

*Савельева Валерия Геннадьевна,
магистрант, Балтийский государственный технический университет
«ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова,
РФ, г. Санкт-Петербург
Болотова Ольга Владимировна,
кандидат психологических наук, доцент, Балтийский
Государственный технический университет им. Д.Ф. Устинова,
РФ, г. Санкт-Петербург*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ

Аннотация: В связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Ключевые слова: Отбор, подбор, персонал, найм.

*Savelyeva Valeria Gennadievna,
student, Baltic State Technical University «VOENMEKH» D.F. Ustinova,
RF, St. Petersburg
Bolotova Olga Vladimirovna,
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, D.F. Ustinov Baltic
State Technical University, St. Petersburg
RF, St. Petersburg*

MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL SELECTION DURING HIRING

***Annotation:** Due to the development of the market system in Russia, the labor market is becoming more important. Therefore, the company's selection and recruitment policy is paramount and plays an important role in achieving the mission and goals of the organization.*

***Keywords:** Selection, selection, personnel, hiring.*

Развитие персонала в организации является совокупностью мероприятий в организационной, социальной и экономической политиках компании для обучения, переподготовки кадров, увеличение творческого потенциала, а также мотивации в целях достижения целей организации. Потребность в профессиональном развитии персонала вызвана необходимостью приспособиться организации к изменениям во внешней среде, а персоналу освоить новые средства производства и новые технологии.

Для любой организации важной задачей является добиться преданности от работников, добиться от них максимальной отдачи знаний и энергии на достижение целей организации. Ведь, по сути, цели персонала отличны от целей организации. Для работников важно увеличение уровня заработной платы, карьерный рост, улучшение условий труда, в то время как для организации — увеличение прибыли, увеличение доли на рынке. Поэтому краткосрочный конфликт этих целей ожидаем. В этом случае важно построение эффективной системы управления персоналом, которая бы обеспечивала достижение как целей организации, так и целей персонала.

Подбор персонала (рекрутмент) относится к процессу привлечения на работу, отбора, доведения до трудоустройства и адаптацию квалифицированного специалиста. Это также процесс поиска и найма наиболее квалифицированных кандидатов (изнутри или снаружи

организации) на вакантную должность, своевременно и с эффективным использованием денежных ресурсов.

Рекрутмент является одним из самых важных процессов в организации. От компетентности и мотивированности набранных сотрудников зависит как качество выполнения их трудовых обязанностей, так и достижение целей организации. Разработкой системы подбора персонала в небольших организациях занимается директор, в учреждениях, где есть отдел персонала — сотрудники данного подразделения. Готовые разработки и предложения отправляются на согласование с директором организации. После утверждения выпускается соответствующее положение.

Немецкий ученый Г. Штрутц заметил, что если будут реализованы все аспекты маркетинга в области управления персоналом на высоком эффективном уровне, то для сотрудника нет никакого смысла покидать эту компанию. С развитием маркетинга некоторые исследователи попытались его адаптировать для сферы услуг и расширили модель от традиционного маркетинга «4 P» до 7P, включив в него процессы, персонал и вещественное подтверждение, другие авторы расширили его до 9P, третьи – до 12P. Однако опыт показывает, что на практике вполне достаточно применять модель 4P или 5P (включая персонал).

Подбор персонала - это двусторонний процесс: цель работодателя - нанять наиболее квалифицированного специалиста для работы, а цель соискателя - найти должность, которая позволит ему наилучшим образом использовать свои навыки. Сегодня проблема качественного подбора персонала волнует многие российские компании, т.к. от него, во многом, зависит повышение эффективности деятельности организации, повышение производительности труда, сохранение устойчивых позиций и увеличение доли своего бизнеса на рынке, а самое главное, рост прибыли.

Несомненно, что ключевой функцией управления персоналом в организации является подбор кадров, т.к. удовлетворение потребности

организации в квалифицированном персонале является первоочередной задачей в условиях автоматизации процессов, необходимости постоянного обновления компетенций и навыков

С точки зрения содержания как кадровой технологии «Отбор персонала – это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых организацией, сферой деятельности с характеристиками персонала, конкретного человека».

