюме потенциальных кандидатов и вакансии от работодателей. Поэтому кандидатам легче искать подходящую вакансию в Интернете, а работодателям проще найти потенциального сотрудника.

Среди наиболее востребованных сайтов: HeadHunter, Superjob, Zarplata.ru.

Целевые аудитории данных сайтов (табл. 1.3):

Таблица 1.3.

Категории персонала, представленные на job-сайтах*

	HeadHunter	SuperJob	Zarplata.ru
Топ	+	+/-	+/-
Руководители	+	+	+
Специалисты	+	+	+
Линейный персонал	+	+	+

* Составлено автором на основе личного опыта использования рабочих сайтов

Можно увидеть, что категорию «топ» целесообразнее искать на HeadHunter, остальные категории представлены на всех сайтах.

Следующий цифровой инструмент подбора – мобильное приложение, которое предназначено для облегчения поиска сотрудников. Ранее данная технология была предназначена именно для соискателей, однако в настоящее время многие рекрутеры стали использовать мобильные приложения в своей повседневной работе.

В каких случаях удобно мобильное приложение:

- Когда рекрутер часто находится в командировках;
- Когда необходимо быстро реагировать на отклики;
- Многие соискатели откликаются по вечерам или в выходные дни, и, чтобы не упустить сотрудника, можно отслеживать ситуацию в приложении.

Ниже представлена сравнительная таблица четырех мобильных приложений для специалистов по подбору персонала (табл. 1.4).

Таблица 1.4.

Мобильные приложения*

Критерий	HeadHunter	Superjob	Zarplata.ru	Worki
Синхронизация с сайтом	+	+	+	+
Дополнительные полезные функции	1. История звонков соискателей (если звонит соискатель, резюме которого вы посмотрели, то его ФИО видно на экране телефона); 2. Возможность создавать папки с вакансиями; 3. Уведомления.	Уведомления о поступлении каждого нового резюме и откликов	Уведомления о поступлении каждого нового резюме и откликов	1. Бесплатное размещение вакансий; 2. Статус «Соискатель онлайн»; 3. Уведомления.
Переписка с соискателем	+	+	+	+

*Составлено автором на основе личного опыта использования мобильных приложений

Таким образом, можно сделать вывод: мобильными приложениями, привязанными к job-сайтам, стоит пользоваться для личного удобства. Однако многим рекрутерам достаточно одного лишь сайта.

Следующий цифровой инструмент поиска и привлечения кандидатов – сайт работодателя.

Качественно оформленные сайты работодателя в наше время могут сыграть огромную роль в привлечении персонала. Они являются необходимым и обязательным условием для позиционирования фирмы на рынке.

Отдельно стоит добавить слово об инфографике. Это графический способ подачи информации, целью которого является быстрое и чёткое донесение сложных данных.

Особенности/возможности инфографики:

- Возможность проиллюстрировать ценности компании, то, что для нее важно;
- Инфографику удобно использовать в массовой рассылке: в социальных сетях, рекламных листовках, которые можно раздавать на ярмарках вакансий;
- Инфографика подпитывает интерес к бренду.

Выделим основные элементы успешности сайтов работодателей как инструментов привлечения соискателей:

1. Доступность и легкое нахождение кнопки «Работа в компании»;
2. Подробное описание всех актуальных вакансий компании;
3. Блок о преимуществах работы в компании;
4. Возможность заполнения анкеты онлайн, либо прикрепления резюме;
5. Лаконичный удобный дизайн сайта с элементами инфографики.

Следующий цифровой инструмент – чат-боты, представляющие собой сценарные опросники. Основная их цель – замена рутинной деятельности специалистов по подбору персонала. Они общаются с соискателями, предлагая им актуальные вакансии, собирают данные, ранжируют их в системе и дают обратную связь.

Выделим достоинства и недостатки использования чат-ботов в Таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Достоинства и недостатки чат-ботов*

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение скорости подбора и привлечения кандидатов; 2. Гораздо быстрее человека проводят различные виды тестирования и первичную проверку важных профессиональных параметров; 3. Работа 24/7 и отсутствие заработной платы; 4. - Обеспечение ухода от субъективности при принятии решений; 5. Снижение трудозатрат и, как следствие, повышение уровня производительности труда (экономия времени, уход от рутинной работы, сокращение количества ошибок, связанных с человеческим фактором). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работают на основе алгоритмов, соответственно все возможные варианты событий запрограммировать нельзя; 2. Неперсонализированное общение и невозможность дать всестороннюю оценку кандидату; 3. Излишний формализм системы, а также отсутствие доверия со стороны людей к ботам; 4. Кандидаты рано или поздно научатся «проходить» ботов.

*Составлено автором на основе: Digital HR — шаг в будущее. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67046-digital-hr-shag-budushchee-18-m3> (Дата обращения: 11.10.2019).

В нашем исследовании мы провели анализ трех чат-ботов, представленных на российском рынке: Headhunter Bot, Beesender Bot и VCV Bot. Разберем их основные характеристики в Таблице 1.6.

Таблица 1.6.

Чат-боты*

Характеристика	НН Bot	Beesender Bot	VCV Bot
Основной функционал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информирование о вакансии; 2. Сбор данных; 3. Видеоинтервью; 4. Ранжирование в системе; 5. Сбор обратной связи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Информирование о вакансии; 2. Сбор данных; 3. Ранжирование в системе; 4. Обратная связь. 	Search-бот + Аудио-бот (сбор информации, информирование, обратная связь)
Каналы коммуникации	Viber, Telegram, Facebook Messenger, кнопка в браузере	Viber, Telegram, Facebook Messenger, Skype, онлайн-консультант на сайте	Viber, Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger, ВКонтакте
Запись на собеседование	+ (также есть напоминание о событиях)	+ (может переносить) напоминание за 2-3 часа до него	+
Обратная связь кандидату	+	+	+
Самостоятельная настройка	+	+	+
Подбор вакансий рядом с домом	+	-	-

*Составлено автором по: 1. HeadHunter запустил чат-ботов для автоматизации подбора сотрудников HR. URL: <https://spb.hh.ru/article/504206> (Дата обращения: 10.01.2020). 2. URL: <http://beesender.com/botmaster>

(Дата обращения: 07.10.2019) - сайт Beesender Bot Master. 3. URL: <https://vcv.ru/> (Дата обращения: 10.10.2019) – сайт VCV.

Также следует рассказать о таком сервисе как Робот Вера, который набирает популярность среди работодателей. Его задача – расширение воронки подбора и первичная оценка соискателей. Робот Вера – пограничный инструмент между ботом и видеоинтервью. Основные характеристики сервиса рассмотрены Приложении 2.³⁷

Робот Вера найдет все имеющиеся резюме в Интернете, прозвонит их и расскажет соискателям о вакансии, проведет видео-собеседования с лучшими кандидатами.

Таким образом, такие «помощники» рекрутера, как чат-боты и роботы с частицей искусственного интеллекта, могут оптимизировать работу отдела по подбору персонала компании, забрав часть рутинных функций специалиста по подбору персонала.

Также многие компании в качестве инструмента поиска и привлечения соискателей используют социальные сети. Сейчас среди наиболее популярных: LinkedIn (используется в основном для точечного подбора), Facebook, Вконтакте, Одноклассники, Twitter, Instagram (используются в основном для массового подбора).

Перейдем к этапу отбора и оценки кандидатов.

Сервисы по анализу резюме – немаловажный инструмент подбора персонала.

Этот пункт очень важен, так как специалисты по подбору персонала тратят очень много времени на поиск и анализ резюме. Не всегда можно сделать это качественно, поэтому компания рискует не увидеть ценных соискателей.

В данном исследовании были проанализированы два сервиса по автоматическому анализу резюме: Headhunter и Skillaz.

1. Headhunter. Функция автоматического анализа резюме включена в обычный пакет пользователя Headhunter. Сайт включает элементы искусственного интеллекта, который анализирует предыдущие запросы и историю работы рекрутера, на основании чего проводит скрининг и ранжирование резюме.³⁸

2. Сервис Skillaz являющийся комплексным решением по автоматизации подбора персонала, имеет следующие функции:³⁹

- Автоматический поиск кандидатов на job-сайтах, в социальных сетях;
- Оценка соискателей с помощью машинного обучения;

³⁷ Робот Вера найдет для вас сотрудников. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 15.03.2019).

³⁸ Пять технологий HeadHunter, которые превратят любого в digital HR URL: <https://spb.hh.ru/article/50253> (Дата обращения: 17.02.2020).

³⁹ Skillaz: Как работает система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта. URL: <https://incrusia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/> (Дата обращения: 15.01.2020).

- Видеоинтервью;
- Данная платформа является полноценной базой данных для подбора персонала.

В оценке и отборе кандидатов помогают сервисы видеоинтервью.

Видеоинтервью является набирающим популярность инструментом оценки кандидатов.

Алгоритм работы с данным сервисом таков:

1. Создание вакансии в личном онлайн-кабинете;
2. Составление вопросов, указание времени на подготовку и ответ;
3. Отправление приглашения кандидату (ссылка по почте);
4. Получение видеоответа и его оценка (на некоторых сервисах есть возможность оставлять комментарии и пересылать видео для оценки коллегам);
5. Составление рейтинга кандидатов и выбор лучших из них.

Преимущества видеоинтервью:

- Видео хранится на сервере (неограниченное количество просмотров);
- 5 минут видеоинтервью экономят рекрутеру до 60 минут собеседования с неподходящим кандидатом;
- Переслав видеоинтервью нанимающему менеджеру, можно получить его предварительное одобрение;
- Не нужно выделять рабочее время для собеседования;
- Стандартизация процесса отбора для команды HR: единые вопросы, единые стандарты оценки кандидата;
- Сервис видеоинтервью – это онлайн решение, не требующее установки;
- На некоторых сервисах предусмотрены экспресс-приглашения с job-сайтов.

В исследовании был проведен анализ пяти сервисов видеоинтервью (табл. 1.7).

Таблица 1.7.

Сервисы видеоинтервью*

Характеристика	VCV	Pre-interview	HR-scanner	Skillaz	Lime-prime
Связь с job-сайтами	+	+	+	+	За дополнительную плату
Доступ с мобильного устройства	+	-	+	+	-
Демо-версия	+ (1 день)	+ (1 месяц)	+	-	Не нужна

Продолжение Таблицы 1.7.

Характеристика	VCV	Pre-interview	HR-scanner	Skillaz	Lime-prime
Достоинства	1. Совместный доступ; 2. Уникальная ссылка в социальных сетях; 3. Напоминания; 4. Загрузка резюме; 5. Видео-презентация компании; 6. Отдельные папки под подразделения.	1. Видео-презентация компании; 2. Загрузка резюме.	1. Автоматизированная система; 2. Удобный интерфейс.	1. Автоматизированная система; 2. Удобный интерфейс.	Основные функции бесплатны, улучшение качества – за плату
Недостатки	Высокая стоимость	Высокая стоимость, отсутствие доступа с мобильного устройства	Неудобная оценка кандидатов	Высокая стоимость, отсутствие демо-версии	1. Записи хранятся 2 дня; 2. Плохое качество звука и видео; 3. Отсутствие таймера; 4. Нет доступа с мобильных устройств.

*Составлено автором по: 1. URL: <https://vcv.ru/> (Дата обращения: 10.10.2019) – Видео отбор кандидатов. 2. URL: <https://preint.ru/features/> (дата обращения: 12.10.2019) – сайт Pre-interview. 3. URL: <https://hrscanner.ru/> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Hrscanner. 3. Как работает система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта. URL: <https://incruussia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutingsa-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/> (Дата обращения: 15.10.2019). 5. URL: <https://lime-prime.ru/features.php> (Дата обращения: 05.10.2019) - сайт Lime-prime.

Также сейчас набирают популярность сервисы по тестированию кандидатов.

С помощью тестирования специалист по подбору персонала может оценить личные качества и профессиональные компетенции кандидата, понять насколько он подходит организации, проверить его мотивацию.

Сервисы по тестированию кандидатов позволяют автоматизировать данный процесс, снизить трудозатраты специалиста по подбору на проведение тестирования и интерпретацию результатов.

Достоинства сервисов тестирования:

- Большинство из них работают в режиме онлайн;
- Кандидатам не нужно регистрироваться в системе для прохождения тестов;
- Большинство сервисов предлагают бесплатное обучение рекрутеров.

Был проведен анализ пяти сервисов по тестированию (Приложение 3): SHL, HeadHunter и СЕВ SHL, HR Scanner, Proaction, Лаборатория «Гуманитарные технологии». Сервисы предлагают разные виды тестов, в том числе и профессиональных, имеют разный интерфейс и ценовой диапазон. Компаниям необходимо выбрать сервис по тестированию исходя из целей оценки и особенностей целевой аудитории соискателей.

Сравнительная оценка сервисов была описана в Приложении 4.

Следующим этапом подбора является оформление трудовых отношений (наем персонала).

Данный этап бизнес-процесса по подбору персонала осуществляется в программе «1С: Зарплата и управление персоналом 8.3», которая автоматизирует задачи управления персоналом, ведение кадрового учета, расчет заработной платы, исчисление налогов и подготовку отчетности в соответствии с требованиями законодательства.⁴⁰ Система позволяет получать данные об управлении сотрудниками, проведении мероприятий по подбору и обучению персонала, оценивать квалификацию производственного и управленческого состава.

Сделаем вывод: использование данного программного продукта позволит значительно сократить временные затраты на обработку большого количества информации по кадрам и проводить анализ данных. Многие успешные компании занялись интеграцией своих ATS с 1С для полной автоматизации подбора персонала.

Таким образом, в данной главе были изучены: теоретические аспекты подбора персонала, информация по состоянию развития цифровых технологий в мире, в России, а также проведен анализ цифровых технологий в подборе персонала компании.

В следующей главе рассмотрены аспекты оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала и разработана методика оценки их эффективности.

⁴⁰ URL: <http://v8.1c.ru/hrm/> (Дата обращения: 05.10.2019) – сайт 1С: Зарплата и управление персоналом 8.

ГЛАВА 2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ

2.1 Подходы к оценке эффективности подбора персонала

Процесс подбора персонала является ключевым в жизнедеятельности организации. Именно от того, насколько своевременно и качественно подобраны сотрудники зависят ключевые бизнес-показатели. Это касается как руководителей среднего и высшего звена, так и линейного персонала.

То же самое относится и к применению цифровых технологий подбора персонала. Как измерить эффективность использования цифровых инструментов в подборе персонала? Как понять, способствуют ли они оптимизации процесса подбора персонала или, наоборот, препятствуют этому, неэкономно расходуя бюджет компании?

В данном параграфе мы рассмотрим подходы к оценке эффективности подбора персонала, для того чтобы понять, с помощью каких метрик можно измерить эффективность цифровых инструментов в данном процессе.

Для достоверного понимания понятия «эффективность», важно знать, что оно является комплексным многомерным показателем.

В современном понимании эффективность – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.⁴¹ С ее помощью делают выводы о рациональности полученных результатов деятельности компании и управления ею.

Для того чтобы оценить эффективность применения цифровых технологий в подборе персонала возьмем за основу показатели эффективности подбора персонала.

Как правило, эффективность подбора персонала рассматривается в двух аспектах.⁴² В первом подходе эффективность предполагает получение экономической выгоды. При этом эффективность подбора персонала определяется как отношение затрат к полученным результатам и выражается в экономичном использовании средств и ресурсов. Чем меньшими затратами обойдется получение одного и того же результата, тем выше эффективность подбора персонала в этом случае. В свою очередь, ряд авторов⁴³ выделяет эффективность с точки зрения затрат (Ю. А. Виноградов, А.Б. Коган, Н.П. Болтырева, Ю.Н. Лапыгин, О.А. Минаева), другая группа авторов⁴⁴ (И.Ю. Васютинский, А.Н.

⁴¹ ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с поправкой). М.: Стандартиформ. 2015. С.17.

⁴² Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Концепт. – 2016. – № 2. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/16021.htm> (Дата обращения: 15.10.2019).

⁴³ Самodelкина А.В., Костенко О.В. Основные подходы к определению понятия эффективности // Журнал «Новая наука: проблемы и перспективы». – 2016. - №8. – С. 253.

⁴⁴ Там же.

Прусаков, В.И. Соломатов, Б.М. Генкин, А.С. Домрачев, С.В. Хайниш) рассматривает эффективность с точки зрения показателя результатов. Второй подход рассматривает эффективность подбора с точки зрения социальной эффективности, характеризующейся степенью реализации ожиданий, потребностей и интересов работников и соискателей.

Разделим общеизвестные метрики подбора персонала на эти две группы.

К показателям затрат экономической эффективности подбора относятся:⁴⁵

- *Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников (СЗВ)* – показатель экономичности без учета результативности. Рассчитывается по формуле:

$$СЗВ = \frac{\sum Зп}{Кпр}, \text{ где}$$

$\sum Зп$ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период;
 $Кпр$ – количество принятых на работу за отчетный период.

Стоимость вакансии может определяться двумя способами: прямыми затратами на подбор (реклама во внешних ресурсах, оплата услуг агентства); прямыми и косвенными затратами (стоимость рабочего времени сотрудников компании, задействованных в подборе; величина потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте). Затраты на подбор рассмотрены ниже.

Стоимость закрытия вакансии следует рассчитывать с разбивкой по уровню должности и в зависимости от подразделения. Это важно для планирования расходов на подбор персонала.

Уменьшать стоимость закрытия вакансии можно, во-первых, за счет закрытия вакансий своими силами, а во-вторых, за счет стратегии продвижения собственных сотрудников и таких специальных программ, как «кадровый резерв».

- *Средний срок закрытия вакансии (ССЗ)* рассчитывается по формуле:

$$ССЗ = \frac{Кд}{Кпр}, \text{ где}$$

$Кд$ – количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период;
 $Кпр$ – общее количество принятых кандидатов за отчетный период.

Подбор малоэффективен, когда на поиск и прием одного кандидата уходит слишком много времени. Вопрос того, сколько времени должно уходить на подбор одного сотрудника является субъективным и зависит от конкретной должности. Так, для того чтобы выполнить качественный подбор кандидата на незначительную должность много времени не нужно (например, 1-2 недели). А для того чтобы, найти руководителя

⁴⁵ Трофимова С. КРІ для рекрутера [Электронный ресурс]// Журнал «Кадровое дело». №10. 2007. URL: https://www.cfin.ru/management/people/mass_recruitment.shtml (Дата обращения: 15.11.2019).

подразделения, ведущего специалиста, специалиста узкого профиля необходимо достаточно много времени (1-2 месяца).

- *Величина затрат на подбор персонала, руб.*

Затраты на подбор персонала можно разделить на прямые и косвенные расходы (табл. 2.1). Прямые расходы содержат все суммы средств, которые непосредственно, целиком включаются в стоимость подбора персонала и влияют на его величину. Косвенные расходы – это те суммы средств, которые неявным образом влияют на величину стоимости подбора персонала. Определив их размеры, можно рассчитать общую стоимость подбора.

Таблица 2.1.

Смета затрат на подбор персонала*

<i>Прямые расходы</i>	<i>Косвенные расходы</i>
Стоимость размещения вакансии (в газетах, на рабочих сайтах, в Интернете)	ФОТ административно-управленческого персонала
Стоимость услуг кадровых агентств	Начисления на ФОТ административно-управленческого персонала
Оплата сотовой связи рекрутеров	Расходы на обучение рекрутеров
ФОТ рекрутеров	Переплаты новому сотруднику в период адаптации (ФОТ+ начисления на ФОТ)
Начисления на ФОТ рекрутеров	Стоимость обучения нового сотрудника

*Составлено автором

Также при расчете затрат экономической эффективности используются такие дополнительные показатели, как:

- *Показатель выполнения бюджета по затратам на подбор персонала*, который рассчитывается как соотношение фактической стоимости вакансии к запланированной.
- *Процент вакансий, заполненных внутренними кандидатами (от общего числа вакансий)*.
- *Индекс замен* – индекс подбора на место уволившихся сотрудников:

$$ИндЗ = \frac{Ксп}{Кпр} \times 100\% , \text{ где}$$

Ксп – количество сотрудников, принятых на уже существующие позиции за отчетный период;

Кпр – общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.

Индекс замен помогает анализировать количество привлеченных специалистов для замены уволившихся или вышедших на пенсию сотрудников.

- Обратным показателем индекса замен является *индекс дополнительного привлечения*, который рассчитывается по формуле:

$$ИндДП = \frac{Кпн}{Кпр} \times 100\% , \text{ где}$$

Кпн – количество сотрудников, принятых на новые вакансии за отчетный период;
Кпр – общее количество сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период.

- *Возврат на инвестиции в персонал (ROI on Human Capital).*

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{(Д - З)}{З} \times 100\% , \text{ где}$$

Д – доход от прибывших сотрудников;
З – затраты на подбор персонала.

Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Наиболее сложным является подсчет дохода от подбора персонала, поскольку в основном доходом являются не денежные поступления, а альтернативные издержки, которые понесла бы компания без подбора.

К показателям результата экономической эффективности относятся.⁴⁶

- *Показатель количественной укомплектованности кадрами ($У_k$),* который рассчитывается по формуле:

$$У_k = \frac{Ч_ф}{Ч_{шт}} \times 100\% , \text{ где}$$

Ч_ф – фактическая численность сотрудников;
Ч_{шт} – численность по штатному расписанию.

Данный показатель можно назвать целевым, расчет которого, дает аналитику ответы на вопросы результативности работы по подбору персонала.

Показатели расчета по данному методу возможны в том случае, когда организация осуществляет стратегическое планирование. В рамках стратегического плана указывается в какой срок и какое количество сотрудников должен подобрать отдел по подбору персонала. Если есть такие планы, то достаточно сравнить плановые показатели с фактическими. Если есть отклонения в пользу плановых показателей, то значит работа выполнена не в полном объеме и систему подбора нельзя считать результативной. В случаях если, фактических работ больше, чем плановых, то это говорит, в первую очередь о низкой точности планирования работ по подбору персонала.

- *Оборот персонала по приему (Kon):*

$$Kon = \frac{Ч_{нс}}{С_{нс}} \times 100\% , \text{ где}$$

⁴⁶ Мокрик Г. Р. Вопросы оценки эффективности подбора персонала в организацию // Гуманитарные технологии. 2008. №7. С.18.

Чпс – количество принятых сотрудников за отчетный период;
Счс – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период.

- *Коэффициент закрытия вакансии (КЗВ):*

$$КЗВ = \frac{Колзв}{Ков} \times 100\% , \text{ где}$$

Колзв – количество закрытых вакансий за отчетный период
Ков – общее количество открытых вакансий

По данному показателю можно оценивать производительность труда специалистов по подбору, а также планировать их нагрузку, оценивать результативность процесса подбора, проверять, соблюден ли план, который, как правило, устанавливают на определенный период.

- *Показатель эффективности источников привлечения кандидатов:*

$$Эип = \frac{Кпк}{Кпи} \times 100\% , \text{ где}$$

Кпк – количество кандидатов, приглашенных на интервью из одного источника;
Кпи – общее количество кандидатов, приглашенных на интервью из всех источников за отчетный период.

В то же время в качестве дополнительной информации важны количественные показатели по откликам на то или иное рекламное объявление. Конечно, нужно обращать внимание и на качество рекламных объявлений, периодичность их обновления.

- *Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год* рассчитывается как отношение количества уволенных, проработавших 1 месяц/ полгода/год к числу всех увольнений за период.

Данные показатели необходимо анализировать в отдельности от показателей общей текучести кадров. Расчет данных показателей дает возможность точно определить, какие проблемы были допущены в ходе подбора персонала. Здесь также необходимо учитывать и рассматривать уход из организации по инициативе работодателя и по желанию самого работника.

Также используются следующие показатели:

- *Показатель прохождения испытательного срока (Пис):*

$$Пис = \frac{Кпис}{Кпр} \times 100\% , \text{ где}$$

Кпис – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;
Кпр – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

Данный показатель противоположен предыдущему по значению.

- *Текучесть постоянных сотрудников:*

$$Тек = \frac{Кув}{Срч} \times 100\% , \text{ где}$$

Кув – количество уволенных сотрудников по субъективным причинам;
Срч – средняя численность персонала за отчетный период.

При использовании в аналитической работе данного показателя, необходимо понимать, что количественный фактор не является единственным. Важными являются также качественные характеристики сотрудников организации, которые уволены или уволились из организации. То есть если уволен или уволился слабый сотрудник, который не справлялся со своими должностными обязанностями, то это функциональная текучесть кадров в организации. Для организации это положительное событие, но для системы подбора – это показатель проблем.

- *Индекс принятых кандидатами предложений о работе:*

$$ИндПП = \frac{Ксп}{Кпп} \times 100\% , \text{ где}$$

Ксп – количество сделанных предложений о работе за отчетный период;
Кпп – общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.

Коэффициент принятия предложения сравнивает количество кандидатов, успешно принявших предложение о работе, с количеством кандидатов, которые получили предложение. Низкий показатель указывает на проблемы с потенциальной компенсацией. В случае, когда эти проблемы часто возникают для определенного функционала, вопрос оплаты может быть обсужден на ранних этапах подбора для того, чтобы снизить вероятность отклонения предложения о работе.

Также этот индекс измеряет привлекательность самой компании для соискателей. Чем меньше соискателей приняли предложения от компании, тем больше времени занимает процесс закрытия вакансии и тем больше ее стоимость.

- *Количество открытых вакансий на одного специалиста по подбору, шт.*
- *Срок работы на данном рабочем месте.*

Компании важно анализировать, сколько времени в среднем сотрудники занимают ту или иную должность. Таким образом можно понять, когда сотрудник будет близок к увольнению и в какой момент лучше заниматься кадровыми перестановками.