Более общее и точное понятие отбора персонала раскрыли Дятлов Валерий Александрович и Травин Владимир, дав следующее определение: «Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого».[4]

В ходе этапа отбора в первую очередь обращается внимание на профессионализм человека, так как социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям. Следует помнить, что отбор персонала представляет собой сложную кадровую технологию. Для осуществления качественного отбора необходимо соблюдать следующие условия:

- определить всеобщие характеристики организации, на основе которых будут сформулированы социальные требования к личности;
- рассказать о содержании, характере и условиях труда персонала;
- сформулировать и установить профессионально-квалификационные требования к претендентам;
- изучить качества и способности претендентов на должности и сравнить их с требованиями должности;

–установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

Помимо этого, процесс отбора персонала, например, в американских компаниях должен обязательно удовлетворять следующим условиям:

- во-первых, правильное составление профиля вакансии. Для того чтобы правильно составить профиль вакансии (рабочего места), необходимо выявить тот стиль работы и те показатели, которые будут наиболее пригодны для высокого качества выполнения данной конкретной работы, иными словами профиль каждого рабочего места должен быть уникальным;

- во-вторых, применяемые тесты должны измерять только те показатели или характеристики, которые необходимы для занятия данной должности.

На каждом из этапов отбора происходит отсев кандидатов, которые не соответствуют необходимым требованиям для занятия вакантной должности. Выделяется шесть ступеней, в соответствии с которыми происходит отбор персонала:

1. Определение потребности в персонале;
2. Определение требований к работнику;
3. Установление квалификационных требований;

Важным направлением совершенствования процесса подбора персонала является применение современных технологий в HR-сфере и digital-инструментов. Одним из таких инструментов является Clickme, созданный на базе популярного сервиса HeadHunter. Clickme - это сервис для самостоятельного размещения умной таргетированной рекламы, которая показывает вакансии только целевым кандидатам на основании интересов и запросов пользователя. В Clickme вакансия превращается в рекламную, а индивидуальные настройки помогают показать ее нужному соискателю. Конечно, даже самая лучшая технология не может быть решением всех проблем рекрутинга. Однако она может стать бесценным источником данных, помочь сократить объем работы, повысить квалификацию команды и

освободить ее ресурсы, чтобы сосредоточиться на привлечении кандидатов и реализации кадровой стратегии.

Мировая экономика пережила за последние десятилетия несколько глобальных кризисов, но таких серьезных изменений еще не было. Пандемия коронавируса с невероятной скоростью изменила нашу жизнь и эти изменения отразились во всех видах деятельности всего общества. Наиболее чувствительными оказались направления HR–менеджмента. Перевод работы на удаленный формат, резкое увеличение использования информационных ресурсов, применение принципиально новых форм коммуникации и многое другое. Коронавирус и массовый кризис полностью изменили рынок труда. В результате возникла необходимость пересмотреть требования к кандидатам и совершенствовать систему отбора с учетом меняющейся ситуации. Так сформировались наиболее востребованные навыки и качества, предъявляемые к кандидатам в 2021 году. К ним можно отнести следующие:

1. Поликомпетентность – способность людей выполнять несколько должностей одновременно, а также спокойно трансформироваться из одной отрасли в другую.

2. Цифровые навыки, Digital коммуникации. Диджитализация существенно изменила современную жизнь, а особенно бизнес и его организацию. Из-за недостатка высококвалифицированных человеческих ресурсов, в настоящее время, а также из-за развития цифровых технологий, компании стараются привлечь и удержать как можно больше талантливых сотрудников.

Менеджеры по управлению персоналом в условиях диджитализации решают следующие задачи (рисунок 1):