• *Показатель продуктивности новых сотрудников* – отношение новых работников, достигающих основные КРІ, к количеству недавно трудоустроенных.

- *Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место.*

Данный показатель отражает качество подобранных каналов привлечения соискателей, подробность описания вакансии, привлекательность компании.

К социальной эффективности отнесем следующие показатели:

- *Удовлетворенность руководителя нанятым сотрудником.*

Данный показатель отражает, насколько непосредственный руководитель оценивает нового сотрудника по: профессиональным и личностным качествам, соответствию профилю должности.

- *Удовлетворенность пользователей работой с инструментом подбора персонала;*
- *Удобство пользования инструментом подбора персонала (интерфейс, наличие нужных функций, возможность фильтрации кандидатов, наличие встроенной аналитики и т.д.);*

- *Готовность специалистов по подбору к использованию инструмента подбора (наличие определенных компетенций, необходимых для правильного использования цифровых технологий);*

В случае с цифровыми технологиями подбора здесь подразумевается цифровая грамотность сотрудников. Внедрение цифровых технологий в HR-функции компании невозможно без умения HR-менеджеров эффективно применять эти технологии. Несмотря на широкое распространение цифровых технологий, некоторые компании все еще не имеют представления о том, что такое цифровые инструменты и как их использовать в управлении персоналом.

- *Готовность соискателей к использованию цифровых технологий (к примеру, не каждый соискатель готов разговаривать с роботом или записывать видеointервью);*

- *Готовность рекомендовать инструмент «коллегам по цеху».*

- *Эмоциональное отношение специалистов по подбору к применяемым инструментам подбора персонала.*

Метрик эффективности подбора персонала в настоящее время насчитывается немалое количество. При оценке качества подбора необязательно использовать все показатели. Их выбор зависит от специфики бизнеса и типа нанимаемого персонала.

Приведем классификацию показателей подбора персонала в табл. 2.2.

Таблица 2.2.

Показатели эффективности подбора персонала*

Подход к эффективности	Экономическая эффективность		Социальная эффективность
	Показатели затрат	Показатели результатов	
Основные показатели	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость закрытия вакансии; • Средний срок закрытия вакансии; • Величина затрат на подбор персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> • Укомплектованность штата; • Оборот персонала по приему; • Коэффициент закрытия вакансии; • Показатель эффективности источников привлечения кандидатов; • Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год. 	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность руководителя нанятым сотрудником; • Удовлетворенность пользователей работой с инструментом подбора персонала; • Готовность соискателей к использованию цифровых технологий.
Дополнительные показатели	<ul style="list-style-type: none"> • Показатель выполнения бюджета по затратам на подбор персонала; • Процент вакансий, заполненных внутренними кандидатами; • Индекс замен; • Индекс дополнительного привлечения; • Возврат на инвестиции в персонал (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Показатель прохождения испытательного срока; • Текучесть постоянных сотрудников; • Индекс принятых кандидатами предложений о работе; • Количество открытых вакансий на одного специалиста по подбору; • Срок работы на данном рабочем месте; • Показатель продуктивности новых сотрудников; • Конкурс на место среди внешних кандидатов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Готовность специалистов по подбору к использованию инструмента подбора; • Удобство пользования инструментом подбора персонала; • Готовность рекомендовать инструмент «коллегам по цеху»; • Эмоциональное отношение к применяемым инструментам подбора персонала.

*Составлено автором на основе анализа источников.

В настоящее время одним из методов оценки эффективности подбора персонала является HR-аналитика и Big Data.

HR-аналитика (или people analytics) представляет собой анализ больших массивов данных, описывающих персонал с различных сторон. В целом, у HR-аналитики существуют две основные цели:⁴⁷

1. Предоставление инсайтов, то есть информации о собственных операциях компании, которая может помочь в эффективном управлении сотрудниками.

2. Определение ключевых данных, то есть идентификация данных, которые организация должна сохранять. Кроме того, она предоставляет модели для

⁴⁷ URL: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushhih/> (дата обращения: 12.10.2018) – Руководство по HR-аналитике для начинающих.

прогнозирования различных способов, которыми организация может получить оптимальную отдачу от инвестиций (ROI) в свой человеческий капитал.⁴⁸

Согласно исследованию HeadHunter 53% опрошенных представителей компаний используют HR-аналитику для оценки качества подбора персонала, а 52% - для построения воронки подбора и определения факторов ее формирования.⁴⁹

Однако 49% компаний используют HR-аналитику на уровне оперативного отчета, когда отчеты выгружаются не систематически, а появляются как реакция на потребности бизнеса, имеют разрозненные данные и сложности анализа.

И только 15% опрошенных используют прогнозный уровень аналитики, который предполагает разработку прогностических моделей, сценарное планирование, анализ рисков, интегрирование в планирование трудовых ресурсов.

Среди используемых инструментов HR-аналитики: внутренние HR-метрики (95%), внешний бенчмаркетинг (26%), предиктивная аналитика (13%).

Методы сбора данных в HR-аналитике (рис. 2.1):



Рис. 2.1 Методы сбора данных в HR-аналитике

*Составлено по: Ключевые цифры и тренда рынка труда 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (дата обращения: 12.10.2019).

По данным Deloitte, аналитика больших данных входит в топ-10 трендов HR на 2016 год и является одним из самых перспективных направлений развития отрасли: инструменты Big data используются примерно в 40% HR-департаментов в компаниях по всему миру, и исследователи ожидают стремительный рост этого показателя.⁵⁰ Сбор,

⁴⁸ URL: <https://talent-q.ru/training/hr-analytics/> (дата обращения: 12.10.2018) – HR-аналитика.

⁴⁹ Ключевые цифры и тренда рынка труда 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (Дата обращения: 12.01.2020).

⁵⁰ Global Human Capital Trends 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html> (Дата обращения: 15.10.2019).

обработка и анализ большого объема внутренних данных позволяют дать более полное представление о потребностях сотрудников, повысить личную мотивацию и общее взаимодействие персонала в компании, что впоследствии приведет к росту финансовых результатов компании.

София Куковьякина, HR-директор Konica Minolta Business Solutions Russia говорит о необходимости использования Big data в подборе персонала.⁵¹ По ее словам, на основе собранных данных специалист может определить более эффективный источник подбора, который обеспечит наибольший отклик у соискателей. Анализируя данные успешных сотрудников компании, рекрутер может создать актуальный профиль компетенций, навыков и умений для конкретной позиции. Аналитика социальных медиа, результатов тестирования и интервью может помочь компаниям предотвратить дорогостоящие ошибки при подборе персонала, а основываясь на демографических и социально-экономических показателях можно определить группу риска – сотрудников, которые уйдут из компании с наиболее высокой долей вероятности.

Благодаря этому отдел персонала может сэкономить время и финансы на подбор, адаптацию и развитие сотрудника, направить силы на удержание и повышение мотивации ключевых категорий персонала.

Валерия Чернецова, руководитель консалтингового направления Аналитического центра HR Data, дает рекомендации по тому, какие HR-метрики важно измерять в компаниях, какие показатели признаются наиболее информативными, как организовать HR-аналитику в компании.⁵²

Основные необходимые метрики должны быть охватывать три плоскости: время, цена и качество. Каждому показателю в этом случае будет соответствовать массив данных, отражающих ситуацию для конкретных ключевых позиций или их групп.

Например, метрики «срок закрытия вакансии» и «стоимость закрытия вакансии» с одной стороны оценивают эффективность подбора в компании, с другой – дают информацию о ситуации на рынке труда с наличием тех или иных специалистов, динамику ее изменения, что позволяет перейти к прогнозной аналитике – компания сможет оценить финансовые затраты на будущий подбор, определить риски, учитывая рыночную ситуацию.

⁵¹ Куковьякина С. Большая аналитика: зачем HR-специалисту большие данные. URL: <https://blog.zarplata.ru/2017/02/08/hr-and-big-data/> (Дата обращения: 01.11.2019).

⁵² HR-аналитика: HR-метрики и еще раз о Big Data. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-metriki-big-data> (Дата обращения: 10.11.2019).

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены понятие, виды и основные параметры оценки эффективности подбора персонала, а также выявлена значимость применения HR-аналитики в оценке эффективности подбора персонала.

2.2 Применение цифровых технологий в процессе подбора персонала: анализ практик оценки эффективности

Как было выявлено ранее, подбор персонала считается самым динамичным и инновационным процессом в управлении человеческими ресурсами.⁵³

В настоящее время распоряжением Правительства в России взят курс на цифровую экономику.⁵⁴ Данная программа касается использования информационных технологий во всех сферах общества. В том числе изменения коснулись и сферы управления человеческими ресурсами. Хотя процесс цифровизации управления персоналом всё еще остается новым для России, количество компаний, вовлеченных в данный процесс, растет. Согласно исследованию HeadHunter в 2017 году российские компании отметили, что 69% процессов подбора уже автоматизированы, 60% планируют автоматизироваться.⁵⁵

Также на рисунке 2.2 мы видим, какие цифровые инструменты подбора компании стали внедрять (социальные сети – 64%, онлайн инструменты оценки – 35%, видеоинтервью – 21%, ATS – 14%, боты – 9%).



Рис. 2.2. Опрос компаний по изменениям в процессе подбора персонала

Источник: Ключевые цифры и тренда рынка труда 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (Дата обращения: 12.10.2019).

⁵³ Bersin, J. HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead. URL: <https://spb.hh.ru/article/505209> (Дата обращения: 27.11.2019).

⁵⁴ Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. N 1632-р Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

⁵⁵ Ключевые цифры и тренда рынка труда 2019. URL: <https://hhcdn.ru/file/16757261.pdf> (Дата обращения: 12.01.2020).

По статистике «HeadHunter» (рис.2.3), цифровые инструменты в подборе чаще всего используют крупные компании, однако динамика показывает, что их начинают применять и небольшие организации.



Рис. 2.3. Использование digital-инструментов в подборе: в зависимости от численности компании
Источник: Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (Дата обращения 15.11.2019).

Как видно из вышеприведенной статистики, digital-технологии в подборе персонала чаще всего используются в крупных компаниях. Сложность внедрения цифровых технологий заключается в ряде проблем.

Первая проблема – недофинансированность HR-отделов компаний на приобретение инструментов цифрового подбора. В 2017 году бюджет на автоматизацию был только у 16% организаций, среди которых большинство – это крупные компании, в которых есть не только запрос на аналитику и автоматизацию, но и бюджет на развитие этих направлений.⁵⁶ В целом, чем крупнее компания, тем чаще в организации выделен отдельный бюджет на автоматизацию HR-процессов. Для среднего и малого бизнеса это редкость: бюджетом на автоматизацию может похвастаться только каждая десятая компания.

Вторая проблема – это цифровая грамотность сотрудников. Внедрение digital-технологий будет нерезультативно без умения HR-менеджеров правильно их применять. Несмотря на широкое распространение цифровых технологий, некоторые компании все еще не имеют представления о том, что такое цифровые инструменты и как их

⁵⁶ Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях . URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (Дата обращения 15.11.2019).

использовать в подборе персонала. В 2016 году число таких компаний составило 9%, однако 32% компаний уверены, что уровень digital-грамотности среди их HR-менеджеров вырос.⁵⁷

Кроме того, можно выделить следующие проблемы:

- Решения о внедрении цифровых технологий принимаются несколькими людьми (руководитель HR-отдела, руководитель IT-отдела, финансовый директор);
- Отсутствие цифровой грамотности соискателей;
- Отсутствие локализации некоторых решений и инструментов;
- Высокая стоимость инструментов;
- Высокая стоимость ошибки;
- Отсутствие поддержки высшего руководства.

Также компаниям следует понимать, что возможности успешного использования искусственного интеллекта в процессе подбора персонала, зависят от того, какие именно вакансии требуют заполнения. Иными словами, чем сложнее позиция, тем труднее автоматизировать процесс заполнения соответствующей вакансии. На это обстоятельство обратил внимание сооснователь и генеральный директор GlobalHRU Тарас Полищук.⁵⁸

По его мнению, цифровые технологии очень эффективны в процессе массового подбора рядовых сотрудников и специалистов среднего уровня квалификации. Сложнее обстоит дело с поиском руководителей среднего звена, специалистов высшего уровня квалификации, уникальных специалистов и топ-менеджеров. В этом случае без «ручного труда» не обойтись.

Далее перейдем к практикам оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала. В каждом кейсе будет описан опыт внедрения и оцениваемые показатели подбора персонала.

Обратимся в опыту автоматизации подбора компании ALP Group. Светлана Гацакова, директор департамента корпоративных информационных систем, говорит о том, что на текущем этапе развития компания поставила перед собой следующие цели:⁵⁹

- Создание общей базы по кандидатам;
- Переход на электронный документооборот;
- Автоматизация всего процесса работы с кандидатом;

⁵⁷ Digital-грамотность в HR: тренды 2016. URL: <https://hhcdn.ru/file/16397049.pdf> (Дата обращения 15.11.2019).

⁵⁸ Митин В. Диджитализация HR-процессов идет, но не без проблем. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=188713> (Дата обращения: 03.11.2019).

⁵⁹ Гацикова С. Как безболезненно автоматизировать систему управления персоналом. URL: <https://kontur.ru/articles/5126> (Дата обращения: 12.11.2019).

- Улучшение процесса тестирования кандидатов за счет конкретизации задач в тестах.

Эти тщательно отобранные инструменты повышают эффективность сбора и обработки информации, улучшают процедуру подбора в целом, а также оптимизируют бизнес-процесс.

Для решения этих задач проектная группа составила план автоматизации. В первую очередь были проанализированы следующие показатели подбора персонала:

- Доля вакансий, найденных вовремя. Это отношение количества закрытых вакансий за квартал к общему числу актуальных вакансий. Он должен быть не менее 80%.

- Качество подбора, то есть доля кандидатов, успешно прошедших испытательный срок, от общего числа принятых кандидатов. Этот показатель не должен быть менее 85%.

- Эффективность рекрутинговых ресурсов – это количество привлеченных кандидатов с каждого внешнего источника. Не должно быть менее 15-20%, а по отдельным специальностям — 40%.

По итогам проекта была построена единая ATS-система, которая позволяет проводить всестороннюю оценку персонала (личная карточка кандидата/сотрудника с итогами тестирования, оценкой эффективности на испытательном сроке, конкретной информацией по подтвержденным компетенциям и так далее). Отчетность в системе настроена таким образом, что сотрудники отдела подбора могут получать объективную информацию по кандидатам (внутренним и внешним) и оперативно закрывать вакансии.

Также была организована интеграция с системой документооборота, что позволяло на основании кадровых документов запускать необходимые бизнес-процессы, которые автоматически создавали задачи уполномоченным лицам и своевременно уведомляли их. Это позволило ускорить процессы согласования кандидатов.

Интеграция с почтовым сервисом позволила направлять кандидатам письма, уточняющую информацию по вакансии, условия труда прямо из ATS-системы. А интеграция с внешними источниками привлечения позволила сократить время заполнения единой базы и оценить эффективность каналов привлечения.

По итогам проекта количество вовремя закрытых (внутренними и внешними кандидатами) вакансий увеличилось до 86%, а качество подбора достигло уровня 90%.

Перейдем к опыту компании Сбербанк.⁶⁰

Компания довольно давно работает над автоматизацией HR-процессов, тестирует разные технологии. «У нас не было полноценного подхода к оценке кандидатов и их

⁶⁰ Хади́на М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 11.11.2019).

профилированию. Существовали разрозненные системы, которые не помогали. Это сильно сказывалось на качестве хранения данных, мы не понимали, где у нас процесс проседает, а где улучшается. И был плохой кандидатский опыт: все зависело от поведения отдельно взятого рекрутера», — рассказывает Ярослав Третьяков, руководитель направления digital-решений массового подбора в Сбербанке.

На базе нескольких сервисов по подбору персонала в компании была создана собственная платформа, которая позволяет вносить резюме в единую базу данных, отслеживать конверсию и делать онлайн-оценку кандидатов. Технология помогает решить проблему с хранением данных и быстро закрывать массовые вакансии. Единый подход к отбору кандидатов работает уже почти на всей территории РФ, где есть отделения Сбербанка.

Компания стала использовать чат-ботов, автообзвоны и видеointервью. После внедрения цифровых инструментов срок закрытия вакансии в Сбербанке сократился до двух дней, а укомплектованность штата повысилась до 98,6% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Результаты внедрения цифровых инструментов в подбор персонала ПАО «Сбербанк»
Источник: Хади́на М. Цифровизация HR: как не разочароваться в новых технологиях. URL: <https://rb.ru/opinion/cifrovizaciya-hr/> (Дата обращения: 11.11.2019).

Однако даже при такой продуманной модели часто возникают трудности. По словам руководителя направления digital-решений массового подбора, при использовании digital конверсия всегда падает. Это происходит по ряду причин. Во первых, кандидат не до конца готов к тому, чтобы общаться с роботами. Во-вторых, соискатели при виде входящего звонка с номера 8 800 просто не берут трубку. Если в случае с чат-ботом

эффективность в приглашенного на онлайн-оценку составляет 18%, то после автообзвона – 13%. Компания вынуждена увеличивать конверсию с помощью привлечения в 4 раза большего количества соискателей.

Также в качестве примера оценки эффективности внедрения цифровых технологий в процесс подбора персонала рассмотрим кейс компании ООО «Газпромнефть-Центр».

Компания ООО «Газпромнефть-Центр», специализирующаяся на реализации нефтепродуктов и сопутствующих товаров, в конце 2018 года внедрила ATS-систему «Skillaz» в процесс подбора линейного персонала АЗС, чтобы решить ряд проблем:

1. Повышение количества и качества отобранных резюме кандидатов;
2. Проведение телефонных интервью только с целевыми кандидатами;
3. Автоматическое формирование кадрового резерва в единой базе данных;
4. Генерация дополнительного потока мотивированных кандидатов из дополнительных источников;
5. Сокращение срока закрытия вакансии.

Для оценки эффективности «Skillaz» были рассчитаны временные затраты рекрутера на закрытие одной вакансии. Данные временных затрат были получены с помощью опроса рекрутеров из 11 регионов (всего в компании 16 регионов, по которым производится подбор персонала). Анкетирование проводилось опосредованно, через рассылку по электронной почте.

По результатам анкетирования стало ясно, что во многих регионах основную часть времени, затрачиваемого на подбор персонала, занимает получение обратной связи от руководителя АЗС и самого кандидата. Норма получения обратной связи от руководителя АЗС – в течение рабочего дня, в который кандидат прошел собеседование. Тогда как некоторые рекрутеры указывали время получения обратной связи от руководителя АЗС – 24-48 часов.

Выяснилось, что используя «Skillaz» рекрутеры тратят меньше времени на поиск, привлечение и первичный отбор кандидатов, чем до его внедрения.

Ключевым показателем эффективности было взято среднее количество минут, которое рекрутер тратит на одного кандидата, направленного на собеседование к руководителю АЗС за месяц. Данное время было переведено в денежный вид. Так как рекрутер тратит свое рабочее время на процесс подбора, в качестве денежного выражения была взята стоимость минуты времени рекрутера:

С помощью данных расчетов была оценена экономия от цифрового инструмента «Skillaz» в денежном выражении. Однако необходимо понимать, что данная экономия представлена в виде сокращения альтернативных затрат на подбор персонала, то есть в

бухгалтерском смысле компания несёт увеличившиеся издержки в связи с приобретением «Skillaz».

Была рассчитана экономия от внедрения «Skillaz» для исследованных регионов (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Агрегированные результаты исследования по 11 регионам*

Показатели	Март 2018 (без Skillaz)	Март 2019 (со Skillaz)
Среднее время на все операции, мин	83.59	83.64
Кол-во кандидатов, приглашенных на собеседование, в среднем за месяц	156	173
Среднее кол-во минут на одного приглашенного кандидата	53	48
Стоимость привлечения кандидата на собеседование в расчете от ФОТ рекрутера	191 руб.	179 руб
Общие расходы на подбор, год	27,096,582 руб	30,265,849 руб
Накопленная экономия благодаря «Skillaz», год		8,415,893 руб

*Составлено автором на основе предоставленных данных компании

Исследуемая в выпускной квалификационной работе сеть магазинов «Пятерочка» в свое время использовала чат-бот Яндекс, Робота Веру, в данный момент компания использует лидогенерацию HeadHunter, ATS-системы МАКС, Skillaz, Mirapolis, системы оценивания кандидатов Talent Q. В качестве оценки эффективности цифровых технологий использует следующие показатели:

- укомплектованность штата;
- конверсия источников привлечения соискателей;
- срок закрытия вакансии;
- стоимость вакансии.

Более подробный процесс подбора персонала с применением цифровых технологий в сети магазинов «Пятерочка» описан в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Также в данной работе был проведен опрос компаний в социальных сетях Вконтакте и Facebook. Форма опроса представлена в Приложении 5.

Среди групп Вконтакте:

- HR;
- HR-блог. Рекрутинг, кадровое дело;
- дневник девушки из отдела кадров;
- Neo HR;
- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ / HRM.

Среди групп Facebook:

- SkyRocketHR;
- HR Кухня 2.0;
- HR CLUB RUSSIA;
- Управление HR-проектами;
- Кадровый Помощник;
- HRHub;
- IT-рекрутмент: успешный поиск кандидатов в сфере IT;
- Клуб HR-фрилансеров «Быть Ffree»;
- HR-Клуб «Скорая Кадровая Помощь»;
- Вопросы и ответы HR;
- Все о массовом подборе;
- Злой HR;
- Клуб марчаров: hr-маркетинг & hr-tech;
- PRO HR;
- What The HR. Эксперты и практики в домашней обстановке;
- HR_О Главном;
- Я Рекрутер;
- HRанитель;
- СОЮЗ РЕКРУТЕРОВ и HR;
- Все о рекрутменте и не только.

В опросе приняли участие 41 компания (см. рис. 2.5, 2.6).

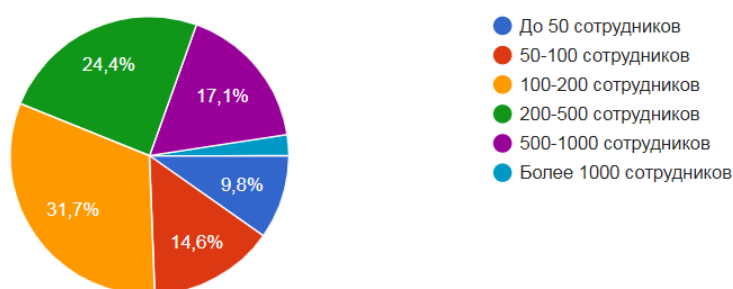


Рис. 2.5. Численность сотрудников опрошенных компаний

Составлено автором на основе результатов опроса компаний

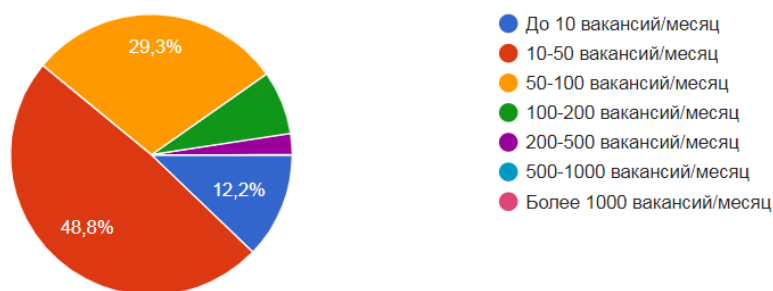


Рис. 2.6. Количество вакансий в месяц среди опрошенных компаний
Составлено автором на основе результатов опроса компаний

Среди отраслей компаний:

- Розничная торговля и производство потребительских товаров – 7 компаний;
- Индустрия медиа и развлечений – 4 компании;
- Банковская отрасль – 4 компании;
- Транспорт и логистика – 4 компании;
- Автомобильная отрасль – 3 компании;
- Недвижимость – 3 компании;
- Нефтегазовая отрасль – 3 компании;
- Телекоммуникационная отрасль, спорт, металлургическая и металлообрабатывающая промышленность – по 2 компании;
- Сельское хозяйство, государственные и общественные организации, фармацевтическая и медико-биологическая отрасль, негосударственные пенсионные фонды, машиностроение и производство промышленных товаров, страхование, лесная и целлюлозно-бумажная промышленность – по 1 компании.

Опрос показал, что 70,7% компаний используют цифровые технологии для подбора линейного персонала и рядовых рабочих, 78% – для подбора инженеров и специалистов, 51% – для молодых специалистов, 19,5% – для сотрудников удаленных офисов.

65% компаний отметило удовлетворенность компании применением цифровых технологий подбора персонала, 31% – затруднились с ответом, 4% – скорее неудовлетворены.

71% рекрутеров отметили личную удовлетворенность применением цифровых технологий подбора персонала, 27% – затруднились с ответом, 2% – скорее неудовлетворены.

И, наконец, среди используемых метрик подбора персонала компании отметили:

- Коэффициент укомплектованности кадрами – 100%;
- Средний срок закрытия вакансии – 97%;

- Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников – 80%;
- Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год – 69%;
- Показатель эффективности источников привлечения соискателей – 45%.
- Оборот персонала по приему – 29%;
- Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место – 24%;
- Текучесть постоянных сотрудников – 24%
- Показатель прохождения испытательного срока – 17%;
- Величина затрат на подбор персонала, руб. – 17%;
- Срок работы нового сотрудника на данном рабочем месте – 12%;
- Коэффициент принятых кандидатами предложений о работе – 5%.

Таким образом, на основе выборки сорока пяти компаний составим таблицу используемых показателей подбора (табл. 2.4):

Таблица 2.4.

Практика оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала*

Показатель/ компания	ALP Group	Сбербанк	Газпромнефть- Центр	Пятерочка	Результаты опроса компаний
Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников				+	+
Средний срок закрытия вакансии		+	+	+	+
Коэффициент укомплектованности кадрами	+	+		+	+
Текучесть постоянных сотрудников					+
Показатель прохождения испытательного срока	+			+	+
Величина затрат на подбор персонала			+		+
Коэффициент принятых кандидатами предложений о работе					+
Срок работы нового сотрудника на данном рабочем месте					+
Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год		+			+
Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место					+
Показатель эффективности источников привлечения соискателей	+		+	+	+

*Составлено автором на основе анализа данных

В результате анализа данной таблицы видно, что компаниям при оценке эффективности применения цифровых технологий подбора важны показатели затрат и показатели результата.

В следующем параграфе перейдем к разработке методики оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала.

2.3 Разработка методики оценки эффективности внедрения цифровых технологий в подбор персонала компаний

Как уже было сказано выше, многие компании нерационально подходят к внедрению цифровых технологий в процесс подбора. Цифровые инструменты могут быть не только малоэффективными, но и причиняющими вред процессу подбора.

Для того, чтобы компания могла рационально подойти к цифровизации подбора персонала, предлагается методика, позволяющая провести анализ эффективности внедрения цифровых технологий в подбор персонала компаний.

Так как цифровые технологии подбора целесообразнее использовать именно в массовом подборе, то при разработке методики акцент будет сделан именно на этом.

Цель данной методики – оценка эффективности применения цифровых технологий подбора персонала в компании, на основе которой компания сможет принять решения по их совершенствованию.

Лица, принимающие участие в реализации оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала:

- Лицо, реализующее процесс оценки (человек, который собирает и анализирует информацию, держит в своих руках весь процесс оценки) – в эмпирическом исследовании данной ВКР этим лицом будет автор ВКР;

- Директор по управлению персоналом компании;
- Руководитель отдела подбора персонала;
- Специалисты по подбору персонала;
- Сотрудники, нанятые с применением цифровых технологий подбора персонала;
- ИТ-специалисты компании.

Основные понятия, отраженные в методике:

Подбор персонала – комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале, включающий в себя планирование потребности в персонале, формирование требований к

будущим кандидатам, набор (поиск, привлечение персонала), отбор (оценку) персонала и оформление трудовых отношений.

Цифровые технологии подбора персонала – технологии переноса процесса подбора в цифровую среду с помощью цифровых инструментов подбора персонала (ATS-системы, чат-боты, роботы-рекрутеры, сайты вакансий, социальные сети, видеоинтервью и другие).

Эффективность – это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Методы сбора данных и источники информации

Среди общенаучных методов, используемых в методике:

- Анализ;
- Синтез;
- Группировка данных;
- Описание и сравнение.

Качественные методы:

- Полуструктурированное интервью с директором по управлению персоналом компании;
- Полуструктурированное интервью с руководителем отдела подбора персонала компании;
- Полуструктурированное интервью с ИТ-специалистом компании;
- Анализ локальных документов компании.

Количественные:

- Опрос специалистов по подбору персонала;
- Опрос сотрудников, нанятых с помощью цифровых технологий;
- Анализ показателей подбора персонала.

Применение разных методов сбора информации (общенаучных, количественных и качественных) позволит нам провести комплексную оценку.

Приведем обоснование выбора должностных лиц компании для проведения полуструктурированного интервью и опросов.

А. Директор по управлению персоналом.

Выбор данной позиции связан с тем что именно директор HR-департамента является связующий звеном между топ-менеджментом компании и сотрудниками отдела персонала, транслируя основные стратегические направления. Директор по управлению персоналом задает вектор развития всему HR-отделу. Проведение интервью с ним очень важно, чтобы понять, какие кадровые проблемы и перспективы стоят перед организацией,

какие планы у компании в будущем, какие приоритеты для финансирования в HR-сфере компании.

Б. Руководитель отдела подбора персонала.

Человек на данной позиции держит под контролем все процессы подбора персонала в компании, знает об основных нюансах и проблемах, задает направление для всего отдела подбора. Интервью с руководителем отдела подбора персонала поможет выяснить стратегические цели подбора, основные проблемы, транслирует работу специалистов по подбору персонала, даст информацию об эффективности цифровых инструментов подбора персонала.

В. Специалист по подбору персонала.

Человек на данной позиции принимает непосредственное участие в процессе подбора персонала, может дать информацию об эффективности применяемых цифровых технологий подбора персонала, об удобстве использования цифровых решений, своем эмоциональном отношении к ним.

Г. Сотрудники, нанятые с применением цифровых технологий.

В исследовании также важно знать, как отзываются об применяемых цифровых технологиях потенциальные соискатели, насколько они удобны и функциональны в использовании. Предпочтение в исследовании будет отдаваться сотрудникам, нанятым за последние полгода, так как остаточное впечатление будет наиболее свежим.

Д. Сотрудники ИТ-отдела.

Сотрудники ИТ-отдела необходимы в исследовании, чтобы прояснить в какой степени цифровые технологии интегрированы в процесс подбора персонала, чтобы узнать, есть ли возможность коррекции уже применяемых технологий или введении новых.

Также среди источников, используемых в ходе анализа эффективности цифровых технологий необходима информация:

- Локально-нормативная документация отдела подбора персонала: необходимо узнать, как описано или описано ли вообще применение цифровых технологий подбора персонала;

- Регламент по подбору персонала: насколько до сотрудников доведена информация о правилах использования цифровых технологий;

- Должностные инструкции специалистов по подбору персонала;

- Аналитические данные по подбору персонала (статическая отчетность): чтобы понимать результаты подбора в текущем времени, проанализировать динамику изменений, также могут быть выявлены основные данные для расчета показателей эффективности подбора персонала.

Расчет основных показателей

В предыдущем параграфе были выявлены основные показатели оценки эффективности применения цифровых технологий подбора.

Среди часто применяемых показателей затрат экономической эффективности:

- Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников;
- Средний срок закрытия вакансии;
- Величина затрат на подбор персонала.

Среди часто применяемых показателей результата экономической эффективности:

- Коэффициент укомплектованности кадрами;
- Показатель прохождения испытательного срока;
- Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1

месяц/полгода/год;

- Показатель эффективности источников привлечения соискателей.

Таким образом, проведя анализ целесообразности применения данных показателей, выделим основные из них:

- Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников.

Данный показатель важен для оценки цифровых технологий подбора, т.к. их задача – минимизировать затраты компании на подбор персонала, снизить себестоимость подбора.

- Средний срок закрытия вакансии.

Данный показатель отражает затраты такого важного ресурса, как время. Чем короче сроки закрытия вакансии, тем быстрее кандидат выходит на работу, предотвращая застои в работе и тем меньше затрат на продолжение поиска кандидатов.

- Коэффициент укомплектованности кадрами.

Данный показатель является всеобъемлющим отражением ситуации в подборе персонала компании.

- Показатель эффективности источников привлечения соискателей.

Цифровые технологии направлены на увеличение потока соискателей, расширения воронки подбора, поэтому важно анализировать из какого именно источника привлечения соискателей поступает больше всего.

- Показатель прохождения испытательного срока.

Важно оценивать не только количество, но и качество. Настолько качественно цифровые технологии влияют на процесс подбора персонала? Насколько качественно была проведена оценка кандидатов? Надолго ли останутся новые сотрудники в компании? На все эти вопросы отвечает данный показатель.

Среди дополнительных показателей выделим:

- Величина затрат на подбор персонала.

Данный показатель будет полезен, если компания поставила целью сокращение затрат на подбор персонала. Показатель коррелирует с показателем стоимости закрытия вакансии, поэтому он не был отнесен к основным.

- Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год.

Многие компании отслеживают текучесть сотрудников не только на испытательном сроке, но и на протяжении первого года работы в компании. Данный показатель коррелирует с показателем прохождения испытательного срока, поэтому они могут быть взаимозаменяемы, в зависимости от ориентации компании.

- Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место.

Данный показатель коррелирует с показателем эффективности источников привлечения соискателей.

Таким образом, в части оценки экономической эффективности цифровых технологий подбора персонала в методике будут использованы следующие основные показатели (см. табл. 2.5):

Таблица 2.5.

Основные показатели экономической эффективности цифровых технологий подбора персонала*

Вид экономической эффективности	Название показателя	Формула для расчета
Показатель затрат	Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников	$CЗВ = \frac{\sum Z_n}{K_{пр}}$, где $\sum z_c$ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период; $K_{пр}$ – количество принятых на работу за отчетный период.
	Средний срок закрытия вакансии	$ССЗ = \frac{K_d}{K_{пр}}$, где K_d – количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период; $K_{пр}$ – общее количество принятых кандидатов за отчетный период.

Продолжение Таблицы 2.5.

Вид экономической эффективности	Название показателя	Формула для расчета
Показатель результата	Коэффициент укомплектованности кадрами	$Ук = \frac{Чф}{Чш} \times 100\%$, где Ч _ф – фактическая численность сотрудников; Ч _ш – численность по штатному расписанию.
	Показатель эффективности источников привлечения соискателей	$Эип = \frac{Кпк}{Кпи} \times 100\%$, где Кпк — количество кандидатов, приглашенных на интервью из одного источника; Кпи – общее количество кандидатов, приглашенных на интервью из всех источников за отчетный период.
	Показатель прохождения испытательного срока	$Пис = \frac{Кпис}{Кпр} \times 100\%$, где Кпис – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период; Кпр – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

*Составлено автором

Норму показателей компания устанавливает для себя самостоятельно в зависимости от специфики бизнеса и уровня должности.

Например, для массового подбора стоимость закрытия вакансии и индекс времени работы над вакансией могут быть ниже по сравнению с рядовым сотрудником, а текучесть сотрудников проработавших 1 год, наоборот, выше.

Также в компании важно оценивать и социальную эффективность, направленную на выявления удовлетворенности использованием цифровых технологий подбора, как рекрутеров (удобство пользования, наличие необходимых функций, приносимый эффект от внедрения), так и соискателей и сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий (удобство и понятность использования, быстрые коммуникации с компанией, понятные процедуры). В приложениях 7 и 8 были составлены опросники удовлетворенности использованием цифровых технологий подбора персонала для рекрутеров и сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий.

В первом виде опросника (для сотрудников, принимающих участие в процессе подбора персонала) выделены следующие блоки:

- удовлетворенность работой с цифровыми инструментами (в целом по ощущениям);
- удобство интерфейса используемых цифровых инструментов подбора персонала;

- готовность к использованию цифровых инструментов подбора в настоящее время (имеется в виду понимание принципов работы, наличие умений и навыков работы с данным инструментом);

- эмоциональное отношение к применению цифровых инструментов подбора;

- готовность цифровые инструменты «коллегам по цеху» (например, знакомым в другим компаниям).

Также дается оценка респондентов по каждому из типов цифровых инструментов подбора (в зависимости от того, какие инструменты компания применяет):

А. Инструменты, направленные на поиск и привлечение соискателей:

- удовлетворенность качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения (также уточняется какими именно инструментами не удовлетворены и почему, и выявляются пожелания и предложения для повышения качества и объема потока соискателей).

Б. ATS-системы:

- удовлетворенность ATS-системой подбора персонала с точки зрения профессиональных задач (уточняются предложения по функционалу);

- предлагается перечень функций, в котором необходимо выбрать, какие из них уже реализованы в ATS-системе, и те, которых не хватает сотрудникам в осуществлении профессиональной деятельности.

В. Инструменты оценки:

- удовлетворенность качеством оценки компетенций кандидатов с помощью цифрового инструмента (уточняются предложения для повышения качества оценки кандидатов).

Г. Оценка других видов цифровых инструментов подбора, применяемых компанией.

В заключении задается открытый вопрос о том, что бы сотрудники изменили/поменяли в существующем процессе подбора персонала с точки зрения цифровизации

Важное замечание: в опросник при оценке конкретных цифровых инструментов необходимо добавлять возможность отметить «не работаю с данным инструментом», так как в опросе могут участвовать разные категории сотрудников, участвующих в подборе персонала.

Опросник для сотрудников нанятых с применением цифровых технологий включает следующие блоки:

- позиция, занимаемая в компании сотрудником (для понимания того, какие инструменты должны были применяться в подборе);

- возраст респондента (так как разные поколения по разному относятся к цифровым технологиям);
- удовлетворенность удобством ресурса, через который сотрудник сделал отклик на вакансию (перечислены все используемые в компании каналы привлечения соискателей, где сотрудник должен отметить один из них);
- удовлетворенность удобством взаимодействия с компанией на этапе подбора (перечислены средства связи, с которой сотрудник вел взаимодействие с компанией);
- должностные лица, с которыми сотрудник общался при подборе;
- удовлетворенность используемым средством оценки на этапе отбора с точки зрения удобства интерфейса, графических характеристик;
- удовлетворенность сроком подбора;
- прозрачность и понятность для сотрудника процесса подбора;
- вопрос о том, что бы респондент изменил в существующем процессе подбора (как сделать процесс подбора максимально комфортным для соискателей);
- готовность/неготовность взаимодействовать с компанией с помощью предложенных инструментов в качестве соискателя (тех, что компания на момент оценки не использует), для того, чтобы оценить готовность потенциальных соискателей в использованию других цифровых инструментов.

Как уже было сказано выше, в рамках оценки эффективности применения цифровых технологий подбора персонала будут собраны данные от разных групп лиц, участвующих в подборе, с помощью различных методов.

Таким образом, составим алгоритм оценки эффективности применения цифровых технологий подбора персонала (табл.2.6):

Таблица 2.6.

Алгоритм оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала*

Название этапа	Описание этапа
1. Анализ деятельности компании	На данном этапе важно разобраться с особенностями деятельности и отраслью компании, провести анализ процесса подбора персонала, качественных и количественных характеристик персонала, целевой аудитории соискателей, стратегических целей компании, которые могут касаться процесса подбора персонала (например, расширение штата компании, открытие филиала, подбор более квалифицированных сотрудников).
2. Полуструктурированное интервью с директором по управлению персоналом	Важно понять цели внедрения цифровых технологий подбора персонала, динамику изменений, мнение руководства касательно цифровых технологий, готовность к изменениям.
3. Полуструктурированное интервью с руководителем отдела подбора	Непосредственный руководитель процесса подбора знает много нюансов применения цифровых технологий подбора. Он транслирует аналитику подбора и удовлетворенность сотрудников использованием цифровых инструментов подбора (гайд интервью представлен в Приложении 6).

Продолжение Таблицы 2.6.

Название этапа	Описание этапа
4. Полуструктурированное интервью с ИТ-специалистом компании	Необходимо прояснить в какой степени цифровые технологии интегрированы в процесс подбора персонала, чтобы узнать, есть ли возможность коррекции уже применяемых технологий или введении новых.
5. Опрос специалистов по подбору персонала	Затрагиваются критерии оценки социальной эффективности цифровых технологий, описанных выше (см. Приложение 7).
6. Опрос сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий	Затрагиваются критерии оценки социальной эффективности цифровых технологий, описанных выше (см. Приложение 8).
7. Анализ показателей экономической эффективности подбора	Основные и дополнительные. Если есть возможность, то можно анализировать показатели в динамике для наглядной демонстрации эффективности цифровых технологий подбора персонала (см. табл. 2.7).
8. Представление результатов анализа и рекомендаций	Необходимо подготовить наглядную презентацию с результатами оценки и представить рекомендации. Важно уведомить руководство о проведенной работе, так как оно является главным проводником изменений в компании.

*Составлено автором

Критерии оценки эффективности цифровых технологий подбора

Перейдем к тому, как понять, что применяемые цифровые технологии эффективно используются в организации.

Критерии оценки экономической эффективности зависят от того, какие цели преследует методика: оценить уже давно применяемые цифровых технологии для принятия решения об их усовершенствовании, либо провести оценку недавно внедренных цифровых инструментов.

При первом варианте на основе полученных данных по основным показателям эффективности необходимо провести экспертную оценку. В каждой компании они будут оценены по своему, в зависимости от специфики и отрасли. Именно поэтому в данной методике нецелесообразно приводить конкретные «идеальные» показатели подбора.

Во втором случае, когда проводится оценка недавно внедренных цифровых технологий, необходимо оценить изменения, поэтому целесообразнее будет сравнить показатели подбора до внедрения и спустя определенное количество времени, например, 1 месяц, 6 месяцев, 1 год (см. Табл. 2.7).

Таблица 2.7.

Оценка внедрения проекта*

Вид экономической эффективности	Название показателя	Возможная формула для расчета
Показатель затрат	Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников	$CЗВ = CЗВ(2) - CЗВ(1)$, где CЗВ(1) – показатель до внедрения цифровых технологий подбора; CЗВ(2) – показатель после внедрения цифровых технологий подбора.
	Средний срок закрытия вакансии	$ССВ = ССВ(2) - ССВ(1)$, где ССВ(1) – показатель до внедрения цифровых технологий подбора; ССВ(2) – показатель после внедрения цифровых технологий подбора.
Показатель результата	Коэффициент укомплектованности кадрами	$Ук = Ук(2) - Ук(1)$, где Ук(1) – показатель до внедрения цифровых технологий подбора; Ук(2) – показатель после внедрения цифровых технологий подбора.
	Показатель эффективности источников привлечения соискателей	$Эип = Эип(2) - Эип(1)$, где Эип(1) – показатель до внедрения цифровых технологий подбора; Эип(2) – показатель после внедрения цифровых технологий подбора.
	Показатель прохождения испытательного срока	$Пис = Пис(2) - Пис(1)$, где Пис(1) – показатель до внедрения цифровых технологий подбора; Пис(2) – показатель после внедрения цифровых технологий подбора.

*Составлено автором

Улучшение показателей говорит о положительном влиянии цифровых технологий на подбора персонала, ухудшение – на необходимость пересмотра принимаемых мер.

В качестве оценки социальной эффективности рассмотрим показатели, полученные по результатам опроса сотрудников по каждому из типов цифровых технологий. Определим значения шкалы ответов на вопросы опросника (см. Табл. 2.8):

Таблица 2.8.

Шкала оценки ответов*

Градация шкалы (ответы опросника)			Значение
Вполне удовлетворен	Совершенно готов	Позитивное отношение, рад (а) работать с данным инструментом	3
Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее готов, чем нет	Скорее рад (а) работать с данным инструментом, чем нет	2
Скорее не удовлетворен	Скорее не готов	Скорее не рад (а) работать с данным инструментом	1
Совершенно не удовлетворен	Совершенно не готов	Негативное отношение	0
Затрудняюсь ответить	Затрудняюсь ответить	Затрудняюсь ответить	Не учитывается в расчетах
Не работаю с данным инструментом	Не работаю с данным инструментом	Не работаю с данным инструментом	Не учитывается в расчетах

*Составлено автором

Выделим критерии оценки социальной эффективности цифровых технологий подбора согласно опроснику (см.Табл. 2.9):

Таблица 2.9.

Критерии оценки социальной эффективности цифровых технологий*

Критерий оценки социальной эффективности	Условное обозначение критерия	Формула для расчета
Удовлетворенность применением цифрового инструмента (в целом)	Удовл.	$Удовл. = \frac{\sum \text{Знач}Удовл.(n)}{n}$, где ЗначУдовл.(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.
Удобство интерфейса цифрового инструмента	УдобИнтерф	$УдобИнтерф = \frac{\sum \text{Знач.УдобИнтерф}(n)}{n}$, где ЗначУдобИнтерф(n) – значение в n-ответе; n – количество ответов.
Готовность к использованию цифровых инструментов подбора в настоящее время (цифровая грамотность)	Готовн.Исп	$Готовн.Исп. = \frac{\sum \text{Знач}Готовн.Исп.(n)}{n}$, где ЗначГотовнИсп.(n) – значение в n-ответе; n – количество ответов.
Эмоциональное отношение к применению цифровых инструментов подбора	Эмоц Отн	$Эмоц.Отн. = \frac{\sum \text{Знач}ЭмоцОтн.(n)}{n}$, где ЗначЭмоц Отн(n) – значение в n-ответе; n – количество ответов.
Готовность порекомендовать цифровые инструменты «коллегам по цеху»	ГотовнРек	$ГотовнРек = \frac{\sum \text{Знач}ГотовРек(n)}{n}$, где ЗначГотовнРек(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.
Удовлетворенность качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения	Удовл(1)	$Удовл.(1) = \frac{\sum \text{Знач}Удовл.(1)(n)}{n}$, где ЗначУдовл(1)(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.
Удовлетворенность удобством ресурса, через который сотрудник сделал отклик на вакансию (со стороны соискателя)	Удовл(1*)	$Удовл.(1*) = \frac{\sum \text{Знач}Удовл.(1*)(n)}{n}$, где ЗначУдовл(1*)(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.
Удовлетворенность ATS-системой подбора персонала с точки зрения профессиональных задач	Удовл(2)	$Удовл(2). = \frac{\sum \text{Знач}Удовл(2)(n)}{n}$, где ЗначУдовл (2)(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.
Удовлетворенность качеством оценки компетенций кандидатов с помощью цифрового инструмента (со стороны компании)	Удовл(3)	$Удовл.(3) = \frac{\sum \text{Знач}Удовл.(3)(n)}{n}$, где ЗначУдовл (3)(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.

Критерий оценки социальной эффективности	Условное обозначение критерия	Формула для расчета
Удовлетворенность удобством ресурса, через который сотрудник сделал отклик на вакансию (со стороны соискателя)	Удовл(3*)	$Удовл.(3*) = \frac{\sum \text{Знач} Удовл.(3*)(n)}{n}$, где ЗначУдовл (3*)(n) – значение в n –ответе; n – количество ответов.

*Составлено автором

Как было сказано выше, опросники строятся в зависимости от наличия конкретного типа цифрового инструмента подбора. Социальная эффективность рассчитывается как отношение суммы полученных значений по показателям к сумме максимальных значений данных показателей в процентном соотношении. Так, если в компании есть *цифровой инструмент, направленный на привлечение и поиск соискателей*, то его социальная эффективность будет определяться следующим образом:

$$СоцЭфф(1) = (Удовл. + УдобИнтерф + ГотовнИсп. + ЭмоцОтн. + ГотовнРек + Удовл(1) + Удовл(1*)) / (МаксЗначУдовл. + МаксЗначУдобИнтерф + МаксЗначГотовнИсп. + МаксЗначЭмоцОтн. + МаксЗначГотовнРек + МаксЗначУдовл(1) + МаксЗначУдовл(1*)) \times 100\%$$
, где

Удовл – удовлетворенность применением цифрового инструмента инструментам поиска и привлечения (в целом);

УдобИнтерф – удобство интерфейса цифрового инструмента инструментам поиска и привлечения;

Готовн.Исп – готовность к использованию цифрового инструмента инструментам поиска и привлечения в настоящее время (цифровая грамотность);

Эмоц Отн – эмоциональное отношение к применению цифрового инструмента поиска и привлечения;

ГотовнРек – готовность порекомендовать цифровой инструмент «коллегам по цеху»;

Удовл(1) – удовлетворенность качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения;

Удовл(1*) – удовлетворенность удобством ресурса, через который сотрудник сделал отклик на вакансию (со стороны соискателя);

МаксЗнач – максимальное значение по параметру.

Социальная эффективность ATS-системы считается следующим образом:

$$СоцЭфф(2) = (Удовл. + УдобИнтерф + ГотовнИсп. + ЭмоцОтн. + ГотовнРек + Удовл(2)) / (МаксЗначУдовл. + МаксЗначУдобИнтерф + МаксЗначГотовнИсп. + МаксЗначЭмоцОтн. + МаксЗначГотовнРек + Удовл(2)) \times 100\%$$
, где

Удовл – удовлетворенность применением ATS-системы (в целом);

УдобИнтерф – удобство интерфейса ATS-системы;

Готовн.Исп – готовность к использованию ATS-системы в настоящее время (цифровая грамотность);

Эмоц Отн – эмоциональное отношение к применению ATS-системы;

ГотовнРек – готовность порекомендовать ATS-систему «коллегам по цеху»;

Удовл(2) – удовлетворенность ATS-системой подбора персонала с точки зрения профессиональных задач;

МаксЗнач – максимальное значение по параметру.

Социальная эффективность инструментов оценки считается следующим образом:

$$\text{СоцЭфф}(3) = (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл}(3) + \text{Удовл}(3^*)) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{МаксЗначУдовл}(3) + \text{МаксЗначУдовл}(3^*)) \times 100\%$$

, где

Удовл – удовлетворенность применением инструмента оценки;

УдобИнтерф – удобство интерфейса инструмента оценки;

Готовн.Исп – готовность к использованию инструмента оценки в настоящее время (цифровая грамотность);

Эмоц Отн – эмоциональное отношение к применению инструмента оценки;

ГотовнРек – готовность порекомендовать инструмент оценки «коллегам по цеху»;

Удовл(3) – удовлетворенность качеством оценки компетенций кандидатов с помощью цифрового инструмента (со стороны компании);

Удовл(3*) – удовлетворенность удобством ресурса, через который сотрудник сделал отклик на вакансию (со стороны сосикателя);

МаксЗнач – максимальное значение по параметру.