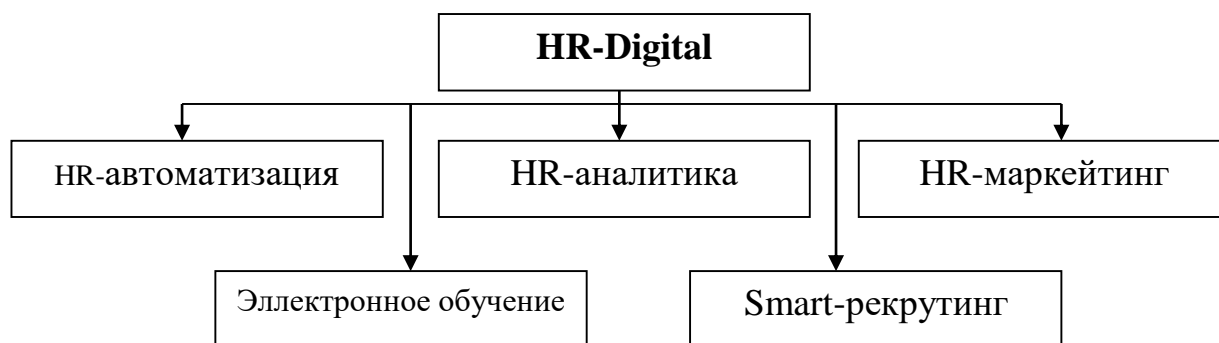


Рисунок 1 - Направления диджитализации

До кризиса digital-компетенции были преимуществом, а теперь стали обязательным требованием. Раньше компании ставили в приоритет ценный опыт в крупных компаниях, а цифровая грамотность не была существенна. Сегодня уверенное владение сервисами и опыт виртуального взаимодействия становится главными требованиями. Такое мнение высказывает А.Трутт, учредитель компании HRMind и центра подбора персонала GetStaff . [6]

3. HR-маркетинг и Маркетинговые навыки. Чтобы оптимизировать эффективность привлечения и отбора, а также коммуникаций в компании, массово используют популярный маркетинговый инструмент – сервисы сквозной аналитики. Сквозная аналитика – это система анализа данных, которая объединяет информацию по целевым метрикам из разных источников в единую цепочку связей. Грамотный анализ этих данных позволяет выявить узкие места, оптимизировать процессы и повысить эффективность инвестиций в подбор и коммуникации. В подборе такие системы анализируют поток соискателей, средние показатели затрат на их поиск и средние сроки длительности процесса найма. Во внутренних коммуникациях – источники трафика и отказы переходов по ссылкам. На основе анализа этих данных система выдвигает прогноз об эффективности новых кампаний. HR аналитика. Недавно был проведен опрос по программному обеспечению от Fosway Group. Благодаря опросу из 4000 HR-специалистов, которые прошли анкетирование,

менее половины были удовлетворены своими рабочими обязанностями в кадровой области. Уровень заработной платы и обучения удовлетворил около 65 процентов опрошенных.

Большинство систем кадрового управления не дают необходимой информации о работе с персоналом. Это отрицательное явление влияет негативно на цифровую трансформацию. Необходимо, чтобы HRпоставщики внесли изменения.

Одно из изменений – анализ (способ перенести функцию кадрового управления из вспомогательной в стратегическую систему на уровне руководства). Также аналитики Fosway Group провели опрос среди 500 крупных компаний выявили что в ближайшие годы большинство респондентов планирует увеличить инвестиции в информационные технологии во всех сферах HR. Так, 68% компаний увеличат инвестиции в аналитику, 53% – в рекрутинг, 53% – в обучение и развитие, 49% – в управление талантами и успешностью и 48% – в адаптацию. Big data, предиктивная аналитика, машинное обучение – все это неотъемлемая часть ближайшего будущего. [7]

4. К ключевым качествам можно отнести и эмоциональную устойчивость – одно из требований, предъявляемых к кандидатам. В период неопределенности предпочтения отдаются эмоционально устойчивым специалистам с позитивным взглядом на жизнь. Кроме эмоциональной устойчивости крайне важно наличие развитого эмоционального интеллекта, особенно в контексте командной работы. Пандемия показала, что широкий кругозор и теоретические знания проигрывают способности чувствовать друг друга, видеть скрытые мотивы, улаживать конфликты. В результате меньше оценивают интеллект и вместо него проверяют эмоциональный интеллект. Сегодня well-being является главным приоритетом в HR деятельности во многом из-за широко распространенного убеждения в том, что программы

заботы о сотрудниках способствуют росту результативности и иных организационных показателей.

Одним из главных направлений развития well-being-программ в контексте эпидемии COVID-19 и связанного с ней кризиса становится поддержание эмоционального и психического здоровья работников. Тема психического здоровья занимает одну из верхних строчек в повестке Всемирного экономического форума (World Economic Forum). Так 95% руководителей HR-служб согласны с тем, что выгорание негативно влияет на результативность программ по удержанию сотрудников.

Особое внимание в статье сосредоточим на метапрограммах в рекрутинге, а именно использование метапрограмм идеального профиля для найма нужных людей, в которых нуждается HR. Метапрограммы - это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек мыслит, так он и действует. Если человек уверен в себе, в том, что мир вокруг него безопасен, то вы всегда заметите это в его поведении - скажем, в развороте плеч, наклоне головы, - и даже говорить он будет особым образом.

Если человек не уверен в себе, его беспокоят сомнения, то вы почувствуете это и в позе, и в речи. Метапрограммы - привычные для человека процессы мышления, которые он использует для восприятия поступающей информации, внутренней ее обработки и принятия решения. В зависимости от того, какие способы мышления являются предпочтительными для человека, делаются выводы о том насколько успешно он будет справляться с той или иной деятельностью.

Специалисты в области HR используют метапрограммы на рабочем месте, чтобы мотивировать людей, влиять на них и более эффективно управлять ими. Одно из лучших применений метапрограммы — это задавать вопросы во время собеседования при приеме на работу, или их можно даже задать в неформальной обстановке вне собеседования. Учитывая требования

работы, на которую идет отбор соискателей, эти метавопросы позволяют вам найти кого-то с текущими личностными чертами, которые соответствуют профилю работы. Речь человека – один из самых надежных способов определить его характер и тип мышления.

Обращая внимание на структуру фраз и смысловые акценты, можно провести беспристрастный анализ, не попав в западню «социально-желательных ответов»: когда человек понимает, какого ответа от него ждут.

Именно таким анализом занимаются метапрограммы. Рассмотрим пять сценариев, наиболее часто применяемых в работе.

Метапрограмма «Тип референции» позволяет определить, чье мнение приоритетно для человека, когда он принимает решение: свое или чужое? Внутренняя референция указывает на перевес собственного мнения, тогда как внешняя – маркер того, что каждое действие работник будет делать с оглядкой на других. Как проверить, к какому типу референции относится ваш сотрудник? Задайте ему вопрос: как вы определяете, что задача выполнена успешно? Если ответ будет в духе «никто не жаловался, и клиент остался доволен» – вам попался «внешний» вариант. А вот «я несколько раз сверился с заданием и уверен в точности его выполнения» – напротив, «внутренний» вариант, и в дальнейшем такой сотрудник вполне может дорасти до руководителя.

Метапрограмма «Процесс/результат». На первый взгляд кажется, что все мы работаем ради результата: большой зарплаты, новой престижной должности или хотя бы уважения коллег. В некоторых профессиях так и есть: активные продажи, к примеру, невозможны без радужной перспективы выполнить план и получить бонус к ежемесячному заработку. Однако бухгалтер или секретарь – персонажи совсем другой истории. Их работа – «забег на длинную дистанцию», где цель часто так далека, что оглядываться на нее нет смысла. «Процессники» ориентируются на стабильность и плавное течение жизни, где все идет равномерно и по плану.

Конечно, далеко не каждый кандидат, отправляя свое резюме, осознает существенность такого различия. Потому задача рекрутера и HR – быть внимательным к деталям.

Как проверить, «результатник» перед вами или «процессник»? Спросить работника, как он видит свой идеальный отпуск. Ответ «много ярких впечатлений и красивые фотографии в соц. сетях» – признак человека, которому важен финальный плод работы. А вот «хочу увидеть много красивых мест и поесть кавказской кухни» – маркер «процессника», который наслаждается моментом гораздо больше, чем дальнейшим подведением его итогов.

Метапрограмма «Процедуры/возможности». Эта метапрограмма частично похожа на предыдущую, однако, в отличие от «Процесс – результат», позволяет определить не вектор мотивации человека, но тот путь, которым он идет, решая поставленную перед ним задачу. Как определить, «человек возможностей» перед вами – или «процедурник»? Спросите сотрудника, как он обычно готовится к важным переговорам. Как и все предыдущие, этот вопрос с подвохом: «процедурник» сразу вспомнит, что для любых переговоров написана служебная инструкция – вначале узнать побольше о партнере, потом подготовить доклад, потом презентацию... «Человек возможностей», напротив, начнет импровизировать. Что это за компания? Наша инструкция написана для горной промышленности, а это медицина. Значит, нужно все переделать! Важно понимать: ни одна из характеристик не является негативной. Главная цель, которую преследуют метапрограммы – сделать так, чтобы человек получил ту должность, где он будет максимально полезен и счастлив.

Метапрограмма «Сходства/различия». Данная метапрограмма позволяет легко определить, как человек воспринимает жизнь и работу: проводя параллели между сходными вещами, или постоянно отмечая различия. Склонные к «сходству» люди легко решают конфликты, ведь суть их

мышления – видеть общие интересы и стремиться продолжать общение. Они без проблем выполняют работу, с которой хотя бы частично сталкивались раньше, однако в принципиально новые проекты вводить их проблематично. Любящие «различия» сотрудники часто сложно сходятся с коллегами, но привычка не ставить знак «равно» между составляющими окружающей реальность играет на руку их изобретательности – таких людей много среди представителей творческих профессий. Вопрос для проверки: ваш диплом специалиста чем-то помог в реальной работе? «Ничем не помог», ответит сотрудник, мышление которого направлено на различия. И начнет долгий рассказ о том, как сильно отстало университетское образование от настоящей работы. «Частично да, вот к примеру, мы проходили точно такие же механизмы...» - скажет тот, кто мыслит категориями сходства. И вы уже будете знать, какая работа подходит каждому из них.