Степень социальной эффективности считается как отношение полученного результата к максимально возможному результату. Допустимые значения компания определяет для себя сама. В данном исследовании предлагаем следующую градацию:

- 0-60% – цифровой инструмент малоэффективен, стоит пересмотреть рациональность его применения, либо провести пересмотр правильности его использования;

- 61%-80% - применение цифрового инструмента средне эффективно, стоит провести пересмотр правильности его использования для повышения качества работы;

- 81%-100% - применение цифрового инструмента средне эффективно, необходимо отслеживать динамику для поддержания качества работы.

Рекомендации по использованию методики

Область применения: данная методика будет полезна компаниям, которые:

- Хотят понять, насколько эффективны в текущий момент применяемые цифровые технологии подбора персонала (простыми словами, в целях профилактики);

- Столкнулись с проблемами при использовании цифровых технологий подбора персонала, когда их применение не приносит соответствующего эффекта, либо существенно снизили показатели подбора;

- Задумались о смене или дополнительном внедрении цифровых технологий подбора персонала.

Частота применения методики определяется целями ее применения:

- В случае профилактики компаниям достаточно использовать методику каждые 1-2 года;

- В случае возникновения проблем в настоящем времени методику нужно применять как минимум 2 раза: в первый раз – при возникновении проблем, и второй – спустя полгода после действий по их решению;

- В случае смены или дополнительного внедрения – в первый раз при принятии решения, либо с учетом пилотажа, второй – спустя полгода после действий по изменению процесса подбора.

В результате применения данной методики компания сможет понять, насколько эффективны применяемые цифровые технологии подбора компании, и на основе результатов оценки провести мероприятия по совершенствованию процесса подбора. Как уже было сказано выше, рекомендуется повторно использовать данную методику спустя полгода после мероприятий по изменению процесса подбора.

В третьей главе данной выпускной квалификационной работы проведена апробация данной методики на примере федеральной торговой сети «Пятерочка».

ГЛАВА 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА»

3.1 Торговая сеть «Пятерочка» как объект эмпирического исследования

Торговая сеть «Пятерочка» – часть глобального холдинга X5 Retail Group, в который входят крупнейшие торговые сети:

- «Пятерочка» (формат магазинов у дома);
- «Перекресток» (формат супермаркетов);
- «Карусель» (формат гипермаркетов).

На сегодняшний день Торговая сеть «Пятерочка» имеет более 14 тысяч магазинов в 58 субъектах Российской Федерации с более 220 тысячами сотрудников.

Первый магазин торговой сети открылся в 1999 году в Петербурге. В 2001 году сеть вышла на московский рынок. В 2005 году компания Pyaterochka Holding N. V. провела IPO на Лондонской фондовой бирже. В 2006 году произошло слияние торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», образована компания X5 Retail Group. В 2010 году X5 Retail Group приобрела торговую сеть «Копейка» (660 универсамов и семь распределительных центров), которая была ребрендирована в «Пятерочку».

Особое внимание стоит уделить организационным аспектам деятельности компании. До 2018 года ТС5 вела работу по линейно-функциональному типу организационной структуры. Однако с конца 2014 года «Пятерочка» увеличила выручку и число магазинов более чем в два раза, поэтому в связи с ростом сети потребовались структурные изменения.

В 2018 году руководство компании приняло решение перейти на дивизиональный тип управления: было создано 10 макрорегионов, включающих в себя 1-2 федеральных округа.⁶¹ Для операционного управления бизнесом, директора макрорегионов подчиняются напрямую генеральному директору сети. У каждого макрорегиона есть свой Центральный офис (ЦО-макро). Макрорегион включает в себя кластеры (на текущий момент их 20, а также 5 распределительных центров). Кластеры тоже в свою очередь имеют структуру: есть центральный офис кластера (ЦО-кластера), включающий 60-80 магазинов (в каждом кластере примерно 1200-2000 сотрудников, в зависимости от магазина).

Таким образом центральный офис освободился от части функций, увеличив эффективность управления, сосредоточившись на решении стратегических задач,

⁶¹ «Пятерочка» меняет структуру управления, объединяет магазины по принципу макрорегионов. URL: <https://milknews.ru/index/pyaterochka-ritejl-upravlenie.html> (Дата обращения: 31.03.2020).

определении целей и контроле их достижения. Данное решение позволило повысить скорость принятия решений и качество работы с локальными промо-акциями и ассортиментом, а также лучше адаптировать магазины к региональным особенностям рынка.

Определимся, где в данной структуре находится HR (см. рис 3.1, направление HR отмечено синим цветом).

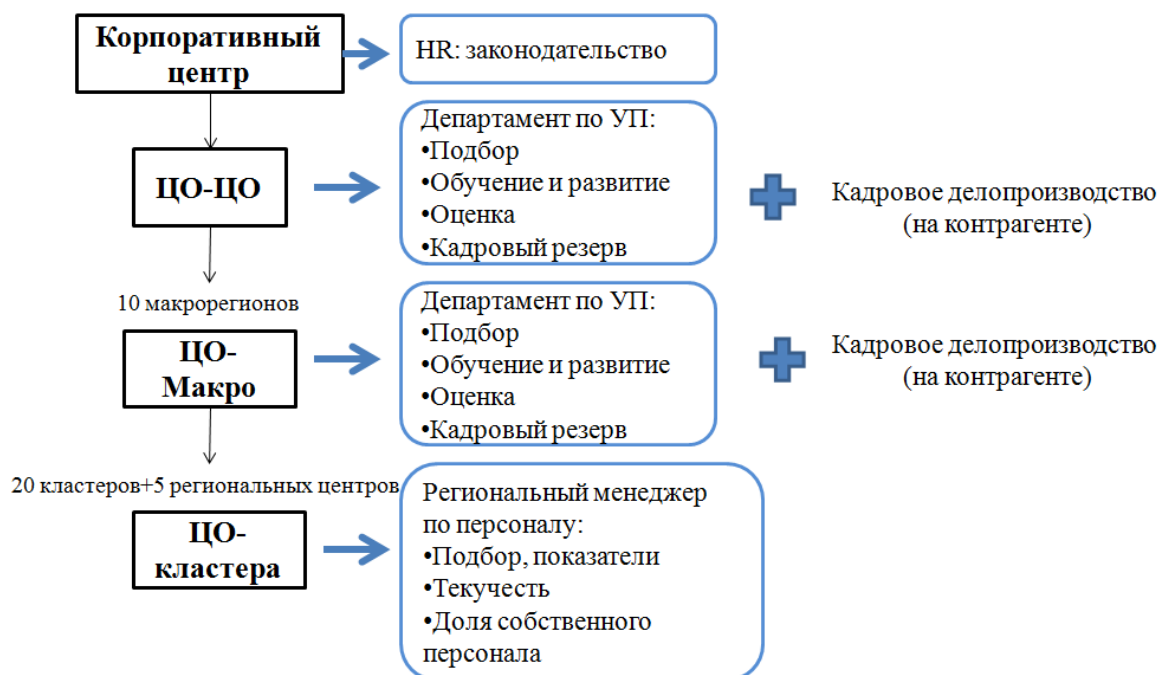


Рис. 3.1. Организационная структура HR в TC5

Составлено автором

Итак, HR в компании представлено следующими структурными подразделениями:

1. В компании существует обособленное подразделение по названию Корпоративный центр, которое отвечает за основные трендовые составляющие деятельности компании. TC5 как часть холдинга X5 Retail Group является участником многих законодательных проектов, касающихся ритейла с точки зрения трудового законодательства. Поэтому Корпоративный центр компании в том числе занимается законодательными инициативами.

2. Уровень Центрального офиса (сокращенно «ЦО-ЦО» – принятая в компании аббревиатура) имеет департамент по управлению персоналом, который также отвечает за основные посылы и методологическое обеспечение. ЦО-ЦО представляет из себя небольшое узкоспециализированное подразделение, задача которого дать распоряжения, методологию, локально-нормативные акты, которые дальше будут реализовываться в Макрорегионах.

В департаменте функции HR подразделяются на подбор, обучение, оценка, кадровое делопроизводство.

Стоит отметить, что такой блок, как кадровое делопроизводство (КДП), в данный момент не проводится в компании. Он находится на аутсорсинге. ТС5 – одна из первых компаний, которая это организовала КДП удаленно еще в 2016 году. Сейчас в компании нет ни одного кадровика. Кадровое делопроизводство, начиная от хранения трудовых книжек до оформления/увольнения, справок, консультаций по з/п – полностью выведено на внешнее обслуживание. Поэтому в департаменте по управлению персоналом функция КДП представляет из себя взаимодействие с внешним контрагентом и решение возникающий проблем.

3. Далее департамент по управлению персоналом опускается на уровень Центральных офисов макрорегионов (ЦО-Макро), на которых соответственно появляются функции тех же направлений, что и на ЦО-ЦО. То есть это тот же департамент по управлению персоналом с теми же отделами, которые реализуют те посылы и процессы, которые дает уровень ЦО-ЦО.

4. Далее ЦО-Макро опускается ниже в кластеры (ЦО-кластера). На данном уровне HR-функции реализует региональный менеджер по персоналу (РМП), в зоне ответственности которого находятся показатели эффективности подбора персонала в своем кластере, такие как текучесть, ключевые показатели его КРІ; доля собственного персонала, ФОТ (другими словами он представлен в качестве руководителя направления подбора). У РМП в подчинении находятся тренер в отделе обучения, а также специалист по персоналу (ССП) – сотрудник, являющийся промежуточным звеном между магазинами, офисами и агентствами.

Далее разберем, каким образом в компании реализована функция подбора персонала (см. рис. 3.2).

Функция подбора реализована на уровнях ЦО-ЦО, ЦО-Макро и ЦО-кластера.

Уровень ЦО-ЦО	1. Взаимодействие с контрагентом: <ul style="list-style-type: none"> • Договора; • SLA-обслуживание; • Процент конверсий; • Расчетные показатели. 	2. HR-бренд: <ul style="list-style-type: none"> • Медиапланирование; • EVP (Ценностное Предложение Сотруднику); • Плакаты. 	3. Проектная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • Разработка проектов; • Интернет-ресурсы; • Развитие альтернативных контрагентов. 	4. Тайный соискатель: <p>Проверка качества подбора.</p>
Уровень ЦО-Макро	1. Взаимодействие с контрагентом: <ul style="list-style-type: none"> • Еженедельный дашборд: план/факт; • Бюджет; • Выверка приемов для оплаты. 	2. HR-бренд: <ul style="list-style-type: none"> • Составление медиаплана; • Опросы целевой аудитории; • Размещение и контроль плакатов; • Инициация изменений. 	3. Проектная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • Реализация и контроль проектов; • Аprobация контрагентов через пилотные программы. 	4. Тайный соискатель: <ul style="list-style-type: none"> • Контроль; • Дашборды; • Обучение РМП и сотрудников розницы
Уровень ЦО-Кластера	1. Взаимодействие с контрагентом: <ul style="list-style-type: none"> • Вакансии конкретных объектов; • Поиск дополнительных источников; • Планирование. 	2. HR-бренд: <ul style="list-style-type: none"> • Анализ и составление микро-медиаплана; • Контроль, печать и обновление плакатов; • Обновление алгоритмов общения с кандидатами. 	3. Проектная деятельность: <ul style="list-style-type: none"> • Прямое исполнение проектов в магазинах. 	4. Тайный соискатель: <p>Оценка качества работы и исправление ошибок.</p>

Рис. 3.2. Подбор персонала в ТС5

Составлено автором

Выделим четыре основных направления в процессе подбора персонала: взаимодействие с контрагентом (в ТС5 главным контрагентом является компания IBS, которая занимается первичной оценкой соискателей), HR-бренд, проектная деятельность, Тайный соискатель.

Таким образом, уровень ЦО-ЦО отвечает за:

- Построение взаимодействия с внешним контрагентом по вопросам договоров, SLA-обслуживания (соглашение об уровне сервиса), процента конверсий, расчетных показателей;
- Развитие HR-бренда подбора, который подразумевает под собой контроль медиапланирования верхнего уровня: основные предложения и плакатные темы;
- Проектную деятельность, касающуюся увеличения мотивированного потока соискателей в компанию (студенческие программы, интернет-ресурсы (заключение договоров с работными сайтами HeadHunter, Superjob, Zarplata.ru), развитие альтернативных контрагентов (так как компании недостаточно одного контрагента вследствие большого объема подбора);

- Тайный соискатель (проверка качества подбора в магазинах).

Соответственно, ЦО-Макро разрабатывает и реализует посылы ЦО-ЦО:

- По взаимодействию с контрагентом: проходит прямая работа с кластерами, проблемами магазинов, осуществляется еженедельный анализ работы контрагента в разрезе макрорегиона по показателям: поток план/факт, конверсия, время подбора; реагирование и исправление показателей; выверка приемов для оплаты;

- HR-бренд: проводятся опросы целевой аудитории, печать, контроль и размещение плакатов, инициация изменений, составление медиаплана (какие газеты, на какие кластеры, в каких местах размещать);

- Проектная деятельность: непосредственная реализация проектов, инициированных на уровне ЦО-ЦО, несение ответственности за их результаты. Например, по проектам по развитию контрагентов, ЦО-Макро реализует тестирование через пилотные проекты, проводит решение возникающих проблем, проводит анализ результатов. Другими словами, ЦО-Макро – это апробирование проектов и проработка их эффективности.

- Тайный соискатель: контроль реализации оценки, анализ показателей, обучение РМП и сотрудников розницы работе с данным инструментом.

Далее рассмотрим уровень ЦО-кластера (во главе с РМП):

- Главный внешний контрагент ТС5 – компания IBS. Задача РМП на данном уровне – контролировать укомплектованность штата, поэтому он направляет контрагенту вакансии конкретных объектов. Также РМП являются инициаторами дополнительных источников интернет-ресурсов и медиа, если текущие малоэффективны. РМП занимается планированием подбора.

- Медиапланирование: составление своего микро-медиа плана, его анализ, стоимость вакансии, составление прогноза, далее печать, контроль, обновление плакатов, алгоритмов общения с кандидатами, тренинги по собеседованиям.

- Проектная деятельность: реализация проектов непосредственно в магазинах (прямое исполнение проектов).

- Тайный соискатель: оцениваются результаты работы и проводится работа над ошибками.

Далее перейдем к основным этапам и инструментам подбора персонала в ТС5.

Весь подбор ТС5 разделяется на два вида: массовый и офисный.

Офисным подбором в компании занимается отдел, который находится на уровне Макрорегиона (ЦО-Макро). В данном виде подбора цифровизация крайне мала, потому что у компании небольшой управленческий аппарат. В офисном подборе основным

инструментом поиска и привлечения соискателей являются сайты вакансий и прямой поиск. Специалисты по офисному подбору работают в ATS-системе Mirapolis, в которой фиксируются результаты и движение кандидата в системе подбора от начала обращения, интервью, до трудоустройства.⁶² Таким образом, система работы рекрутера в офисном подборе автоматизирована с точки зрения учета входящего потока и фактического приема.

Так как офисный подбор с точки зрения цифровизации недостаточно развит, далее речь будет идти именно о массовом подборе, как наиболее цифровизированном.

Как уже говорилось выше, первичная оценка соискателей в ТС5 находится на аутсоринге у компании IBS. Компания перешла на данную схему работы в 2014 году.⁶³ Это был один из первых в России коммерческих проектов массового найма в подобных объемах с помощью стороннего партнера.

Каким образом проходит процесс подбора? Первоначальная задача ТС5 – создать максимально мотивированный поток кандидатов. Все входящие звонки и отклики отправляются в компанию IBS. Компания IBS – это целое юридическое лицо, представляющее из себя не просто колл-центр, а единый рекрутинговый центр ТС5. Сотрудники центра занимаются приемом входящих звонков от соискателей в соответствии с разработанными стандартами, уточняют соответствие требованиям по вакансии, информируют их об условиях и специфике работы в компании, помогают подобрать оптимальную торговую точку для устройства на работу, записывают на собеседование. Далее Центр подбора (сотрудники IBS) сопровождает кандидатов на всех этапах процесса найма, включая собеседования, подготовку документов и планирование оформления, вплоть до выхода на рабочее место.

Учетные записи потенциальных сотрудников формируются в ATS-системе «МАКС», о которой речь пойдет ниже.

Показателем эффективности для компании IBS является выход трудоустроенных кандидатов в магазины. Именно поэтому для ТС5 очень важно создать максимально мотивированный поток соискателей.

Создание мотивированного потока соискателей происходит с помощью грамотно выстроенного медиапланирования, то есть правильно размещенных объявлений в нужных местах для нужных соискателей. Соответственно, каждый региональный менеджер (РМП)

⁶² Mirapolis автоматизировал подбор персонала для X5 Retail Group. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/automatizaciya-dlya-x5/> (Дата обращения: 31.03.2020).

⁶³ Федеральная торговая сеть «Пятерочка» организует массовый найм персонала с помощью компании IBS. URL: <https://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-pyaterochka-organizuet-massovyy-nayem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/> (Дата обращения: 31.03.2020).

формирует свой ежемесячный план размещения источников. Менеджер по массовому подбору аккумулирует эти источники, оценивает стоимость и через определенных контрагентов, либо свои источники запускает медиа. В настоящее время по уровню конверсии (отношение количества входящих заявок и трудоустройств) компания достигла невероятных успехов (информация по результатам интервью с начальником управления талантами Макрорегиона Северо-Запад).

Среди наиболее эффективных каналов привлечения соискателей в ТС5:

- Лидогенерация (о которой пойдет речь ниже);
- Отклики с сайта HeadHunter;
- Реферальный канал (реферальные программы);
- Реклама в магазинах.

Объем потока соискателей зависит от сезона: в среднем не в сезон около 10 тыс. человек/месяц, в сезон (лето и время перед Новым годом) – 18 тыс. человек/месяц.

Таким образом, в IBS попадает два потока соискателей:

- Мотивированный поток вхождения (о котором написано выше);
- Также IBS осуществляет небольшой самостоятельный прямой поиск соискателей (однако конверсия данного канала менее 1%, так как на линейные позиции таким образом сотрудников набрать тяжело; к тому же это довольно дорогой канал, к которому компания обращается только при наличии открывающихся объектов).

После того, как потенциального сотрудника обработала компания IBS, он, если все удовлетворяет компанию, отправляется на собеседование.

У собеседований есть разные форматы, в зависимости от должности:

- Собеседования с линейным персоналом (продавец-кассир, старший продавец-кассир, кладовщик, фасовщик, уборщик) проходят на уровне магазина (с директором магазина (ДМ));
- Собеседования с административным персоналом (администратор, заместитель директора магазина, директор магазина) проходят в офисе кластера с РМП (региональным менеджером по персоналу).

По итогам собеседования появляется заключение: готова компания работать с кандидатом или нет.

Статус «Не готовы с ним работать» бывает двух вариантов:

- Компания готова работать с ним позже (тогда кандидат падает в резерв компании);
- Кандидат совершенно не подходит компании – тогда он получает отказ.

Если компания готова работать с кандидатом, то он отправляется на проверку в службу безопасности (СБ). Данная проверка в ТС5 довольно строга, так как компания осуществляет свою деятельность в торговле, в которой высок уровень воровства.

Именно поэтому, если кандидат получил отрицательный ответ по проверке в СБ – то это однозначный отказ. Если ответ положительный, то кандидат отправляется на трудоустройство.

Также, что если речь идет об административных должностях, то отбор включает в себя этап тестирования. Он может проходить параллельно проверке в СБ. Таким образом, кандидаты на административные позиции должны пройти тестирование, собеседование с РМП и проверку в Службе безопасности; линейные позиции проходят собеседование в магазине с директором и проверку в Службе безопасности.

Далее, возвращаясь к теме выпускной квалификационной работы, поговорим о цифровых инструментах подбора в ТС5.

Во-первых, так как компания IBS является отдельным юридическим лицом, ТС5 имеет с ней совместную платформу под названием «МАКС-система», которая обеспечивает интеграцию потоков кандидатов ТС5 и взаимодействия IBS. Таким образом, на данной платформе происходит реализация подбора – появление учетных записей, переход соискателей с этапа на этап, автоматизация отметок по резерву. Также к МАКС-системе дополнительно привязана аналитическая платформа, которая обеспечивает компании возможность анализировать воронку подбора, поднимать кандидатов из резерва.

Говоря о каналах привлечения соискателей, стоит сказать, что ТС5 за время своей работы перепробовала несколько цифровых инструментов привлечения.

Чат-бота Яндекс компания апробировала при работе с вакансиями нового распределительного центра в 2018 году. Однако он оказался неэффективным, поскольку массивы компании и специфика должности (так получилось, что на таких позициях как оператор склада, электроштабелер, продавец-кассир чат-боты не работают) не позволяла боту выходить в топ-10 выборки каналов привлечения соискателей. По данному каналу конверсия была приближена к нулю, а отклик получался слишком дорогим, поэтому компания приняла решение отказаться от него.

Также в 2016 году компания тестировала такой канал как Робот Вера, от которого отказалась по ряду причин:⁶⁴

- Канал показал крайне низкую конверсию (менее 2-3%);

⁶⁴ Дуленкова А. «Пятерочка» автоматом: ритейлер поручил роботам подбор персонала. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3344781> (Дата обращения: 30.03.2020).

- Соискатели на линейных позициях пока не готовы к общению с роботом;
- Большое количество времени уходит на написание скриптов;
- Запрет HeadHunter производить агрегирование данных работы с Роботом Верой.

На текущий момент компания остановилась на таком канале привлечения как лидогенерация (маркетинговая тактика, цель которой обратить внимание человека на предложение и получить его контакт).

Для каждой вакансии создана посадочная страница, на которой есть небольшая форма отклика, которую должен заполнить тот, кто откликается на вакансию:

- <http://5kajob.ru/prodavets>;
- <http://5kajob.ru/director>.

Трафик на эти страницы приходит с нескольких рекламных каналов одновременно:

- Контекстная и медийная реклама «Яндекс.Директ» и Google Ads;
- Социальные сети;
- E-mail рассылки;
- CPA-сети (партнерские программы).

Отклик с посадочной страницы попадает напрямую в МАКС-систему, где он классифицируется и обрабатывается силами IBS.

В данный момент компания сузила свое взаимодействие до виртуального рекрутера HeadHunter – это лидогенерация, построенная на платформе данного сайта. Сейчас это один из основных каналов привлечения в ТС5 (помимо работных сайтов). Таким образом преимущественную долю мотивированного потока соискателей в компании создают отклики HeadHunter (либо региональных сайтов) и лидогенерация (через посадочные страницы).

Основные классические инструменты подбора, начиная от газет, заканчивая рекламой в метро и на радио, – это низкоконверсионные каналы, которые компании ничего не дают.

По словам начальника отдела по управлению талантами Макрорегиона Северо-Запад, «если говорить об инструментах цифровизации в оценочных мероприятиях, в компании были пилоты, но мы пришли к тому, что это неэффективно, люди бросают трубку». Система линейного персонала – это специфичные люди, которые часто меняют номера телефонов, что приводит к пустым обзвонам и потерям времени.

Также компания отказалась от такого инструмента, как видеointервью по ряду причин:

- Оно неэффективно для линейных должностей, соискатели не готовы к его применению;

- Даже если применять его на административных должностях, обработка каждого видеointервью требует определенных временных затрат, также оно не дает главного для компании: те компетенции, которые нам нужны в профиле данного сотрудника, видеointервью не отражает (например, аналитическое мышление, гибкость).

Компания просматривала возможности для работы с видеointервью, но на данный момент нет достаточной текучести на данных позициях. Поэтому компания использует «живые» инструменты отбора.

Если говорить о тестировании (касается только административных должностей), то компания использует следующие сервисы: Talent-Q (тесты способностей), Ecopy, SHL (тесты управления человеческим потенциалом). Выбор сервиса зависит от должности и необходимых на данную позицию компетенций и личностных качеств.

Также в компании создана уникальная система, построенная по линии Службы безопасности, которая позволяет сократить время проверки кандидата до нескольких минут. Эта система полностью автоматизирована. Название системы является конфиденциальной информацией.

Таким образом, процесс массового подбора персонала в Торговой сети «Пятерочка» выглядит следующим образом (см. Рис. 3.3):

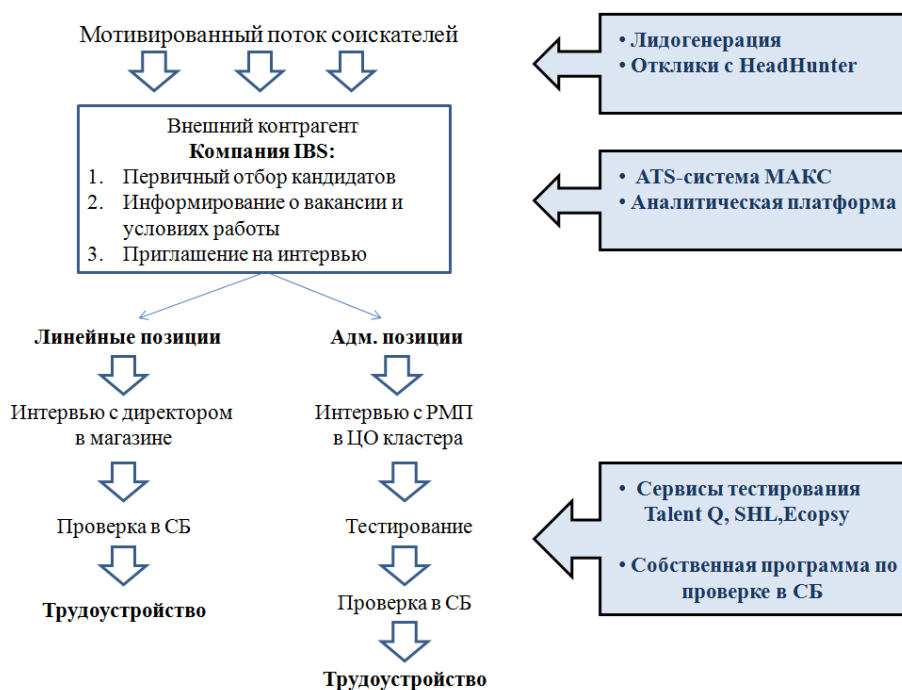


Рис. 3.3. Процесс массового подбора персонала и используемые в нем цифровые инструменты
Составлено автором (справа в синих блоках указаны используемые цифровые инструменты).

Стоит также добавить, что на момент написания выпускной работы, в компании реализовывался пилотный проект по применению ATS-системы Skillaz. Он интегрировался с МАКС-системой и другими инструментами подбора компании. Апробация происходит на одном кластере, потому что пока инструмент не может выдержать все объемы компании. Сейчас TC5 и Skillaz дорабатывают схему работы для того, чтобы система показала свою эффективность. Цель компании – принять человека день в день.

По словам начальника отдела по управлению талантами Макрорегиона Северо-Запад, любой контрагент, который приходит к TC5 с возможностью работы на массовую должность, должен иметь техническую возможность быть интегрированным с системой TC5 (МАКС, SAP). Именно поэтому на этапе апробации проектов многие контрагенты отсекаются из-за отсутствия такой возможности.

Для оценки эффективности подбора компания ведет оценку следующих показателей: стоимость вакансии, стоимость кандидата, время закрытия вакансии, конверсия по каналам привлечения, процент найма, текучесть на испытательном сроке.

Таким образом в TC5 организован процесс подбора персонала с использованием цифровых инструментов. В следующем параграфе приведена оценка эффективности применяемых компанией цифровых инструментов подбора.

3.2 Оценка эффективности цифровых технологий подбора персонала в Торговой сети «Пятерочка»

Проведя анализ полуструктурированного интервью (см. Приложение 9) с начальником Управления талантами массового персонала Макрорегион Северо-Запад ТС «Пятерочка», можно сделать следующие выводы касательно эффективности цифровых технологий подбора персонала Торговой сети «Пятерочка».

Во-первых, наиболее эффективными каналами привлечения соискателей являются лидогенерация и отклики с рабочего сайта HeadHunter – они имеют высокую конверсию и захватывают преимущественную долю среди всех каналов привлечения, используемых компанией.

Во-вторых, на данном этапе сотрудничество с внешним контрагентом IBS является для компании достаточно выгодным с точки зрения ресурсов (временных, человеческих, финансовых). Контрагент берет на себя весь поток кандидатов, создаваемых компанией и занимается его первичной фильтрацией, приглашает на интервью. Благодаря этому компания не нуждается в огромном штате собственных сотрудников, занимающихся данной работой, ей достаточно РМП и директоров магазинов для проведения интервью с

кандидатами, а также проверки в Службе безопасности. В подобном режиме компания работает уже около 6 лет.

В-третьих, можно сделать вывод, что компания довольно осознанно относится к внедрению цифровых технологий в процесс подбора персонала: идут долгие переговоры с контрагентами, анализируется возможность интеграции с существующими системами компании, проводится пилотный проект (например, на одном из регионов или на одном из магазинов), далее оценивается конверсия данных инструментов. И только после всех этих этапов идет распространение на всю компанию. Именно поэтому компания отвергла такие популярные цифровые инструменты как Чат-бот, Робот Вера, видеоинтервью.

В-четвертых, специфика массового подбора не предполагает большого количества оценочных мероприятий, поэтому на данном этапе компании достаточно таких инструментов оценки как интервью, тестирование (для административных должностей) и проверка в СБ, которая на данный момент занимает всего несколько минут.

Сервисы тестирования Talent-Q, Ecorp, SHL полностью устраивают компанию, так как на массовые позиции в основном используется достаточно примитивные виды тестов.

Как было выяснено ранее, торговая сеть «Пятерочка» является одним из лидеров на рынке розничной торговли с более чем 14 000 магазинов в 58-ми субъектах Российской Федерации и более 220 000 сотрудников.

Компания стремительно растет, открываются новые магазины и распределительные центры. По данным, полученным от начальника Управления талантами массового персонала Макрорегион Северо-Запад ТС5, компании требуется около 24 000 новых сотрудников в год. Поэтому ТС5 очень ответственно относится к подбору персонала и ищет пути для его совершенствования.

Говоря о показателях подбора персонала, по соображениям конфиденциальности компания не смогла поделиться теми из них, что выражаются в финансовых затратах, поэтому при апробировании методики оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала будем оперировать следующими показателями (см. Табл. 3.1):

Таблица 3.1.

Показатели подбора персонала в ТС5*

Название показателя	Значение показателя	Комментарий
Средний срок закрытия вакансии	3 дня	Цель – день в день
Коэффициент укомплектованности кадрами	90%	Для торговой отрасли на массовых позициях данная отметка довольно высока
Показатель конверсии каналов привлечения	23%	По словам начальника Управления талантами массового персонала Макрорегион Северо-Запад, «считается для ритейла очень даже неплохо».

Продолжение Таблицы 3.1.

Название показателя	Значение показателя	Комментарий
Показатель текучести на испытательном сроке	80%	По словам начальника Управления талантами массового персонала Макрорегион Северо-Запад, «в пределах нормы ритейла»
Общая текучесть кадров	60%	По словам начальника Управления талантами массового персонала Макрорегион Северо-Запад, «в пределах нормы ритейла»

*Составлено автором на основе данных компании

Отметим, что вместо показателя эффективности источников привлечения соискателей компания применяет показатель конверсии каналов привлечения по доведению до трудоустройства, а вместо показателя прохождения испытательного срока – показатель текучести на испытательном сроке.

Как мы видим, полученные показатели находятся в пределах нормы торговой отрасли.

Стоит учитывать, что показатель по закрытию позиций внутренними кандидатами – 80%. Это говорит о том, что в компании выстроена система карьерного роста сотрудников.

В рамках исследования было проведено два опроса: с сотрудниками, нанятыми с применением цифровых технологий (см. Приложение 8) и сотрудниками, принимающими участие в процессе подбора (см. Приложение 7).

В первом опросе приняло участие 5 сотрудников. Результаты опроса сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий (см. Табл.3.2):

Таблица 3.2.

Результаты опроса сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий*

Вопросы	1 респондент	2 респондент	3 респондент	4 респондент	5 респондент
Позиция	Директор	Администратор магазина	Продавец-кассир	Администратор магазина	Продавец-кассир
Возраст	35 лет	23 лет	35 лет	39 лет	25 лет
Где был сделан отклик?	По рекомендации знакомых	Сайт HeadHunter	Объявление в магазине, общественных местах	По рекомендации и знакомых	Объявление в магазине, общественных местах
Почему выбрали данный ресурс?	«не очень верится в сайты»	«поиск основной как все»	«можно уточнить про вакансию у самих сотрудников»	«надежный»	«рядом с домом»
Насколько Вы удовлетворены удобством данного ресурса	Затрудняюсь ответить	Вполне удовлетворен	Вполне удовлетворен	Вполне удовлетворен	Вполне удовлетворен

Продолжение Таблицы 3.2.

Вопросы	1 респондент	2 респондент	3 респондент	4 респондент	5 респондент
<i>Что именно Вам понравилось/ не понравилось при отклике на вакансию?</i>	«по рекомендации за руководителем»	«все нормально»	«сразу проведено собеседование и заполнена анкета»	«обратная связь»	«познакомился с директором, сразу же задала вопросы»
<i>С помощью каких средств связи Вы вели взаимодействие с компанией</i>	Звонки по телефону, электронная почта	Звонки по телефону	Звонки по телефону	Звонки по телефону	Звонки по телефону
<i>Насколько удобным для Вас показалось взаимодействие с компанией</i>	Скорее удобно, чем нет	Очень удобно	Скорее удобно, чем нет	Скорее удобно, чем нет	Очень удобно
<i>Чем именно удобным/не удобным для Вас показалось общение с компанией?</i>	«было бы удобнее в вотсап и смс»	«быстро, откликнулась позвонили приступила к работе»	«оперативное оповещение»	«доброжелательность»	«в целом удобно»
<i>С кем из представителей компании Вы общались на этапе подбора</i>	1. Оператор отдела подбора (по телефону) 2. Специалист отдела подбора (при личной встрече) 3. Супервайзер	1. Оператор отдела подбора (по телефону) 2. Специалист отдела подбора (при личной встрече)	Директор магазина	Оператор отдела подбора (по телефону)	1. Оператор отдела подбора (по телефону) 2. Директор магазина
<i>Проходили ли Вы тесты на этапе подбора?</i>	Да	Да	Нет	Да	Нет
<i>Оцените удовлетворенность тестированием с точки зрения удобства интерфейса, графических характеристик</i>	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	-	Скорее удовлетворен, чем нет	-
<i>Чем именно Вам понравился/не понравился интерфейс тестирования?</i>	на время не очень нравится	все очень много времени занимает, и грузится долго	-	«мелкий шрифт, особенно тест Ворд»	-
<i>С помощью каких средств Вы проходили тестирование на этапе подбора?</i>	На компьютере	На компьютере	-	На компьютере	-
<i>Насколько удобным/неудобным Вам показалось прохождение тестирования и почему?</i>	-	-	-	«вполне удобно»	-

Продолжение Таблицы 3.2.

Вопросы	1 респондент	2 респондент	3 респондент	4 респондент	5 респондент
Примерный срок подбора (от моменты отклика на вакансию до трудоустройства)	3 недели (новогодние праздники попали)	4 дня	4 дня	7 дней	2 дня
Как по Вашему, это приемлемый срок?	да	да	да	да	да
Почему	«быстро»	«не неделя в принципе»	«довольно быстро»	«стандарт»	«быстро»
Насколько прозрачным и понятным для Вас показался процесс подбора?	Скорее понятен, чем нет	Скорее понятен, чем нет	Скорее понятен, чем нет	Скорее понятен, чем нет	Совершенно понятен
Что бы Вы изменили в существующем процессе подбора? Как сделать процесс подбора максимально комфортным для соискателей?	«СМС оповещение, мне повезло, было быстро»	«обучение на должность - очень много времени и все медленно»	-	«отменила бы тест»	«ничего»

*Составлено автором

Также был задан вопрос о готовности сотрудников к применению цифровых инструментов подбора. Респонденты ответили следующим образом (см Табл. 3.3):

Таблица 3.3.

Готовность соискателей в применении цифровых инструментов подбора*

Цифровой инструмент	Готовность				
	1	2	3	4	5
Чат-Бот (программа с автоматическими ответами в мессенджерах)	+	Не знаю	+	+	-
Робот (разговор по телефону с имитацией человеческой речи)	+	+	+	-	-
Мобильное приложение «Работа в Пятерочке»	+	+	-	+	+
Skype	+	-	-	+	-
QR-код	-	-	-	+	+
Видеоинтервью (краткая запись видеопревью на вопросы компании)	Не знаю	Не знаю	-	-	-
Прохождение онлайн-оценки с элементами игры (с телефона/компьютера)	+	+	-	+	+

*Составлено автором

По результатам проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

- Среди опрошенных: 3 сотрудника на административных должностях и 2 на линейных;
- Опрошенных вполне устраивают текущие инструменты подбора;

- Есть несколько замечаний по прохождению тестирования (у административных позиций): были неполадки работы с компьютером и слишком мелкий текст;
- Всех опрошенных устраивает время подбора;
- Для всех опрошенных процесс подбора персонала показался понятным и прозрачным;
- О готовности использования цифровых инструментов:
 - 3/5 – готовы использовать чат-бот;
 - 3/5 – готовы общаться с Роботом;
 - 4/5 – готовы использовать Мобильное приложение «Работа в Пятерочке»;
 - Всего 2/5 готовы использовать Skype и QR-код;
 - Ни один из опрошенных не готов использовать сервис видеоинтервью;
 - 4/5 готовы к прохождению онлайн-оценки с элементами игры (с телефона/компьютера).

Далее перейдем к результатам опроса сотрудников, принимающих участие в подборе персонала. В опросе приняло участие 4 сотрудника: три региональных менеджера по персоналу (РМП) и один менеджер по массовому подбору.

На вопрос об удовлетворенности применением цифровых инструментов подбора персонала респонденты ответили следующим образом (см. Табл. 3.4):

Таблица 3.4.

Результаты ответа на вопрос «Насколько Вы удовлетворены применением цифровых инструментов подбора персонала?»*

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация	+	+				++
Виртуальный рекрутер HeadHunter		+				+++
Работный сайт hh.ru	+++	+				
Работный сайт Superjob	+	+				++
Работный сайт Zarplata.ru			++			++
Платформа подбора персонала "МАКС"	++	++				
Аналитическая платформа (интегрированная с "МАКС")	+	++				+

Продолжение Таблицы 3.4.

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Сервис тестирования Talent-Q					+	+++
Сервис тестирования EcorpSy					+	+++
Сервис тестирования SHL					+	+++

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

На вопрос об удобстве интерфейса используемых цифровых инструментов подбора персонала респонденты ответили следующим образом (см. Табл.3.5):

Таблица 3.5.

Результаты ответа на вопрос «Оцените удобство интерфейса используемых цифровых инструментов подбора персонала»*

Цифровой инструмент	Вполне удобен	Скорее удобен, чем нет	Скорее не удобен	Совершенно не удобен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация		+			+	++
Виртуальный рекрутер HeadHunter		+				+++
Работный сайт hh.ru	+	++				+
Работный сайт Superjob	+	+				++
Работный сайт Zarplata.ru			++			++
Платформа подбора персонала "МАКС"	+	+++				
Аналитическая платформа (интегрированная с "МАКС")	+	+			+	+
Сервис тестирования Talent-Q					+	+++
Сервис тестирования EcorpSy					+	+++
Сервис тестирования SHL					+	+++

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

Следующий блок опросника касается каналов привлечения соискателей.

На вопрос об удовлетворенности качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения респонденты ответили следующим образом (см. Табл. 3.6):

Таблица 3.6.

Результаты ответа на вопрос «Оцените удовлетворенность качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения»*

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация		+				+++
Виртуальный рекрутер HeadHunter		+			+	++
Работный сайт hh.ru		++++				
Работный сайт Superjob		+	+			++
Работный сайт Zarplata.ru			++			++

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

На вопрос: «Каким именно каналом привлечения Вы не удовлетворены и почему?» ответили 2 из 4х сотрудников:

- «Zarplata.ru - нет потока по данному каналу»;
- «Не работаю напрямую с данными каналами».

Один из 4х сотрудников ввел следующие предложения для повышения качества и объема потока соискателей: «Усиление корпоративной культуры и удовлетворенности работников лучший инструмент по привлечению потока, предоставление общежитий от компании, бесплатное питание в течение смены. СМС рассылки бывшим работникам о наших изменениях. Информирование населения в отдаленных регионах о з/п и возможностях в Х5 оплата проезда и проживания (вахтовый метод)»

Следующий блок вопросов касается действующей ATS-системы.

На вопрос: «Насколько платформа подбора персонала «МАКС» удовлетворяет профессиональным задачам» опрашиваемые ответили:

- Половина опрошенных отметили «Вполне удовлетворяют»;
- Половина опрошенных отметили «Скорее удовлетворяют, чем нет».

На вопрос «Чем именно Вам нравится и не нравится платформа «МАКС»? Что бы Вы добавили в ее функционал» дали следующие ответы:

- «Отслеживание всех кандидатов на всех этапах»;
- «Добавить обновление даты размещения вакансии применить ко всем размещенным вакансиям, а не при входе в каждый отдельный магазин. Возможность удалять из программы некорректно созданные вакансии а не обнулять поиск в них»;
- «Не нравится срок прохождения кандидата от входа в воронку до факта найма».

На вопросы об Аналитической платформе один из 4х опрашиваемых отметил, что платформа «вполне удовлетворяет» его профессиональным задачам, один из 4х опрашиваемых затрудняется ответить, оставшиеся двое не работают с данным инструментом.

Сотрудника, которого Аналитическая платформа удовлетворяет отметил, что его «не устраивает формат выгрузки отчетов в Excel».

Как отметили опрошенные сотрудники, следующие из функций уже реализованы в ATS-системе МАКС:

- Возможность фильтрации кандидатов (например, по статусам, источникам, рейтингу);
- Интеграция с job-сайтами;
- Автоматическая публикация вакансий;
- Автоматические оповещения кандидатов о назначенном интервью;
- Автоматизация оценки кандидатов (рассылка тестов, опросников);
- Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе;
- Проставление причин отказа из выпадающего списка;
- Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату;
- Выгрузка данных в Excel;
- Черный список/кадровый резерв.

Следующих функций сотрудникам не хватает в работе:

- Отправка типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам;
- Умная аналитика.

На вопрос о готовности к использованию цифровых инструментов подбора в настоящее время (имеется в виду понимание принципов работы, наличие умений и навыков работы с данным инструментом) респонденты ответили следующим образом (см. Табл. 3.7) (ответы скорректированы с учетом того, работает сотрудник с данным инструментом или нет):

Таблица 3.7.

Результаты ответа на вопрос «Оцените, Вашу готовность к использованию цифровых инструментов подбора в настоящее время»*

Цифровой инструмент	Совершенно готов	Скорее готов, чем нет	Скорее не готов	Совершенно не готов	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация	+					
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru	+++					

Продолжение Таблицы 3.7.

Цифровой инструмент	Совершенно готов	Скорее готов, чем нет	Скорее не готов	Совершенно не готов	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Работный сайт Superjob	+					
Работный сайт Zarplata.ru	+					
МАКС-система	++	+				
Аналитическая платформа	++					
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

На вопрос о том, каких навыков и умений Вам не хватает при работе с данными инструментами, один из сотрудников ответил: «понимание принципов работы, наличие умений и навыков работы с данным инструментом».

В таблице 3.8 показано эмоциональное отношение к цифровым инструментам:

Таблица 3.8.

Результаты ответа на вопрос «Оцените ваше эмоциональное отношение к применению цифровых инструментов подбора»*

Цифровой инструмент	Позитивное отношение, рад (а) работать с данным инструментом	Скорее рад (а) работать с данным инструментом, чем нет	Скорее не рад (а) работать с данным инструментом	Негативное отношение	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация					++	+
Виртуальный рекрутер HeadHunter					+	++
Работный сайт hh.ru	++	+				
Работный сайт Superjob	+	+				+
Работный сайт Zarplata.ru	+				+	+
МАКС-система	+	++				
Аналитическая платформа	+	++				
Сервис тестирования Talent-Q					+	++
Сервис тестирования EcorpSy					+	++
Сервис тестирования SHL					+	++

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

О том, готовы ли респонденты рекомендовать цифровые инструменты «коллегам по цеху» (например, знакомым в другим компаниям) ответили следующим образом (см. Табл. 3.9):

Таблица 3.9.

Результаты ответа на вопрос «Готовы ли Вы рекомендовать цифровые инструменты «коллегам по цеху»?»*

Цифровой инструмент	Совершенно готов	Скорее готов, чем нет	Скорее не готов	Совершенно не готов	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация		+			+	+
Виртуальный рекрутер HeadHunter					++	+
Работный сайт hh.ru	++	+				
Работный сайт Superjob	+	++				
Работный сайт Zarplata.ru	+	+				+
МАКС-система	+	++				
Аналитическая платформа		+++				
Сервис тестирования Talent-Q					+	++
Сервис тестирования Ecorpsy					+	++
Сервис тестирования SHL					+	++

*Составлено автором (число «+» – количество ответов опрашиваемых).

На вопрос: «Что бы Вы изменили/поменяли в существующем процессе подбора персонала с точки зрения цифровизации?» один из опрошенных ответил: «Расчет конверсии с учетом деления Кластеров».

На основе результатов опроса сотрудников, участвующих в процессе подбора персонала можно сделать следующие выводы:

- Опрошенные сотрудники в своей работе не сталкиваются с сервисами тестирования кандидатов;
- Большинство опрошенных удовлетворены применением цифровых инструментов: лидогенерация, Работный сайт hh.ru, Работный сайт Superjob, платформа подбора персонала «МАКС», Аналитическая платформа (интегрированная с «МАКС»). Также большинство опрошенных удовлетворяет интерфейс данных инструментов.
- Также сотрудники, работающие с работным сайтом Zarplata.ru отметили, что они не удовлетворены его применением и интерфейсом;

- Всех 4х опрошенных удовлетворяет качество и объем потока кандидатов, создаваемых Работным сайтом hh.ru; по одному ответу у Лидогенерации, Виртуального рекрутера HeadHunter, Работного сайта Superjob (остальные опрошенные не работают с данным инструментом);

- Было введено предложение по повышению качества и объема потока соискателей в виде усиления корпоративной культуры и удовлетворенности работников (предоставления общежитий от компании, бесплатного питания в течение смены), СМС рассылки бывшим работникам об изменениях в компании, информирование населения в отдаленных регионах о з/п и возможностях в X5 оплата проезда и проживания (вахтовый метод);

- Всех опрошенных удовлетворяет ATS-система МАКС и имеет все основные функции работы, однако есть следующие предложения по улучшению:

1. Добавление возможности обновить дату размещения вакансии одновременно для всех вакансий (сейчас сотрудникам приходится заходить в каждый магазин и обновлять дату);

2. Добавление возможности удалять из программы некорректно созданные вакансии (на данный момент идет просто обнуление поиска в них);

3. Отправка типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам;

4. Добавление возможности расчета конверсии с учетом деления Кластеров;

5. Умная аналитика (касается аналитической платформы);

6. Изменение формы выгрузки отчетности в формате Excel;

7. Добавление возможности отслеживания всех кандидатов на этапах подбора.

- Сотрудники готовы к применению всех используемых цифровых технологий в плане понимания принципов работы, наличия умений и навыков работы с данным инструментами;

- Сотрудники имеют позитивное отношение к применяемым цифровым инструментам и готовы порекомендовать инструменты коллегам по цеху.

При расчете показателей социальной эффективности инструментов подбора будем учитывать, что ответы «Затрудняюсь ответить», «Не работаю с данным инструментом» не учитываются при расчете, также если респондент вообще не ответил на данный вопрос, то и количество ответов становится меньше, а максимально возможное количество баллов сокращается

Рассчитаем социальную эффективность инструментов поиска и привлечения соискателей.

1. Социальная эффективность лидогенерации – 11,5 баллов из 15 возможных (76%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Лидогенерация)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \text{ЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(1)} + \text{Удовл(1*)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \text{МаксЗначГотовнРек} + \\ &+ \text{МаксЗначУдовл(1)} + \text{МаксЗначУдовл(1*)}) \times 100\% = (2,5 + 2 + 3 + 2 + 2) / 15 \times 100\% = 76\% \end{aligned}$$

2. Социальная эффективность виртуального рекрутера HeadHunter – 6 баллов из 9 возможных (66%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Виртуальный рекрутер HeadHunter)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \\ &+ \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(1)} + \text{Удовл(1*)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \\ &+ \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{МаксЗначУдовл(1)} + \text{МаксЗначУдовл(1*)}) \times 100\% = (2 + 2 + 2) / \\ &/ 9 \times 100\% = 66\% \end{aligned}$$

3. Социальная эффективность рабочего сайта HeadHunter – 18,28 баллов из 21 возможных (87%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Рабочий сайт Head Hunter)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \\ &+ \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(1)} + \text{Удовл(1*)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \\ &+ \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{МаксЗначУдовл(1)} + \text{МаксЗначУдовл(1*)}) \times 100\% = (2,75 + \\ &+ 2,33 + 2 + 3 + 2,6 + 2,6 + 3) / 21 \times 100\% = 87\% \end{aligned}$$

4. Социальная эффективность рабочего сайта Superjob – 14,33 баллов из 18 возможных (79%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Рабочий сайт Superjob)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \\ &+ \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(1)} + \text{Удовл(1*)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \\ &+ \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{МаксЗначУдовл(1)} + \text{МаксЗначУдовл(1*)}) \times 100\% = \\ &= (2,5 + 2,5 + 1,5 + 3 + 2,5 + 2,33) / 18 \times 100\% = 79\% \end{aligned}$$

5. Социальная эффективность рабочего сайта Zagrplata.ru – 11,5 баллов из 18 возможных (63%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Рабочий сайт Zagrplata.ru)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \\ &+ \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(1)} + \text{Удовл(1*)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \\ &+ \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{МаксЗначУдовл(1)} + \text{МаксЗначУдовл(1*)}) \times 100\% = \\ &= (1 + 1 + 1 + 3 + 3 + 2,5) / 18 \times 100\% = 63\% \end{aligned}$$

Перейдем к расчету социальной эффективности ATS-систем.

1. Социальная эффективность МАКС-системы – 14,51 из 18 возможных (80%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(МАКС-система)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \text{ЭмоцОтн.} + \\ &+ \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(2)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \text{МаксЗначГотовнРек} + \\ &+ \text{Удовл(2)}) \times 100\% = (2,5 + 2,5 + 2,5 + 2,6 + 2,33 + 2,33) / 18 \times 100\% = 80\% \end{aligned}$$

2. Социальная эффективность Аналитической платформы – 15,16 из 18 возможных (84%).

$$\begin{aligned} \text{СоцЭфф(Аналитическая платформа)} &= (\text{Удовл.} + \text{УдобИнтерф} + \text{ГотовнИсп.} + \\ &+ \text{ЭмоцОтн.} + \text{ГотовнРек} + \text{Удовл(2)}) / (\text{МаксЗначУдовл.} + \text{МаксЗначУдобИнтерф} + \\ &+ \text{МаксЗначГотовнИсп.} + \text{МаксЗначЭмоцОтн.} + \text{МаксЗначГотовнРек} + \text{Удовл(2)}) \times \\ &\times 100\% = (2,33 + 2,5 + 3 + 3 + 2,33 + 2) / 18 \times 100\% = 84\% \end{aligned}$$

Социальная экономическая сервисов тестирования в нашем случае измеряется только с помощью ответов сотрудников, прошедших тестирование, так как специалисты, принимающие участие в подборе не взаимодействуют данными инструментами оценки. Но, так как сотрудники, проходившие тестирование, не знали, каким именно сервисом они пользовались, поэтому была рассчитана обобщенная социальная эффективность сервисов тестирования – 1,66 баллов из 3 возможных (55%).