Метапрограмма «Содержание/окружение». С чем комфортней работать сотруднику: цифры и данные, или люди? Определить с первого взгляда не так уж просто. Ведь умный кандидат, претендующий на место (к примеру) аудитора, на прямой вопрос непременно выберет вариант «цифр». Но так ли это? Будьте хитрее. Спросите: что вам больше всего понравилось на прошлой работе? Анализируя ответ, обращайте внимание на то, насколько в нем присутствуют люди – коллектив, клиенты, ученики, и сколько внимание при этом уделяется содержанию. Это позволит определить, сможет ли сотрудник работать на предложенном месте долгое время, или уволится через несколько месяцев. Метод метапрограммирования является одним из наиболее перспективных методов для отбора персонала. Он позволяет работодателям не только оценить потенциальную способность работника занять новую должность с функциональными обязанностями, но и выявить в процессе собеседования с кандидатами его готовность работать в рамках определенной корпоративной культуры, сложившейся в конкретной организации.

Методология опроса и оценки метапрограмм, основанная на лингвистическом анализе дискурса соискателей и сотрудников, еще не получила достаточного распространения в мире, но эта методология имеет большой потенциал для создания объективного и всестороннего «портрета» сотрудника или кандидата. Грамотное построение профиля дает возможность четко соотносить подбор людей со стратегическими задачами, постоянно совершенствовать процессы подбора и развития персонала и, в конечном счете, дает важнейшее конкурентное преимущество - уровень людей, работающих в компании. А это именно тот решающий фактор, на основе которого конкурируют наиболее успешные в бизнесе компании.

С 2020 года кардинально изменились требования к соискателям. Первоначально искали лидеров со стратегическим мышлением. Затем стали ориентироваться на удаленщиков и линейных работников, которые активно используют современные сервисы. Сейчас компании делают акцент на практических навыках и опыте соискателей. По мнению Я. Мищерской, директора по персоналу ГК Smart Company подбор в течение 2021 года сильно менялся. Зимой большинство рекрутеров искали людей по давно отработанным схемам: вручную разбирали входящий поток с рабочих сайтов и считали сервисы автоматизации модной блажью. Летом компании точечно хантили ценных специалистов конкурентов и хаотично тестировали бюджетные системы для массового подбора. Только сейчас стали говорить, что в их компаниях сложилась сбалансированная стратегия рекрутинга.

Наравне с такими требованиями как опыт работы в удаленных программах, самостоятельность, владение сервисами по профилю предпочтение отдается и виртуальным коммуникациям. HR-менеджмент очень оперативно реагирует на всевозможные нововведения, изменения внешних факторов, а также те условия в которых оказалось общество в период пандемии. В системе отбора персонала это выразилось в изменении

требований к кандидатам, формулированию более востребованных навыков и качеств.

Литература:

1. Апутаева З.М. Совершенствование системы отбора персонала // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4 (129). С. 1185-1189.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дайнека. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 288 с.
3. Арефьева П.И., Серикова О.Ю. Совершенствование структуры расходов на массовый подбор и отбор персонала // Актуальные вопросы экономики транспорта высоких скоростей. 2020. №7. С. 12-16.
4. Автоматизация рекрутинга: ускоряем процесс подбора персонала – Режим доступа: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizatsia-rekrutinga/>.
5. Беркутов К.Н.К вопросу о противоречии основ трудовых отношений в процессах отбора и найма персонала // Современные проблемы и перспективы развития науки, техники и образования. 2020. №4. С. 1237-1239.
6. Смирнов Е.Н., Антропова М.Ю. Масштабы и тенденции цифровой трансформации мировой промышленности//Вестник университета. 2022. No 5. С. 53–60. (дата обращения: 16.01.2023).
7. Аведисьян, Д.И. Проблематика использования искусственного интеллекта в реалиях современного производства / Д. И. Аведисьян. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 50 (392). — С. 419-421. — URL: <https://moluch.ru/archive/392/86637/> (дата обращения: 16.01.2023).