Итого, социальная эффективность цифровых инструментов подбора персонала в Торговой сети «Пятерочка» выглядит следующим образом (см. Табл. 3.10):

Таблица 3.10.

Социальная эффективность цифровых инструментов подбора в ТС5*

Цифровой инструмент	Уровень социальной эффективности, %
Лидогенерация	76%
Виртуальный рекрутер HeadHunter	66%
Работный сайт HeadHunter	87%
Работный сайт Superjob	79%
Работный сайт Zarplata.ru	63%
МАКС-система	80%
Аналитическая платформа	84%
Сервисы тестирования	55%

*Составлено автором

Как мы видим, отметки выше 70% получили такие инструменты как Лидогенерация, Работный сайт HeadHunter, Работный сайт Superjob, МАКС-система, Аналитическая платформа. Данные инструменты удовлетворяют компанию, однако сотрудники высказали некоторые предложения по их совершенствованию.

Показатель социальной эффективности Виртуального рекрутера HeadHunter недостаточно объективен, так как респонденты с ним практически не взаимодействуют.

Такие инструменты как Работный сайт Zarplata.ru и Сервисы тестирования нуждаются в доработке.

Таким образом, применяемые цифровые инструменты подбора персонала вполне удовлетворяют ТС5. Экономическая (показатели результата) и социальная эффективность цифровых технологий подбора в компании на высоком уровне, однако нужны некоторые корректировки для повышения эффективности подбора персонала. Рассмотрим рекомендации далее.

3.3 Рекомендации по повышению эффективности использования цифровых технологий в процессе подбора персонала Торговой сети «Пятерочка»

В ходе исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности подбора персонала в Торговой сети «Пятерочка».

Выделим рекомендации по каждому типу цифровых технологий подбора: ATS-система, цифровые каналы привлечения соискателей, оценка кандидатов (сервисы тестирования).

По результатам опроса сотрудников, участвующих в процессе подбора персонала, было выяснено, что сотрудников удовлетворяет функционал и интерфейс действующей ATS-системы МАКС. Однако данный инструмент нуждается в модернизации функционала, по мнению работающих в ней сотрудников. Рассмотрим основные рекомендации ниже.

А. Добавление возможности обновить дату размещения вакансии единовременно для всех вакансий кластера. На данный момент региональным менеджерам по персоналу приходится заходить в МАКС-системе в каждый магазин сети и обновлять дату каждой вакансии вручную. Это неэффективно расходует трудозатраты сотрудников, так как в кластере одновременно может быть открыт не один десяток вакансий. Данная работа относится к разряду рутинных, требующих автоматизации. Добавив возможность обновить сразу все вакансии кластера, специалисты освободят время для более важных задач.

Б. Добавление возможности удалять из программы некорректно созданные вакансии. На данный момент сотрудники имеют возможность лишь обнулить данные в них вручную, что также неразумно расходует трудозатраты менеджеров по персоналу.

В. Создание возможности отправки типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам. Данный пункт будет полезен для РМП, так как в компании

довольно большой поток соискателей на массовые позиции. Каждый день потенциальные сотрудники проходят интервью, тестирование, проверку в службе безопасности. На каждом этапе оценки кандидатов необходимо информировать их о продвижении по этапам отбора: проходят они дальше или нет. Не всегда есть возможность сделать это лично (например, после интервью или тестирования в офисе). Вместо обзвонів кандидатов, которые занимают очень много времени, целесообразнее в данном случае будет отправка сообщений на электронную почту или в виде СМС-сообщения.

В случае отказа на конкретном этапе отбора в сообщении необходимо указать причину отказа. Если кандидат находится в кадровом резерве, то можно предложить в сообщении альтернативную вакансию, например, в другом магазине города. Если кандидат никак не подходит компании (не проявил себя на интервью, показал неудовлетворительные результаты на тестировании, не прошел проверку в службе безопасности), то компания пожелает ему удачи в дальнейших поисках работы.

Если кандидат прошел конкретный этап отбора, то в сообщении будет описано его поздравление и дальнейший план действий, например, приглашение на следующий этап оценки с указанием адреса, времени, номера телефона и контактного лица.

Данная функция в ATS-системе позволит менеджерам по персоналу направлять одновременно несколько сообщений. Ведь за каждой вакансией закреплен адрес ЦО-кластера (в случае интервью на административных должностях) и магазина (в случае интервью на линейных позициях). В случае выбора кандидатов и отправки им сообщений данные будут заполняться автоматически.

Также данные рассылки можно использовать для бывших сотрудников, например, при появлении новых вакансий, улучшении предлагаемых условий.

Г. Добавление возможности расчета конверсии с учетом деления Кластеров. В настоящее время в Аналитической платформе имеется возможность расчета конверсии только по сети в целом, либо в макрорегионе. Региональным менеджерам по персоналу важно знать уровень конверсии на их кластере для корректировки работы.

Д. Добавление функции «Умная аналитика» в аналитическую платформу. В компании уже есть возможность выгружать результаты по определенным показателям. Необходимо провести опрос среди РМП и менеджеров по массовому подбору на тему того, каких данных им не хватает в работе. На основе результатов опроса будет разработано техническое для ИТ-отдела.

Е. Изменение формы выгрузки отчетности в формате Excel. Сейчас для сотрудников данные отчеты представляются малоинформативными и неудобными для расшифровки. Необходимо провести опрос среди региональных менеджеров по персоналу и менеджеров

по массовому подбору на предмет того, чего им не хватает в отчетности, ввести настройку выбора полей и индикаторов для повышения уровня удобства и понимания результатов отчета.

Затраты на реализацию данных рекомендаций будут крайне низки, так как в штате компании есть ИТ-отдел. Необходимо подробно описать техническое задание для успешной реализации.

Далее перейдем к рекомендациям по цифровым каналам привлечения соискателей.

А. Низкоконверсионный канал Zarplata.ru, как отметили сотрудники не является необходимым в работе, а также имеет неудобный для использования интерфейс, поэтому компании необходимо провести детальный анализ необходимости и результативности его применения (например, по показателю конверсии) и принять решение по целесообразности его использования.

Б. Предлагаем компании разработать мобильное приложение «Работа в Пятерочке», в котором будут указаны все имеющиеся вакансии в торговой сети, условия работы, а также первичная анкета, которая будет направляться откликом в компанию IBS. Данное приложение будет являться аналогом сайта ТС5⁶⁵, на котором размещены вакансии сети.

Также его могут использовать и действующие сотрудники компании, чтобы отслеживать вакансии, например, поближе к дому.

Стоимость разработки также будет низка, так как в компании есть ИТ-отдел. В случае необходимости можно привлечь сторонних ИТ-специалистов.

До реализации данной рекомендации необходимо провести анализ ее целесообразности.

Перейдем к рекомендациям по совершенствованию процесса тестирования кандидатов.

В настоящее время опрошенные сотрудники обратили внимание на следующие аспекты: нестабильная работа компьютера, нечитабельность текста. Необходимо провести анализ работоспособности используемого в тестировании оборудования, в случае необходимости обновить программное обеспечение для ускорения работы компьютера, Также необходимо провести работу по настройке читабельности текста (увеличить шрифт, изменить стиль текста).

Таким образом, предложенные рекомендации отражены в Таблице 3.11:

⁶⁵ URL: <https://rabota5ka.ru/> (Дата обращения 26.03.2020) – Сайт вакансий Торговой сети «Пятерочка».

Таблица 3.11.

Рекомендации компании*

Предложение	Ответственные	Необходимые ресурсы
1. Модернизация ATS-системы МАКС :	Проектная группа (РМП, начальники отдела подбора макрорегионов, сотрудники ИТ-отдела)	<p><i>1. Денежные средства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оплату труда сотрудников проектной группы; • Возможные расходы на оплату внешних ИТ-специалистов; • Возможные расходы на цифровое обеспечение (видеоконференции, связь и так далее). <p><i>2. Человеческие ресурсы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники проектной группы; • Сотрудники, принимающие участие в подборе (участие в опросе о необходимых изменениях). <p><i>3. Оборудование:</i> ПК (опросы будут проводиться в электронной форме, анализ и совещания в онлайн-форме).</p> <p><i>4. Временной ресурс:</i> предварительный прогноз – 6 месяцев (1,5 месяца на сбор и расшифровку результатов опроса, 0,5 месяца на анализ полученных результатов, их целесообразность, выделение необходимых пунктов и представление руководству для согласования, 4 месяца на реализацию изменений).</p>
А. Добавление возможности обновить дату размещения вакансии одновременно для всех вакансий		
Б. Добавление возможности удалять из программы некорректно созданные вакансии		
В. Отправка типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам		
Г. Добавление возможности расчета конверсии с учетом деления Кластеров		
Д. Добавление функции «Умная аналитика» в аналитическую платформу		
Е. Изменение формы выгрузки отчетности в формате Excel		
2. Оценка необходимости применения сайта Zarplata.ru		<p><i>1. Денежные средства:</i> расходы на оплату труда сотрудников проектной группы.</p> <p><i>2. Человеческие ресурсы:</i> сотрудники проектной группы.</p> <p><i>3. Оборудование:</i> ПК.</p> <p><i>4. Временной ресурс:</i> предварительный прогноз – 3,5 месяца (3 месяца на мониторинг результативности, 0,5 месяца на принятие решения).</p>
3. Разработка мобильного приложения «Работа в Пятерочке»		<p><i>1. Денежные средства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оплату труда сотрудников проектной группы; • Возможные расходы на оплату внешних ИТ-специалистов; • Возможные расходы на цифровое обеспечение (видеоконференции, связь и так далее). <p><i>2. Человеческие ресурсы:</i> сотрудники проектной группы.</p> <p><i>3. Оборудование:</i> ПК.</p> <p><i>4. Временной ресурс:</i> предварительный прогноз – 5,5 месяцев (1,5 месяца – планирование и оценка целесообразности, 2 месяца – разработка, 1 месяц – тестирование, 1 месяц – внедрение).</p>
4. Модернизация средств тестирования		<p><i>1. Денежные средства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оплату труда сотрудников проектной группы; • Возможные расходы на новое оборудование и программное обеспечение. <p><i>2. Человеческие ресурсы:</i> сотрудники проектной группы.</p> <p><i>3. Оборудование:</i> ПК.</p> <p><i>4. Временной ресурс:</i> предварительный прогноз – 3 месяца (1 месяц на анализ и согласование, 2 месяца на реализацию).</p>

*Составлено автором

Для реализации данных рекомендации предлагаем создать проектную группу, состоящую из региональных менеджеров по персоналу, начальников отдела подбора макрорегионов, сотрудников ИТ-отдела.

При этом в качестве ресурсной базы возьмем общепринятые категории: денежные средства, человеческие ресурсы, оборудование и временной ресурс.

Для повышения результативности предложенных рекомендаций необходимо рассчитать экономический эффект. Для этого необходимы данные по заработной плате сотрудников, полный перечень их обязанностей, количество сотрудников, количество открытых вакансий на каждого сотрудника и другие данные. Однако в Торговой сети «Пятерочка» они относятся к конфиденциальным.

Таким образом, апробация разработанной методики на процессе подбора персонала Торговой сети «Пятерочка» показала ее эффективность. Выбранные типы и показатели эффективности цифровых технологий подбора персонала позволяют с разных сторон оценить рациональность и результативность их применения. Предложенные рекомендации помогут сделать процесс подбора с применением цифровых технологий более комфортным и эффективным для компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате данного исследования была достигнута цель выпускной квалификационной работы – на основе оценки эффективности разработать рекомендации по внедрению цифровых технологий в процесс подбора персонала.

Выделим основные выводы ниже.

1. В научной и профессиональной литературе понятие «подбор персонала» трактуется неоднозначно (имеются различия по составу и смыслу термина). В результате анализа литературных источников на основе выделения ключевых функций подбора было дано определение:

«Подбор персонала – это комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале, включающий в себя планирование потребности в персонале, формирование требований к будущим кандидатам, набор (поиск, привлечение персонала), отбор (оценку) персонала и оформление трудовых отношений».

2. Процесс подбора персонала является ключевым и основополагающим в системе управления человеческими ресурсами, поскольку именно с него начинается процесс работы с сотрудниками. Процесс подбора персонала имеет влияние на другие функции управления человеческими ресурсами, так же как и они влияют на него (все процессы в системе являются взаимозависимыми).

3. Проведенный анализ применяемых в настоящее время цифровых технологий показал их разделение на четыре основных направления: использование искусственного интеллекта и машинное обучение, цифровизация процессов, HR-аналитика, агрегация данных.

Также с помощью изучения электронных источников были проанализированы функции цифровых инструментов подбора персонала: ATS-систем (в рамках сопровождения подбора), инструментов по поиску и привлечению соискателей (job-сайты, мобильные приложения, сайты работодателя, чат-боты, робот, социальные сети), инструментов оценки (сервисы по анализу резюме, сервисы видеоподготовки, сервисы по тестированию кандидатов).

4. Рассмотрены и систематизированы показатели эффективности подбора персонала, выделено два подхода к оценке эффективности подбора: экономическая эффективность (показатели затрат и показатели результатов) и социальная эффективность.

5. Проанализированы практики по оценке эффективности цифровых технологий подбора персонала четырех крупных компаний, а также проведен онлайн-опрос сорока одной компании. Анализ показал, что среди наиболее часто используемых показателей

эффективности цифровых технологий подбора используются: средний срок закрытия вакансии, стоимость закрытия вакансии (показатели затрат экономической эффективности), а также коэффициент укомплектованности кадрами, показатель эффективности источников привлечения соискателей, показатель прохождения испытательного срока (показатели результата экономической эффективности).

6. Разработана авторская методика оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала, основанная на оценке:

- Экономической эффективности (показатели затрат: средний срок закрытия вакансии, стоимость закрытия вакансии, показатели результата: коэффициент укомплектованности кадрами, показатель эффективности источников привлечения соискателей, показатель прохождения испытательного срока), источником информации по которой являются полуструктурированное интервью с руководством отдела подбора, анализ статистической отчетности компании;

- Социальной эффективности (среди показателей: удовлетворенность применением цифрового инструмента, удобство интерфейса цифрового инструмента, готовность к использованию цифровых инструментов, эмоциональное отношение к применению цифровых инструментов, готовность порекомендовать цифровые инструменты «коллегам по цеху»), источником информации по которой являются опросы рекрутеров и сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий.

Анализ эффективности цифровых технологий подбора необходимо начинать с анализа деятельности компании и ее особенностей процесса подбора. Для понимания целей внедрения цифровых технологий, нюансов их применения, готовности к изменениям важно провести полуструктурированное интервью с директором по управлению персоналом компании и руководителем отдела подбора. Для выявления возможности внедрения новых технологий необходимо провести полуструктурированное интервью с ИТ-специалистом компании, отвечающим на подбор персонала. Оценка социальной эффективности цифровых технологий подбора персонала производится на основе опроса специалистов по подбору персонала и сотрудников, нанятых с применением цифровых технологий подбора. Анализ показателей экономической эффективности цифровых технологий подбора производится на основе данных, полученных от руководителя отдела подбора, либо рассчитывается самостоятельно на основе известных данных. По завершению оценки эффективности цифровых технологий подбора персонала необходимо подготовить наглядную презентацию с результатами оценки и представить рекомендации компании. Важно проинформировать руководство о проведенной работе, так как оно является главным проводником изменений в компании.

7. Данная методика была апробирована на процессе подбора персонала Торговой сети «Пятерочка», были выявлены низкие результаты социальной эффективности нескольких цифровых инструментов подбора.

8. Разработаны рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала компании с применением цифровых технологий:

- Модернизация функционала ATS-системы МАКС;
- Оценка необходимости применения сайта Zarplata.ru;
- Разработка мобильного приложения «Работа в Пятерочке»;
- Модернизация средств тестирования.

Таким образом, разработанная методика позволит принимать рациональные решения при работе с цифровыми технологиями подбора. Применение методики будет полезно компаниям, которые хотят понять, насколько эффективны применяемые цифровые технологии подбора, компаниям, которые столкнулись с проблемами при их использовании, отсутствием результатов, снижением качества подбора, а также компаниям, которые задумались о смене или внедрении дополнительных цифровых технологий подбора персонала. Разработанная методика позволит принимать рациональные решения при работе с цифровыми технологиями подбора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Приказ Минтруда РФ от 09.10.2015 N 717н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.11.2015 N 39628).
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с поправкой). М.: Стандартинформ. 2015. 48 с.

Книги

3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 381 с.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
5. Винницкий, Ю.А. Персонал организации / Ю.А. Винницкий. – СПб. : Питер, 2015. – 612 с.
6. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 292 с.
7. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Деркач. - М. : Дело, 2003. - 278 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 202 с. – (Среднее профессиональное образование).
9. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Академический Проект: Трикста, 2014. - 464с.
10. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
11. Мякушкин Д. Е. Отбор и подбор персонала: учеб. пособие. / Д. Е. Мякушкин. — Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2006. — 31 с.
12. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
13. Управление человеческими ресурсами : учебник / коллектив авторов ; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. – М: КНОРУС, 2017. – 222 с.

Статьи в журналах

14. 17 метрик рекрутинга, о которых вам нужно знать. URL:<https://edwvb.blogspot.com/2017/09/17-metrik-rekrutinga-o-kotoryh-vam-nuzhno-znat.html> (Дата обращения: 15.05.2019).
15. 64% компаний используют digital-инструменты для подбора сотрудников. URL: <https://spb.hh.ru/article/506200> (Дата обращения: 07. 10.2019).
16. Аудитория HeadHunter. URL: <https://spb.hh.ru/article/31> (Дата обращения: 15.10.2019).
17. Бакал Л.А. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей. URL: <https://www.klerk.ru/job/articles/438993/> (Дата обращения: 12.05.2019).
18. Баканов М. И.. Нормы производительности предприятия // Аудиторские ведомости. — 2016. — № 5. — С. 58–63.
19. Глухова А.А. О необходимости развития инноваций в системе управления персоналом в организации / А.А. Глухова, Е.Н. Вишнякова // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2009. – №4. – С. 295-301.

20. Дистергефт Л. В. Результативность, эффективность, производительность или Что необходимо измерять предприятию // Методы менеджмента качества. — 2015. — № 6. — С. 24–29.
21. Дуленкова А. «Пятерочка» автоматом: ритейлер поручил роботам подбор персонала. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3344781> (Дата обращения: 30.03.2020).
22. Жариков В.В., Лыжникова М.А. Инновационные технологии отбора персонала // Экономинфо. — 2014. — № 21. — С. 71-79.
23. Злобин Д. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала». URL: <http://www.apsc.ru/activity/publications-and-research/item/6606--q-q-> (Дата обращения: 12.03.2019).
24. Инфографика для рекрутера. URL: http://neohr.ru/rekruting/article_post/infografika-dlya-rekrutinga (Дата обращения: 30.10.2019).
25. Колосницына М. Тотальная автоматизация. [Электронный ресурс] // The Human Resources Times Magazine. — 2016. — № 30. — С. 11-15. — URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> (Дата обращения: 17.10.2019).
26. Кульметьев Р.И., Ахметшин Э.М., Васильев В.Л. Способы раскрытия инновационного потенциала организации // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 10-2 (87-2). — С. 483-486.
27. Кучик Е. Основная тенденция рынка HR – диджитализация. URL: <http://itco.blog/hr-digitalizatsia.html> (Дата обращения: 17.03.2020).
28. Ленкевич М. Оценка творческих сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - №3. - С. 36-46.
29. Луганцев А. В. Результативность отбора персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 39. — С. 2371–2375.
30. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. — 2008. — № 3(7). — С.59-66.
31. Миллер М. Э. Подбор персонала: системный подход: автореф. дис. канд. экон. наук. — Омск, 2001. — 166 с.
32. Мокрик Г. Р. Вопросы оценки эффективности подбора персонала в организацию // Гуманитарные технологии. — 2008. — №7. — С.18-26.
33. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала. URL: <http://myakushkin.ru/ru/publikaczii/21/otbor-i-podbor-personala.html> (Дата обращения: 23.02.2019).
34. Нагибина Н.И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Нагибина, А.А. Щукина [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». — 2017. — Том 9. — №1. — URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (Дата обращения: 01.02.2020).
35. Оценка эффективности HR-службы. URL: <http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby> (Дата обращения: 15.05.2019).
36. Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом». URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> (Дата обращения: 11.01.2020).
37. «Пятерочка» меняет структуру управления, объединяет магазины по принципу макрорегионов. URL: <https://milknews.ru/index/pyaterochka-ritejl-upravlenie.html> (Дата обращения: 31.03.2020).
38. Пять технологий HeadHunter, которые превратят любого в digital HR. URL: <https://spb.hh.ru/article/50253> (Дата обращения: 17.02.2020).
39. Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году)/ Батулин Н.А. [и др.] [Электронный ресурс] //

- Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 67-138. – URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (Дата обращения: 02.10.2019).
40. Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Организационная психология: электронный научный журнал. – 2013. – Т.3. – №2. – С. 8–32. – URL: http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy_2013-2_8-32.pdf (Дата обращения: 07.10.2019).
41. Самоделкина А.В., Костенко О.В. Основные подходы к определению понятия эффективности // Журнал «Новая наука: проблемы и перспективы». – 2016. – №8. – С. 252-255.
42. Сардарян А.А. Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? // Управление персоналом. – 2013. – №20. – С. 32-39.
43. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом. – 2008. – №22. – С.51-54.
44. Синявец Т.Д. Технология аудита подбора персонала//Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 101-107.
45. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании / Л.А. Козлова [и др.] // Управление персоналом. – 2005. – № 19. – С.18-23.
46. Трофимова С. КРІ для рекрутера [Электронный ресурс]// Журнал «Кадровое дело». – №10. – 2007. URL: https://www.cfin.ru/management/people/mass_recruitment.shtml (Дата обращения: 15.11.2019).
47. Федеральная торговая сеть «Пятерочка» организует массовый наём персонала с помощью компании IBS. URL: <https://www.ibs.ru/media/news/federalnaya-torgovaya-set-pyaterochka-organizuet-massovuyu-naem-personala-s-pomoshchyu-kompanii-ibs/> (Дата обращения: 31.03.2020).
48. Чмыхова Д.И. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658> (Дата обращения: 15.04.2019).
49. Digital HR — шаг в будущее. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67046-digital-hr-shag-budushchee-18-m3> (Дата обращения: 11.10.2019).
50. Global Human Capital Trends 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html> (Дата обращения: 15.10.2019).
51. HeadHunter запустил чат-ботов для автоматизации подбора сотрудников HRю URL: <https://spb.hh.ru/article/504206> (Дата обращения: 10.01.2020).
52. HR Tech: как новые технологии совершают революцию в HR. URL: http://wardhowell.com/teinstitute/magazine_10/hr_tech_v_rossii/ (Дата обращения: 07.04.2020).
53. HR-технологии в России: куда мы идем? URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/hr-tehnologii-v-rossii-kuda-my-idem> (Дата обращения: 04.02.2020).
54. Mirapolis автоматизировал подбор персонала для X5 Retail Group. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/avtomatizaciya-dlya-x5/> (Дата обращения: 31.03.2020).
55. Neelie Verlinden. HR Digital Transformation: Everything you Need to Know. URL:<https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/> (Дата обращения: 29.10.2019).
56. S. Nudurupati, S. Tebboune and J.Hardman. Contemporary performance measurement and management in digital economies // Production Planning & Control. – 2016. – №27:3. – P.226-235.
57. Skillaz: Как работает система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта. URL: <https://incrussia.ru/fly/skillaz-kak-rabotaet-sistema-rekrutinga-s-elementami-iskusstvennogo-intellekta/> (Дата обращения: 15.01.20).

58. T. Bondarouk, E. Parry and E. Furtmueller. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences // The International Journal of Human Resource Management. – 2016. – №28. – P. 98-131.

59. X5 Retail Group сравнила эффективность ботов в HR. URL: <https://www.retail.ru/news/145228/> (Дата обращения: 03.10.2019).

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

60. URL: <http://beesender.com/botmaster> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Beesender Bot Master.

61. URL: <http://personium.ru/> (Дата обращения: 06.10.2019) – сайт Personium.

62. URL: <http://v8.1c.ru/hrm/> (Дата обращения: 05.10.2019) – 1С: Зарплата и управление персоналом 8.

63. URL: <http://www.e-staff.ru/object.htm?eid=features> (дата обращения: 07.10.2019) – возможности системы E-Staff.

64. URL: <http://www.ht.ru/cms/> (Дата обращения: 04.10.2019) – Лаборатория «Гуманитарные технологии».

65. URL: <https://friend.work/Price#score> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Friendwork.

66. URL: <https://hrscanner.ru/> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Hrscanner.

67. URL: <https://lime-prime.ru/features.php> (Дата обращения: 05.10.2019) – сайт Lime-prime.

68. URL: <https://preint.ru/features/> (Дата обращения: 12.10.2019) – сайт Pre-interview.

69. URL: <https://proaction.pro/testcandidats> (Дата обращения: 03.10.2019) – Proaction.pro: онлайн-оценка персонала.

70. URL: <https://rabota5ka.ru/> (Дата обращения 26.03.2020) – сайт вакансий Торговой сети «Пятерочка».

71. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 15.10.2019) – сайт Stafory.

72. URL: <https://spb.hh.ru/article/303224> (Дата обращения 21.05.2019) – Digital-словарик для HR.

73. URL: <https://spb.hh.ru/talentmap> (Дата обращения: 03.10.2019) – Оценка талантов HeadHunter.

74. URL: <https://vcv.ru/> (Дата обращения: 10.10.2019) – сайт VCV.

75. URL: <https://www.mirapolis.ru/recruit/> (Дата обращения: 06.10.2019) – сайт Mirapolis.

76. URL: <https://www.persiahr.com/ru/> (дата обращения: 04. 10.2019) – Persia HR.

77. URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-HR/otbor> (Дата обращения: 03.10.2019) – сайт SHL Russia&CIS.

78. URL: <https://www.superjob.ru/> (Дата обращения: 15.10.2019) – сайт Superjob.

79. URL: <https://www.zarplata.ru/vacancy> (Дата обращения: 15.10.2019) – сайт Zarplata.ru.

80. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal15-13.htm> (Дата обращения: 17.05.2019) – Управление персоналом. Словарь-справочник.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1

Характеристики ATS-систем*

Название ATS-системы	Основные функции	Преимущества
1. Persia HR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор базы кандидатов (загрузка с компьютера, по email, с job-сайтов и социальных сетей); 2. Общение с кандидатами и история общения; 3. «Умный» поиск по базе; 4. Календарь собеседований; 5. Привлечение соискателей (публичная страница, Facebook); 6. Статистика по подбору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распознавание и извлечение основных данных о кандидате из резюме; 2. Интеграция с сайтами вакансий.
2. Personium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение базы резюме кандидатов, история работы и удобный поиск; 2. Привязка кандидатов к вакансиям; 3. Настраиваемые статусы собеседований; 4. Обсуждение кандидата с заказчиком и коллегами; 5. Сбор негативной информации о кандидате; 6. Составление аналитики и отчетов. 	<p>Возможность доработки по техническому заданию</p>
3. Mirapolis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление заявками на подбор; 2. Распределение вакансий по рекрутерам; 3. История подбора и поиска для рекрутеров; 4. Интеграция с job-сайтами; 5. Разделение доступа; 6. Отчеты по эффективности подбора; 7. Настройка шагов процесса подбора; 8. Поиск подходящих кандидатов в базе, импорт входящих резюме. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не требуется длительное обучение работе в системе; 2. Быстрая настройка под процессы заказчика; 3. Консультационная и техническая поддержка 4. Доступ к порталу и форуму поддержки, медиа-материалам.
4. Friendwork	<ol style="list-style-type: none"> 1. Импорт резюме с рабочих сайтов и социальных сетей; 2. Гибкий поиск по любым параметрам; 3. Интеграция с рабочими сайтами и социальными сетями; 4. Умная аналитика; 5. Интеграция почтой, с календарями; 6. Публикация вакансий в социальных сетях; 7. Автогенерация резюме по шаблону с логотипом; 8. Экспорт аналитики в Excel; 9. Брендированная публикация вакансий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удобный интерфейс; 2. Интеграция с базой данных компании; 3. Адаптация системы под процесс подбора и потребностям компании; 4. Конфиденциальная информация (все данные зашифрованы); 5. Интеграция с инфраструктурой компании (1С или SAP); 6. Удобный доступ с любого компьютера, планшета, смартфона.
5. E-Staff	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хранение штатной структуры; 3. Учет вакансий и заявок на подбор сотрудников; 4. Автоматическая публикация вакансий; 5. Поиск кандидатов; 6. Импорт резюме кандидатов из почты и документов Microsoft Word или OpenOffice с помощью встраиваемой кнопки в Web-браузере; 8. Работа с кандидатами, история работы; 9. Настраиваемый доступ; 10. Назначение тестирования через внешнюю систему; 12. Отправка типовых сообщений по настраиваемым шаблонам; 13. Поиск данных в базе по произвольным словам; 14. Статистика по подбору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность работы нескольких пользователей в сети; 2. Расширение базы дополнительными полями и справочниками, используемыми в компании; 3. Интеграция с другими программными системами.
6. Skillaz	<p>Комплексная автоматизация подбора:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автопоиск кандидатов на сайтах по поиску 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удобный интерфейс; 2. Полная автоматизация подбора

	<p>работы, в социальных сетях;</p> <p>2. Оценка соискателей с помощью машинного обучения;</p> <p>3. Видеоинтервью;</p> <p>4. Переписка с кандидатами;</p> <p>5. Ведение этапов подбора.</p>	<p>персонала:</p> <p>автопоиск кандидатов, видеопрофиль, а также за дополнительную стоимость установление чат-бота и сервиса тестирования;</p> <p>3. Возможность интеграции с 1С компании.</p>
--	---	--

*Составлено автором по: 1. URL: <https://www.persiahr.com/ru/> (Дата обращения: 04.10.2019) – сайт Persia HR. 2. URL: <http://personium.ru/> (Дата обращения: 06.10.2019) – сайт Personium. 3. URL: <https://www.mirapolis.ru/recruit/> (Дата обращения: 06.10.2019) – сайт Mirapolis. 4. URL: <https://friend.work/Price#scope> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Friendwork.

Характеристики Робота Вера*

Функции	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение; • Первичная оценка кандидатов; • Видеоинтервью; • Прием входящих звонков.
Связь с сайтами вакансий	5 работных сайтов HH и Superjob – вставляем ссылку на вакансию
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Работа 24/7; • Все разговоры записываются, полученная информация может выгружаться в Excel; • Удаление повторяющихся резюме; • Сортировка кандидатов в зависимости от приоритета, передача информации ОПП; • Учитывает реакцию собеседника на интервью; • Компания платит только за отклики, а не за все звонки; • Самостоятельная настройка скрипта разговора; • Возможность бесплатного обучения; • Переадресация (сразу после разговора с роботом, если кандидат заинтересован в вакансии, звонок перенаправляется рекрутеру).
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> • Компания платит за отклик, независимо от того, пришел кандидат или нет; • Действенно в основном на массовых позициях; • Сложности с быстротой разговора (нельзя отвечать, пока робот не договорит); • Недоверие соискателей к роботам.
Дополнительные функции	Адаптация персонала, оповещения, выходное интервью

*Составлено по: Робот Вера найдет для вас сотрудников. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (Дата обращения: 15.10.2019).

Сервисы тестирования*

Характеристика	SHL	HeadHunter и СЕВ SHL	HR Scanner	Proaction	Лаборатория «Гуманитарные технологии»
Вид результата	Профиль кандидата	Подробные отчеты на сайте/ отчет формата XLS	На сайте в формате отчета / PDF-файл	На сайте в формате отчета / PDF-файл, XSL	Отчеты для специалиста, респондента, Формат: HTML, DOCX, PDF
Наличие рейтинга	-	+	+	+	-
Демо-версия	1-2 теста	+(по 1 тесту)	+	+(2 дня)	+
Лицензионная чистота	+	+	+	+	+
Репрезентативность	+	+	+	+	+
Надежность, согласованность	+	+	+	+	+
Валидность	+	+	+	+	+
Дополнительные возможности	Оценка сотрудников компании, проведение аттестации	-	Обучение, оценка вовлеченности, видеointервью	Оценка мотивации и вовлеченности, адаптация, аттестация, оценка 360	Формирование кадрового резерва, аттестация персонала
Достоинства	1. Высокая надежность тестов, адаптированных под российский персонал; 2. Большой выбор тестов на интерпретацию вербальной и числовой информации, профессиональных личностных опросников.	1. Два в одном: подбор и оценка кандидатов на hh.ru + оценка сотрудников на talantix.ru; 2. Простое описание результатов; 3. Единый договор для использования инструментов подбора и оценки.	1. Единая база кандидатов со статусами; 2. Оповещение кандидатов с возможностью быстрого прохождения тестов с телефона.	1. Отмена отправок; 2. Заморозка тарифа; 3. Интеграция с Headhunter; 4. «Конструктор индивидуальных тестов»; 5. Ежемесячные обновления системы.	1. Расширенный банк заданий, контроль времени исполнения, профиль способностей, можно самим выбирать шкалы; 2. Скидки за количество; 3. Группировка тестов.
Недостатки	1. Цена; 2. Необходима сертификация рекрутера.	1. Цена; 2. Сложно сформулированные вопросы; 3. Не подойдет на линейные должности; 4. Кандидат должен быть зарегистрирован на HH.	Ограниченный выбор тестов	Максимум 50 отправок/сутки (при выбранном нами тарифе)	1. Необходима сертификация рекрутера; 2. Неудобный интерфейс; 3. Сложность обработки результатов; 4. Нет рейтинга.

*Составлено автором по: 1. URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-HR/otbor> (Дата обращения: 03.10.2019) - сайт SHL Russia&CIS. Оценка талантов HeadHunter. URL: <https://spb.hh.ru/talentmap> (Дата обращения: 03.10.2019). 3. URL: <https://hrscanner.ru/> (Дата обращения: 07.10.2019) – сайт Hrscanner. 4. URL: <https://proaction.pro/testcandidats> (Дата обращения: 03.10.2019) - сайт Proaction.pro. 5. URL: <http://www.ht.ru/cms/> (Дата обращения: 04.10.2019) – сайт Лаборатория «Гуманитарные технологии».

Сравнительная таблица на наличие тестов в изученных сервисах по тестированию.

Таблица 4.

Виды тестов в сервисах по тестированию*

Критерии	SHL	HeadHunter и СЕВ SHL	HR Scanner	Proaction	Лаборатория «Гуманитарные технологии»
Категории:	2	0	1	2	2
- линейный персонал;					
- специалисты;	2	2	2	2	2
- руководители	2	2	1	2	2
Виды тестов:	2	0	0	2	2
- тесты способностей;					
- тест на системное мышление;	2	0	0	1	2
- вербальные;	2	2	0	2	2
- числовые;	2	2	0	2	2
- умение анализировать;	1	0	0	2	2
- тесты на интеллект;	0	0	2	1	2
- опросник универсальных компетенций;	0	2	0	0	0
- мотивация;	0	0	0	2	2
- профессиональные;	0	0	1	2	1
- тесты на лидерство и управление;	0	0	0	2	2
- тесты на личную эффективность;	0	0	2	2	2
- социальную желательность;	1	1	1	2	1
- тест на управленческий потенциал;	0	0	0	2	2
- стиль управления сотрудниками;	0	0	0	2	2
- готовность к управлению людьми.	0	0	0	2	2
Качество тестов	2	2	1	2	2
Вид результата	2	2	2	2	2
Рейтинг кандидатов	1	2	2	2	1
Пробный период	1	2	2	2	2
Дополнительные возможности	2	0	2	2	2
Итого	24	19	19	42	41

*Составлено автором на основе изученных материалов

Значение баллов: 0 – данная функция не представлена, 1 – функция не представлена, но компания предоставляет возможность внедрения, либо на данный момент функция находится в разработке; 2 – функция представлена в полном объеме.

**Онлайн -опрос компаний в социальных сетях на предмет оценки
эффективности цифровых технологий подбора персонала**

1. Используете ли вы цифровые технологии в процессе подбора персонала вашей компании?

- Да
- Нет

2. Пожалуйста, укажите численность сотрудников вашей компании:

- До 50 сотрудников
- 50-100 сотрудников
- 100-200 сотрудников
- 200-500 сотрудников
- 500-1000 сотрудников
- Более 1000 сотрудников

3. Пожалуйста, укажите среднее количество вакансий в месяц:

- До 10 вакансий/месяц
- 10-50 вакансий/месяц
- 50-100 вакансий/месяц
- 100-200 вакансий/месяц
- 200-500 вакансий/месяц
- 500-1000 вакансий/месяц
- Более 1000 вакансий/месяц

4. Пожалуйста, укажите отрасль вашей компании:

- Автомобильная отрасль
- Нефтегазовая отрасль
- Банковская отрасль
- Розничная торговля и производство потребительских товаров
- Государственные и общественные организации
- Сельское хозяйство
- Индустрия медиа и развлечений
- Спорт
- Лесная, целлюлозно-бумажная и упаковочная промышленность
- Страхование
- Лизинг
- Телекоммуникационная отрасль
- Машиностроение и производство промышленных товаров
- Транспорт и логистика
- Metallургическая и горнодобывающая отрасль
- Фармацевтическая и медико-биологическая отрасль
- Негосударственные пенсионные фонды
- Электроэнергетика и ЖКХ
- Недвижимость

4. Для каких категорий персонала ваша компания использует цифровые технологии подбора персонала:

- рядовые сотрудники, рабочий персонал;
- специалисты, служащие, инженерно-технические работники (ИТР);
- молодые специалисты;
- руководители среднего звена;
- руководители высшего звена;

- сотрудники удаленных офисов.

6. Насколько ваша компания удовлетворена результатами применения цифровых технологий подбора персонала?

- Полностью удовлетворена
- Скорее удовлетворена, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее неудовлетворена, чем удовлетворена
- Совершенно неудовлетворенна

Пояснение _____

7. Насколько Вы как HR удовлетворены результатами применения цифровых технологий подбора персонала?

- Полностью удовлетворена
- Скорее удовлетворена, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее неудовлетворена, чем удовлетворена
- Совершенно неудовлетворенна

Пояснение _____

8. Какими метриками ваша компания оценивает эффективность применяемых цифровых технологий подбора персонала?

- Стоимость закрытия вакансии одной категории сотрудников
- Среднее время заполнения вакансии, дней.
- Коэффициент укомплектованности кадрами
- Текучесть постоянных сотрудников
- Оборот персонала по приему (отношение количества сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период общему количеству принятых в компанию сотрудников за отчетный период)
 - Количество новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок
 - Увеличение / уменьшение суммы затрат на подбор персонала, руб.
 - Процент вакансий, заполненных внутренними кандидатами (от общего числа вакансий)
 - Индекс замен (индекс подбора на место уволившихся сотрудников)
 - Индекс дополнительного привлечения (отношение количества сотрудников, принятых на новые вакансии к общему количеству сотрудников, принятых на все вакансии за отчетный период)
 - Возврат на инвестиции в персонал (ROI)
 - Индекс привлечения (отношение количества принятых сотрудников к средней численности персонала компании за отчетный период)
 - Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт.
 - Коэффициент принятых кандидатами предложений о работе
 - Срок работы нового сотрудника на данном рабочем месте
 - Продуктивность новых сотрудников
 - Показатель текучести кадров среди сотрудников, проработавших в компании 1 месяц/полгода/год
 - Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место
 - Удовлетворенность пользователей работой с инструментом
 - Готовность рекомендовать инструмент «коллегам по цеху»

- Удобство пользования инструментом подбора персонала (интерфейс, наличие нужных функций, возможность фильтрации кандидатов, наличие встроенной аналитики и т.д.)
- Готовность рекрутеров к использованию цифровых технологий (наличие определенных компетенций, необходимых для правильного использования цифровых технологий)
- Готовность соискателей использованию цифровых технологий
- Другое _____

Гайд-интервью с руководителем отдела подбора персонала Федеральной торговой сети «Пятёрочка»

1. *Вводная часть:* рассказ про тему исследования, цели интервью

2 *часть. Подбор персонала в системе управления персоналом:*

- Система управления человеческими ресурсами: какие компоненты, отделы?
- Процесс подбора персонала в сети магазинов «Пятёрочка»: как устроен? Какие этапы?
- Какие вакансии компания закрывает? Какое количество вакансий в год/месяц появляется?
- Каково место подбора в системе управления персоналом?

3 *часть. Применение цифровых технологий в подборе персонала сети магазина «Пятёрочка»:*

- Какие цифровые технологии применяются в подборе персонала (например, ATS-системы/ чат-боты/ видеоинтервью и т. д.)?
- Как компания пришла к ним? Каковы причины перехода?
- Кто принимает решение о внедрении технологий?
- Почему компания выбрала конкретные цифровые технологии подбора?
- С какой компанией-разработчиком вы сотрудничаете компания и почему?
- Какие категории персонала подбираются с помощью цифровых технологий? А какие подбираются традиционным способом?
- Кто участвует в обслуживании цифровых технологий ? (ИТ-отдел компании, внешние разработчики)
- Какова стоимость цифровых инструментов подбора персонала?
- Как изменился процесс подбора персонала с применением цифровых технологий?
- Используются ли для поиска кандидатов другие интернет-ресурсы, помимо рабочих сайтов? Как используются социальные сети для подбора персонала?
- Используются ли такие средства коммуникации с кандидатами как online-чаты, автоматические sms-оповещения, автодозвон, боты для общения?
- Какие источники привлечения и подбора кандидатов наиболее эффективны?
- Как проходит процедура **отбора** кандидатов? Этапы и инструменты отбора?
- Интервью с кандидатами проходит по телефону или очно? Изменилась ли продолжительность интервью с кандидатом после внедрения цифровых инструментов?
- Проводится ли аналитика данных по процессу подбора? Какие показатели подбора собираются и учитываются?
- Продолжительность обучения рекрутеров работе с цифровыми инструментами. Обучение проводилось своими силами или со стороны заказчика?

4 *часть. Эффективность применения цифровых технологий в подборе персонала сети магазинов «Пятёрочка»:*

- Насколько лучше стал процесс подбора персонала после внедрения цифровых технологий?
- Как качественно изменились показатели подбора персонала в компании (сокращение стоимости подбора/сокращение срока закрытия вакансии/ повышение качества подбора и т. д.)?
- Какими методами или метриками компания измеряет эффективность цифровых технологий в подборе персонала компании?

- Количество человек, занимающихся подбором линейного персонала (до и после внедрения цифровых инструментов)?
- Как цифровые технологии подбора влияют на всю организацию в целом?
- Какие выводы организация сделала, внедрив цифровые технологии в подбор персонала?
- Планирует ли компания заменять/добавлять новые цифровые технологии в процесс подбора персонала?

Опрос сотрудников Торговой сети «Пятерочка», участвующих в процессе подбора персонала

Добрый день! Предлагаем Вам принять участие в опросе, цель которого - определить, в какой мере сотрудники компании удовлетворены работой с цифровыми инструментами подбора персонала. От полноты и искренности Ваших ответов зависит качество информации, которая важна для принятия решений по цифровизации. Опрос анонимный, полученные данные будут использованы в обобщенном виде. Просим Вас внимательно прочитать каждый вопрос и выбрать вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, или записать свой вариант в специально отведенной строке.

1. *Пожалуйста, пропишите вашу должность:* _____

2. *Пожалуйста, оцените, насколько Вы удовлетворены применением цифровых инструментов подбора персонала (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке):*

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						
Платформа подбора персонала "МАКС"						
Аналитическая платформа (интегрированная с "МАКС")						
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

3. *Пожалуйста, оцените удобство интерфейса используемых цифровых инструментов подбора персонала (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке):*

Цифровой инструмент	Очень удобен	Скорее удобен, чем нет	Скорее не удобен	Совершенно не удобен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер						

HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						
Платформа подбора персонала "МАКС"						
Аналитическая платформа (интегрированная с "МАКС")						
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

4. Пожалуйста, оцените удовлетворенность качеством и объемом потока кандидатов, создаваемых цифровыми каналами привлечения (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке):

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						

5. Пожалуйста, конкретизируйте, каким именно каналом привлечения Вы не удовлетворены и почему?

6. Какие у Вас есть пожелания и предложения для повышения качества и объема потока соискателей?

7. Пожалуйста, оцените, насколько платформа подбора персонала "МАКС" удовлетворяет вашим профессиональным задачам (отметьте галочкой нужный вариант):

Вполне удовлетворяют	Скорее удовлетворяют, чем нет	Скорее не удовлетворяют	Совершенно не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом

8. Пожалуйста, пропишите, чем именно Вам нравится и не нравится платформа "МАКС"? Что бы Вы добавили в ее функционал?

9. Пожалуйста, оцените, насколько Аналитическая платформа подбора персонала (интегрированная с "МАКС") удовлетворяет вашим профессиональным задачам (отметьте галочкой нужный вариант) :

Вполне удовлетворяют	Скорее удовлетворяют, чем нет	Скорее не удовлетворяют	Совершенно не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом

10. Пожалуйста, пропишите, чем именно Вам нравится и не нравится в Аналитической платформе? Что бы Вы добавили в ее функционал?

11. Пожалуйста, отметьте, какой (каких) из функций платформы подбора персонала УЖЕ реализованы:

- Возможность фильтрации кандидатов (например, по статусам, источникам, рейтингу)
- Умная аналитика
- Распознавание и мгновенный импорт резюме
- Интеграция с job-сайтами
- Интеграция с социальными сетями
- Интеграция с исходящей почтой, с календарями
- Автоматическая публикация вакансий
- Отправка резюме и типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам
- Автоматические оповещения кандидатов о назначенном интервью
- Автоматизация оценки кандидатов (рассылка тестов, опросников)
- Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе
- Проставление причин отказа из выпадающего списка
- Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату
- Выгрузка данных в Excel

- Черный список/кадровый резерв
- Другое

12. Пожалуйста, отметьте, какой (каких) из функций платформы подбора персонала не хватает Вам в осуществлении профессиональной деятельности:

- Возможность фильтрации кандидатов (например, по статусам, источникам, рейтингу)
- Умная аналитика
- Распознавание и мгновенный импорт резюме
- Интеграция с job-сайтами
- Интеграция с социальными сетями
- Интеграция с исходящей почтой, с календарями
- Автоматическая публикация вакансий
- Отправка резюме и типовых сообщений кандидатам по настраиваемым шаблонам
- Автоматические оповещения кандидатов о назначенном интервью
- Автоматизация оценки кандидатов (рассылка тестов, опросников)
- Возможность получения обратной связи по кандидату прямо в системе
- Проставление причин отказа из выпадающего списка
- Автоматическое напоминание о необходимости перезвонить кандидату
- Выгрузка данных в Excel
- Черный список/кадровый резерв
- Другое

13. Пожалуйста, оцените удовлетворенность качеством оценки компетенций кандидатов с помощью сервисов тестирования (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке):

Цифровой инструмент	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Скорее не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования Ecorp						
Сервис тестирования SHL						

14. Пожалуйста, конкретизируйте, каким именно сервисом тестирования Вы не удовлетворены и почему?

15. Какие у Вас есть пожелания и предложения для повышения качества оценки кандидатов?

16. Пожалуйста, оцените, Вашу готовность к использованию цифровых инструментов подбора в настоящее время (имеется в виду понимание принципов работы, наличие умений и навыков работы с данным инструментом):

Цифровой инструмент	Совершенно готов	Скорее готов, чем нет	Скорее не готов	Совершенно не готов	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						
МАКС-система						
Аналитическая платформа						
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

17. Каких навыков и умений Вам не хватает при работе с данными инструментами:

18. Пожалуйста, оцените ваше эмоциональное отношение к применению цифровых инструментов подбора (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке):

Цифровой инструмент	Позитивное отношение, рад (а) работать с данным инструментом	Скорее рад (а) работать с данным инструментом, чем нет	Скорее не рад (а) работать с данным инструментом	Негативное отношение	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						

МАКС-система						
Аналитическая платформа						
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

19. Готовы ли Вы рекомендовать цифровые инструменты «коллегам по цеху» (например, знакомым в другим компаниям) (нужно выбрать один вариант ответа в каждой строке)?

Цифровой инструмент	Совершенно готов	Скорее готов, чем нет	Скорее не готов	Совершенно не готов	Затрудняюсь ответить	Не работаю с данным инструментом
Лидогенерация						
Виртуальный рекрутер HeadHunter						
Работный сайт hh.ru						
Работный сайт Superjob						
Работный сайт Zarplata.ru						
МАКС-система						
Аналитическая платформа						
Сервис тестирования Talent-Q						
Сервис тестирования EcorpSy						
Сервис тестирования SHL						

20. Что бы Вы изменили/поменяли в существующем процессе подбора персонала с точки зрения цифровизации?

Спасибо Вам за участие в опросе!

Опрос сотрудников Торговой сети «Пятерочка», подобранных с помощью цифровых технологий

Добрый день! Предлагаем Вам принять участие в опросе, цель которого - определить, в какой мере сотрудники компании удовлетворены работой с цифровыми инструментами подбора персонала. От полноты и искренности Ваших ответов зависит качество информации, которая важна для принятия решений по цифровизации. Опрос анонимный, полученные данные будут использованы в обобщенном виде. Просим Вас внимательно прочитать каждый вопрос и выбрать вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, или записать свой вариант в специально отведенной строке.

1. *Пожалуйста, отметьте галочкой, какую позицию Вы занимаете в компании:*

- Директор магазина
- Администратор магазина
- Старший продавец-кассир
- Продавец-кассир
- Кладовщик
- Фасовщик
- Другое _____

2. *Пожалуйста, напишите, сколько Вам лет? _____*

3. *Где Вы делали отклик на вакансию в Торговую сеть «Пятерочка» (отметьте галочкой)?*

- Сайт HeadHunter
- Сайт SuperJob
- Сайт Zarplata.ru
- Сайт Торговой сети «Пятерочка»
- Робот-рекрутер HeadHunter
- Группа "Вконтакте"
- Реклама на других сайтах
- Объявление в магазине, общественных местах
- По рекомендации знакомых
- Другое _____

4. *Почему Вы выбрали именно этот ресурс для отклика на вакансию?:*

5. *Насколько Вы удовлетворены удобством данного ресурса (отметьте галочкой):*

- Вполне удовлетворен
- Скорее удовлетворен, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен

6. *Что именно Вам понравилось/ не понравилось при отклике на вакансию?*

7. С помощью какого (каких) средств связи Вы вели взаимодействие с компанией в процессе подбора (отметьте галочкой, возможно несколько вариантов ответа):

- Звонки по телефону
- Электронная почта
- Сайт вакансий
- СМС
- Мобильное приложение
- Другое _____

8. Пожалуйста, оцените, насколько удобным для Вас показалось взаимодействие с компанией на этапе подбора:

- Очень удобно
- Скорее удобно, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не удобно
- Совершенно не удобно

9. Чем именно удобным/не удобным для Вас показалось общение с компанией на этапе подбора?

10. Пожалуйста, отметьте галочками, с кем из представителей компании Вы общались на этапе подбора:

- Оператор отдела подбора (по телефону)
- Специалист отдела подбора (при личной встрече)
- Директор магазина
- Другое _____

11. Проходили ли Вы тесты на этапе подбора?

- Да
- Нет

12. Если да, то оцените удовлетворенность тестированием с точки зрения удобства интерфейса, графических характеристик:

- Вполне удовлетворен
- Скорее удовлетворен, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее не удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен

13. Чем именно Вам понравился/не понравился интерфейс тестирования?

14. С помощью каких средств Вы проходили тестирование на этапе подбора?

- С мобильного устройства
- На компьютере

- В устной форме
- В бумажной форме
- Другое _____

15. Насколько удобным/неудобным Вам показалось прохождение тестирования и почему?

16. Пожалуйста, напишите примерный срок подбора (от момента отклика на вакансию до трудоустройства): _____

17. Как по Вашему, это приемлемый срок?

- Да
- Нет

18. Почему?: _____

19. Насколько прозрачным и понятным для Вас показался процесс подбора?

- Совершенно понятен
- Скорее понятен, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее непонятен
- Совершенно непонятен

20. Пожалуйста, укажите, что бы Вы изменили в существующем процессе подбора? Как сделать процесс подбора максимально комфортным для соискателей?

21. Пожалуйста, укажите готовы ли Вы взаимодействовать с компанией с помощью следующих инструментов в качестве соискателя?

	Готов	Не готов
Чат-Бот (программа с автоматическими ответами в мессенджерах)		
Робот (разговор по телефону с имитацией человеческой речи)		
Мобильное приложение "Работа в Пятерочке"		
Skype		
QR-код		
Видеоинтервью (краткая запись видеопревью на вопросы компании)		
Прохождение онлайн-оценки с элементами игры (с телефона/компьютера)		

Спасибо за участие в опросе!

Расшифровка интервью

Агапова Ольга, начальник управления талантами Макрорегиона Северо-Запад
Анна Фомина, менеджер кадрового резерва, бывший руководитель направления массового подбора.

Расскажите пожалуйста о системе управления человеческими ресурсами в компании.

«Управление человеческими ресурсами», конечно, звучит красиво, но в наших реалиях это скорее называется «Отдел по работе с персоналом».

Наша компания является частью холдинга X5 Retail. У нас есть свое направление HR, включающие подбор, обучение и развитие, оценку, кадровый резерв и т.д. Если говорить о таком блоке, как КДП – он у нас в принципе в данный момент не проводится в компании, а находится на внешнем контрагенте. То есть мы одна из первых компаний, которая это организовала удаленно. Пока Сбербанк думал, мы уже реализовали. Эту историю мы начали в 2016 году, теперь в 2019 у нас нет ни одного кадровика. Кадровое делопроизводство, начиная от хранения трудовых книжек до оформления/увольнения, справок, консультаций по з/п – полностью выведено на внешнее обслуживание.

Дальше, если мы ТС5 (Торговая сеть «Пятерочка») берем, то управление персоналом начинает декомпозироваться: есть корпоративный центр, и оттуда у нас идет ЦО-ЦО (центральный офис ТС5), оттуда 10 Макрорегионов (1-2 федеральных округов). Далее, например, макрорегион Северо-Запада, он уже включает определенное количество кластеров, в данном случае их 20 плюс пять распределительных центров. По количеству это примерно 20 тыс. человек. В принципе в ТС5 примерно 240 тыс. человек. Также есть Центральный офис макрорегиона – это где мы находимся сейчас.

Кластеры тоже в свою очередь имеют структуру: есть ЦО кластера, включающий 60-80 магазинов. То есть вот она уже «земля». Тут примерно 1200-2000 сотрудников, в зависимости от того, какой магазин идет. Вот таким образом сама структура организационная построена.

Где в этой структуре у нас HR? Понятно, что есть в Корпоративном центре, который отвечает за основные трендовые составляющие, прям законодательство. То есть мы являемся как X5 участником многих законодательных проектов, касающихся ритейла с точки зрения трудового законодательства. Дальше мы говорим о ЦО-ЦО: здесь у нас тоже есть департамент по УП. Они отвечают опять-таки за основные посылы и методологическое обеспечение. То есть это не департамент в 300 человек, это действительно узкоспециализированное подразделение, где в принципе, где задача дать, например, локально-нормативный акт по наставникам, дальше у меня реализация здесь уже идет. Соответственно для этого в ЦО не должны содержаться сотни человек, которые будут это контролировать, это наша функция уже.

В департаменте функции подразделяются – это подбор, обучение, оценка, кадровое делопроизводство (взаимодействие с внешним контрагентом и реализация проблем, которые у нас здесь возникают). Дальше этот департамент опускается уже к нам на уровень ЦО, соответственно у нас появляются функции такого же направления, но это как бы ЦО-Макро. То есть здесь у нас тоже департамент по управлению персоналом, и у нас здесь уже есть отделы, которые реализуют, «аллоцируют» те процессы, которые дает нам ЦО.

Дальше мы от ЦО уже уходим в «землю», а в «земле» у нас есть в Центральном офисе региональный менеджер по персоналу. Это такой примерный HR-generalist, который отвечает за эти основные функции уже здесь. Но он больше ориентирован на основные процессы: подбор (с точки зрения цифровых показателей закрытия вакансий), то есть он не занимается прямым сорсингом людей, у него есть показатели, он дает посылы центральному офису. То есть он как руководитель направления подбора. Дальше его зона ответственности – это текучесть, прям ключевые показатели его KPI; доля

собственного персонала, ФОТ, на обучение у него есть тренер в отделе, а также СПП (специалист по персоналу) – этот человек является промежуточным звеном магазинами, офисов и этими агентствами. Вот таким образом выстроена структура персонала в компании.

А как в компании реализована функция подбора?

Мы с вами говорим об уровне ЦО-ЦО, ЦО-Макро и у нас с вами появляется ЦО-кластера. В данном случае это полностью построение взаимодействия с внешним контрагентом, который осуществляет нам прямой сорсинг кандидатов, по части договоров, SLA-обслуживания, процента конверсий, расчетных показателей. Дальше это полностью HR-бренд подбора. Что это означает? Это медиапланирование верхнего уровня (контроль), проектная деятельность любого характера, касающегося увеличения мотивированного потока в нашу компанию, начиная от студенческих программ, интернет-ресурсов (заключение договоров с работными сайтами: HH, Superjob, Zarplata.ru), дальше это развитие альтернативных контрагентов (на одном контрагенте компания, у которой 18 тыс. подбора не может, поэтому у них есть цель искать), далее Тайный соискатель (качество подбора, то есть мы проверяем наши магазины), также здесь их предложения основные и плакатные темы. Это если говорить укрупнено, думаю, вам достаточно.

Соответственно, ЦО-Макро – это уже приземление. То есть если мы идем по взаимодействию с контрагентом, то это уже в принципе прямая работа по объектам подбора, вплоть до кластеров, магазинов, проблем, еженедельный дашборд именно в разрезе дивизиона: поток план/факт, найм, конверсия, time to hire. То есть соответственно здесь и работаем: у кого видим красненький, зелененький, видим, кого «копать», кого не «копать». Задача центрального офиса – чтобы красного не было. Дальше с контрагентом, это, естественно, выверка приемов для оплаты. По второй функции (бренд, EVP) – опрос целевой аудитории, плакаты, печать контроль размещение, инициация изменений. Медиапланирование – составление плана медиапланирования: какие газеты на какие кластера, где, в метро, на радио, еще что-то. Это полностью наша зона.

Дальше проектная деятельность, например, студенческие программы. То есть ЦО придумал, а реализовывать будем мы, лидером проекта будем мы, и виноваты тоже будем мы. Ну это уже шутка. Мы здесь действительно организуем сам поток с точки зрения взаимодействия с ВУЗами, отбора студентов на эту программу и работы с ними. Если мы говорим о студенческой программе, то это уникальный продукт, то есть это не массовая ситуация, а точечная, мы берем до 15-ти студентов. Почему это проект, а не основное направление канала? Потому что наша задача – изменить составляющую HR-бренда, что «Пятерочка» - это не только «корзинки с картошкой», это действительно инновационные проекты, интеграция процессов офиса и магазинов. И студенты, даже если не остаются у нас после программы, они, по крайней мере, несут другую информацию о нас, EVP начинает корректироваться под нас. Этот проект у нас работает уже 1,5 года, и сдвиги уже есть, конверсия, я думаю, всем понятно. Сначала у нас 20% оставались после программы, сейчас около 70% ребят остаются у нас. Там у нас система прям жесткого отбора. Допустим, на волну, которая у нас выйдет в январе, у нас на ассесменте было 15 человек, взяли мы всего 3. Мы берем ребят, если они офисного уклона, либо они магазинные. Нам важно, что они остались с нами.

С точки зрения всех интернет-ресурсов и так далее, мы здесь работает с ними, как с обновлением с точки зрения «приземленной», с точки зрения потребителя – идет/не идет, работает/не работает. Мы иницируем дополнительные источники, например, запускается где-то распределительный центр, у нас в последний раз это было в Новгороде. Мы понимаем, что «хантер» - это слово, которым пугают детей, они про него не знают, и мы соответственно ищем источники, которые ближе к их региональной специфике. Например, есть Нобдjobb, мы анализируем этот источник и запускаем уже в работы. То есть эта зона наша, мы платим, мы работаем – региональные источники – они проходят на уровне ЦО-Макро.

Далее развитие контрагентов – понятное дело, что любой контрагент на всю ТС сразу не ложится. Он идет через пилотные проекты. Соответственно ЦО-Макро – это обкатка проекты и проработка эффективности.

Дальше, если мы говорим о качестве – это Тайный соискатель – контроль, дашборд опять-таки, обучение РМП, розницы – кто такой, зачем он нам нужен.

Уровень – ЦО кластера – РМП. Можно даже сквозные функции сделать, как вам удобно. Первое – IBS – если ранее мы опускались до системы дашборда на кластер, на объект, то здесь прям уже все вакансии конкретных объектов. То есть РМП знает, какую долю собственного персонала на магазине он должен держать, сколько вакансий заходит на поиске. Его задача – контролировать обновляемость. Если это на системе заведенная вакансия – они интегрируются с основными источниками. А если у нас, допустим, Хантер не работает, Суперджоб не работает – то это поиск дополнительных источников. Они являются инициаторами дополнительных источников для медиа. Например, о Нобджоб я бы в жизни не знала, если бы мне РМП из Новгорода не сказал о нем.

Далее это естественно планирование. То есть РМП сказал, что ему нужно 100-200-300 сотрудников. Мы это оцениваем, смотрим конверсионку, насколько нам адекватные цифры доставил РМП.

То есть до этого, нам также нужно добавить функцию «План/факт, бюджет на мероприятия» (в ЦО-Макро). То есть соответственно, там план подают, а здесь мы работаем с ним, какой он есть.

Дальше по второй функции – печать, контроль, то есть здесь мы полностью занимаемся обновлением плакатов, алгоритмов общения с кандидатами, тренинги на собеседования. Это все на зоне прямой коммуникации на кластере.

Составление Медиа, это то, что я уже говорила, он составляет свой микро-медиа план, он анализирует стоимость вакансии, адекватность своего прогноза.

Третье – проектная деятельность – как бы мы не руководили, кто-то должен это делать, поэтому вся проектная деятельность в любом случае будет зафиксирована на магазинах. Например, если это студенты, то у нас здесь лидер проекта, а ребята идут в магазины; если это новый контрагент, с которым пытаемся обкатать новую систему отработки кандидатов, то понятное дело, какие то магазины крепятся здесь. То есть это уже прямые исполнители проектов.

Далее качество – это Тайный соискатель. Если в принципе человек это проделал – это результат его работы. Накосячил – исправление ошибок, например, плохо налаженные коммуникации, необученный персонал. То есть «Тайник» для него равно качеству его работы, качеству его взаимодействия.

Расскажите об инструментах отбора

У нас есть компания IBS, которая является для нас в принципе процессингом кандидатов. То есть что у нас происходит? У нас есть 3 основных блока. Наша задача «загнать» на IBS максимально замотивированный поток кандидатов. Все входящие звонки и отклики заходят на компанию IBS. Что делает IBS? Он осуществляет процессинг этих кандидатов – проверка СБ, доведение до собеседования, доведение до этапа приема.

IBS – это что-то вроде ATS-системы?

Нет, это люди: колл-центр с конкретными группами.

Выходом для него является выход уже в магазины – принятый сотрудник. То есть это и есть результат. Чем лучше мы мотивированный поток создадим, тем лучше. То есть наша задача этот поток расширить, а задача РМП и ЦО кластера это сузить. То есть максимально сделать поток хорошим и качественным, что у нас здесь это вышло.

Что есть такое IBS? Ну понятно, что это мотивированный поток вхождения, но здесь и есть свой небольшой прямой сорсинг. Они тоже звонят, что там ищут, но конверсия канала менее 1%. На «линейку» по прямому сорсингу людей набрать тяжело. Это довольно дорогой канал, мы с ним боремся.

То есть IBS – это звонок, далее оператор колл-центра, рассказ о вакансии, о зарплате, спрашивают предпочтения, ориентируют по должности, записывают на собеседование. То есть это появление учетной записи, человек появится и далее его начали вести.

Далее уже идет собеседования.

А где они проходят и с кем?

Зависит от должности, это разные форматы. То есть если говорим о линейном персонале (продавец-кассир, старший продавец-кассир) – это уровень магазина (собеседование с ДМ-директором магазина). А если мы говорим об администраторе, о заместителе директора магазина, о директоре магазина – это офис кластера, то есть прохождения собеседования через РМП. По итогам собеседования появляется заключение: мы готовы с ним работать или нет. «Не готовы с ним работать» бывает двух вариантов: позже (тогда он падает в резерв) и совсем «колека», все плохо, тогда отказ. Если мы готовы с ним работать, до дальше он идет на СБ. У нас это очень жестко, потому что торговля, уровень воровства – «в крови». Если минус по СБ – то это уже отказ однозначно, но есть, конечно ситуации спецсогласования, но будем все равно говорить, что это отказ. Если «да», то это уже оформление.

Также если мы говорим об административных должностях, то там еще есть этап тестирования. Он может идти параллельно проверке в СБ. То есть Администрация должна пройти тестирование, групповое собеседование, либо собеседование с РМП. Если мы говорим о линейном персонале, то оно может обойтись и без тестирования, нам главное, чтобы люди работали.

Теперь давайте поговорим о цифровых инструментах подбора. Вы говорили, о появлении учетной записи, то есть у вас есть какая-то ATS-система?

Смотрите, IBS – это целое юридическое лицо, не просто колл-центр, а процессинговое агенство. У нас с ними есть интеграционная платформа – МАКС-система, которая обеспечивает интеграцию наших потоков и взаимодействия IBS. То есть здесь как раз и происходит реализация – перекидывание человека с этапа на этап, автоматизация отметок по резерву и так далее, к ней также дополнительно привязывается аналитическая платформа, которая обеспечивает нам дашборды, возможность «копаться» в воронке, поднятие резерва. То есть вся цифровизация она здесь на системе интеграции идет.

Каким образом создается мотивированный поток соискателей?

С помощью медиапланирования. То есть, что нужно сделать, чтобы звонок состоялся? Это правильно размещенные объявления в нужных местах для нужных кандидатов. Соответственно, каждый региональный менеджер формирует свой ежемесячный план размещения источников. Менеджер по масс-подбору аккумулирует это все, оценивает стоимость и оценку – бюджетирование, и через определенных контрагентов, либо свои источники мы запускаем это. Соответственно, исходя из этого, у нас появляется в нужных местах люди, которые звонят, либо откликаются (ну мы надеемся на это), по уровню конверсии мы сейчас достигли почти утопию. Таким образом у нас появляются учетные записи в системе. То есть главный инструмент создания мотивированного потока – грамотное медиапланирование.

То есть у вас весь подбор основан на входящем потоке, вы сами ничего не ищите?

Да, так как исходящий сорсинг у нас приносит конверсию менее 1%. Мы такие массивы не выдержим, это компания будет содержать, например 200 человек, которые будут обзванивать. Мы к этому не готовы. На «открывашках»(открывающиеся объекты), да, мы занимаемся дополнительным сорсингом, но это прям низкоконверсионный затратный канал.

А помимо МАКС-системы и аналитической платформы еще какие-то цифровые технологии используются? Например, видеointервью, чатботы.

Это уже каналы. Чат-бот у нас работал, мы запускали его на работу с вакансиями распределительного центра. Он оказался неэффективным, поскольку наши массивы и специфика должности не позволяла чат-боту выходить в топ-10 выборки. У нас по данному каналу конверсия была ноль. Поэтому этот канал мы для себя закрыли.

А какой чат-бот использовали?

Мы с Яндексом работали. Так получилось, что на таких позициях как оператор склада, электроштабелер и так далее чат-боты не работают. На вакансию продавец-кассир интеграции пока нет, но в том числе у нас позиция на одном пилоте на кластере было, но не взлетело. То есть слишком дорогой отклик получается.

Если мы говорим об интернет-источниках лидогенерации, то это отдельный канал. В данный момент мы сузили свое взаимодействие до виртуального рекрутера Хэдхантер – это лидогенерация, которую они построили на своей платформе, и она в принципе неплохо у них крутится. Там ребята хорошие размещают, с контекстом неплохо работают. То есть это один из основных каналов привлечения. У нас как бы: холодный поток, который заходит через отклик Хэдхантера и через лидогенерацию – через посадочные страницы, идет уже преобладание данного канала в привлечении – оно эффективно и нам в принципе все «отбивает».

Основные классические инструменты подбора, начиная от газет, заканчивая рекламой в метро и на радио – это низкоконверсионные каналы, которые ничего не дают.

Цифровизация по видеointервью... ну давайте так: Сбербанк может считать, что это эффективно, а мы не считаем, что это эффективно. Видеointервью может быть эффективно для определенных категорий должностей, если это уровень выше, чем линейный, то есть супервайзеры, начальник отдела операций. Для линейного это уже не эффективно, потому что такие должности на такие вещи не ведутся. Это такая полумассовая ситуация для супервайзера и начальника отдела операций. То есть уровень кластерных позиций для нас. Но поскольку обработка каждого видеointервью требует определенных затрат (то есть запустить автоматизации. на такое количество нам просто неинтересно). Мы просматривали возможности для работы с ними, но у нас нет такой текучести на данных позициях. Это раз. Второй момент: видеointервью нам не дал главного – если мы говорим, что данный инструмент возможен для позиции супервайзер, то те компетенции, которые нам нужны в профиле данного сотрудника, видеointервью не отражает. Оно отражает валидацию основных презентационных вещей – очень общая валидация. Нам необходимо аналитическое мышление, нам необходима гибкость и осознанность. Видеointервью эти ресурсы не покрывает. Поэтому здесь фильтрация идет через другие «живые» инструменты – они не цифровые, но на данный момент они более эффективны и дают нам хороший результат. Поэтому мы здесь не двигаемся

Если например, говорить о таком канале, как Робот Вера: недавно мы с девочкой общались по поводу Пэпси, у них даже при заходе в воронку от 1000 отзвонов конверсия была ноль, при этом времени на скрипты и все остальное убивается очень много. Мы на Вере тоже работали, мы от нее отказались даже еще до того, как Хэдхантер запретил в принципе производить агрегирование данных работы с Верой. И у нас конверсия была крайне низкая, то есть была менее 2-3%. Люди боятся, тем более ПК (продавец-кассир), ну как бы мы не смогли на это выйти. На другую должность – нет. Поэтому Робот Вера – это для нас уже пройденный этап, практически как года 3, ну практически, когда Хэдхантер отказался от агрегирования площадок, так мы в принципе тоже скинули эту задачу, потому что она неэффективна.

Если говорить об инструментах цифровизации не то что даже в подборе (потому что Робот Вера раскручивается дальше), но и в оценочных мероприятиях – также на нашей

компании пилоты были, но мы пришли к тому, что это неэффективно, люди бросают трубку. Система линейного персонала – это такие люди, которые часто меняют номера телефонов, поэтому это пустые обзвоны и потеря времени.

А как насчет тестирования?

Тестирование обязательно, если мы говорим, что администрация обязательно проходит тестирование, то соответственно у нас есть определенные сервисы: Talent-Q (тесты способностей проходят ребята), и мы отсюда с ними двигаемся. Если мы говорим о более крутых массовых позициях – это тесты способностей, тесты управления человеческим потенциалом. И здесь уже различные вариации бывают, начиная от Ecorp и заканчивая SHL, в зависимости от того, какая должность у нас сейчас. Тестирование является обязательной частью нашего процесса отбора.

Если говорить о цифровизации внутри подбора, то у нас есть уникальная система, построенная по СБ линии, которая позволяет нам сократить время проверки кандидата до нескольких минут. Название не могу сказать, это конфиденциальная информация. Эта система полностью автоматизирована.

Также у нас есть и другие истории – например, Skillaz.

А каким образом вы используете Skillaz, если у вас есть система МАКС? Они как-то параллельно идут?

Он интегрируется с нашими системами. Любой контрагент, который приходит к нам с возможностью работы на массовую должность, он должен быть интегрирован с нашей системой. Помимо того, что я здесь сказала, там еще интеграция с SAP-ом идет и так далее, иначе мы не сможем трудоустроить людей. Поэтому однозначно без интеграции никуда. Это в принципе самая главная проблема временного ресурса, когда контрагент может зайти с чем-то, потому что на интеграции «ломаются» контрагенты., они не успевают и не могут это вытянуть. Поэтому Skillaz, который с нами работает, имеет сложную систему связки. Это версия пилотная, потому что объемы наши они пока не вытягивают. Поэтому сейчас дорабатываем инструмент для того, чтобы он показал свою эффективность, он показывает определенный time to hire... сказочные цифры. Но наша, так сказать, цель – день в день принять человека.

Сейчас идет адаптация этого контрагента под реальность партнера, который начинает работу.

А сами рекрутеры в какой программе работают? В МАКС?

Здесь важно разделить сам подбор, есть массовый, а есть офисный. В офисном подборе у нас есть целый отдел, он находится в уровне Макро. Здесь прямо не сказать, что цифровизация такая, потому что управленческий аппарат крайне-крайне небольшой. У нас действительно оптимизация идет всех этих вещей в массовом подборе. В офисном: прямой поиск, они работают в системе Mirapolis, в которой они фиксируют свои результаты, подвязки, кандидатов, и как двигается кандидат в системе подбора от начала обращения, до его развития в интервью, подтверждение вакансии, все это полностью автоматизировано: заказчик подает заявку, заявка пошла на определенный орган, который проверяет, есть ли вакансии, есть ли стоимость. Потом заявка попадает рекрутеру, начинает «тикать» тайм и пошло поехало. Система работы рекрутера автоматизирована с точки зрения именно учета входящего потока и фактического приема. А цифровые вещи, с точки зрения объема (видеоинтервью и так далее), становятся нецелесообразными на уровне тех должностей, который офисный подбор осуществляет.

А вы говорили, что чат-бот не зашел. Остались ли у вас какие-то данные, подтверждающие его неэффективность?

Получается на декабрь прошлого года при 10-ти тысячном потоке у нас зашло всего 16 человек. И они «отвалились» на этапе трудоустройства. Они даже не упали в SAP. Будет конверсия ноль. В принципе на основании этого мы принимаем решения.

С чат-ботом мы зашли в июле этого года, но по нему мало кандидатов пока увидели. Из 800 приемов 8 человек за все время. 1% - для нас это неэффективный канал

А какой поток кандидатов у вас в месяц?

То есть мы говорим о том, что у нас в среднем не в сезон около 10 тыс. человек на вход в систему. В сезон, сейчас как раз у нас самый сезон, будет 18 тыс., ну это пиковый.

А какое количество кандидатов доходят по приема?

По-разному, для нас около 23% - конверсия, средняя температура по больнице. Это в принципе считается для ритейла очень даже неплохо.

А наиболее эффективные каналы для вас какие?

Лидогенерация, то есть интернет-источники, которые есть (быстрые каналы) – это соответственно Хэдхантер в принципе прямого входа, то есть сами отклики, потому что это наша основная платформа, куда мы заходим. Ну и Хэдхантер сливает нам еще дополнительную платформу, которая у них есть. Далее это реферальный канал. Реклама и магазины.

А какие показатели подбора вы смотрите?

Стоимость вакансии, стоимость кандидата, время закрытия вакансии, конверсия по каналам привлечения, процент найма, текучесть на испытательном сроке

А как долго вы работаете по подобной схеме: то есть с компанией IBS?

Не знаем, наверно лет 10, ну это точно было до нас.