



Подбор персонала в цифровую эпоху

За последние 20 лет сфера подбора персонала претерпела колоссальные изменения. Новые технологии кардинально реформируют подход рынка и работодателей к вопросу поиска и подбора персонала. Эффективность работы и привлекательное позиционирование себя на рынке труда требуют от работодателей применения современных методов в работе с будущими сотрудниками — это активное использование социальных сетей, реферальный рекрутинг, внедрение digital-технологий, применение методов предиктивной аналитики и роботизация бизнес-процессов.

Изучив широкий спектр предлагаемых услуг и возможностей современного рынка, команда «Делойта» выделила следующие ключевые тенденции в сфере подбора персонала:

- HR-брендинг — позиционирование работодателя на рынке;
- HR Digital — переход рекрутинга в цифровую среду;
- Design thinking — когнитивный подбор персонала.



HR-брендинг

HR-брендинг является одним из ведущих трендов на современном рынке и становится ключевым условием успешного рекрутинга, в связи с чем основной акцент смещается на работу с сотрудниками компании и каналами брендинга (выстраивания бренда работодателя).

Если мы говорим о сотрудниках компании, то они воспринимаются как «проводники» бренда работодателя. Их представления, отзывы о работе компании в общественных кругах, а также уровень квалификации и репутации оказывают существенное влияние на формирование бренда работодателя.

Рисунок 1. Каналы брендинга



Если мы говорим о каналах брендинга (Рисунок 1), то они являются основными инструментами или звеньями в цепочке создания бренда. Используя их функционал по собственному усмотрению (в зависимости от поставленных целей), работодатель может выстраивать свой бренд.

Что же представляют собой каналы формирования HR-бренда? Остановимся на основных из них.

1. Социальные медиа (социальные сети) — это универсальный инструмент для выстраивания HR-бренда. Он является первым по охвату и функциональным возможностям офлайн-каналом с постоянным приростом аудитории. Данный канал доступен на огромном количестве устройств и удобен с точки зрения отсутствия оплаты, разнообразия социальных сетей, обширной разновозрастной и разноцелевой аудитории, а также отсутствия ограничений по количеству публикаций. Любой работодатель может создавать, вести и обновлять карьерную страницу с необходимым наполнением и публикацией вакансий в открытых целевых группах.

2. Карьерный сайт является исключительно эффективным инструментом в руках умелого работодателя. При грамотном наполнении он способен полностью устранить необходимость размещения вакансий на сайтах для поиска работы. Карьерный сайт позволяет создать привлекательный имидж компании для соискателей и сотрудников путем демонстрации уникальности корпоративной культуры компании и ее ключевых особенностей, интересных предложений и программ, действующих в компании. Таким образом можно привлекать пассивных кандидатов и применять гибкий подход к управлению вакансиями. Тем не менее, несмотря на значительные преимущества данного канала, в России практика создания компаниями карьерных сайтов пока не распространена. Это связано как с затратами, необходимыми на создание карьерного сайта, так и со степенью зрелости корпоративной культуры организации. Далеко не каждый работодатель может смело предлагать соискателям что-то особенное и уникальное, что будет являться результатом сложившейся за много лет корпоративной культуры.

3. Размещение контента на сторонних ресурсах представляет собой рекламирование компании среди потенциальной аудитории в выступлениях, комментариях и экспертных статьях о передовой рыночной практике, о нововведениях в компаниях, о проводимых ими мероприятиях и разработках, а также о перспективах того или иного работодателя. Все это повышает лояльность будущих кандидатов и способствует росту их интереса к деятельности компании.

4. Сайты для поиска работы до сих пор пользуются популярностью благодаря привлечению целевой аудитории и обеспечению необходимых откликов. Однако постепенно они отходят на второй план в связи со смещением рыночных приоритетов в пользу реферального и социального рекрутинга. Тем не менее, данный канал также активно применяется работодателями для выстраивания HR-бренда. Такие меры, как нестандартный подход к содержанию вакансий и их брендинговая подача с акцентом на маркетинге и рекламе, несмотря на высокую конкуренцию среди однотипных вакансий, позволяют работодателям создать уникальное и привлекательное для кандидатов предложение с применением современных виртуальных и цифровых технологий.

5. Ярмарки вакансий и дни открытых дверей — незаменимый канал живого общения и привлечения молодых перспективных специалистов нужной специализации. Популярность бренда работодателя среди молодежи — важный и необходимый для компании актив, так как за молодыми и талантливыми специалистами будущее любой компании. С каждым годом данный канал становится все более разносторонним и подразумевает уже не просто рассказ о компании, а активное вовлечение молодых специалистов в специфику работы компании. Формат диалогов и рассказов дополняется квестами, деловыми играми, бизнес-кейсами, тестированиями, мастер-классами и другими видами деятельности, которые располагают молодых специалистов в пользу бренда компании.

6. Визуальный контент — идеальный способ привлечения внимания аудитории к необходимой для работодателя информации. Данный канал включает в себя всю визуальную информацию, которая сопровождает текстовые материалы: фотографии, рисунки, схемы, видеоролики, графический дизайн, логотипы, скриншоты и прочее. Активное использование инструментов визуализации — не только актуальная тенденция, но и одна из ключевых составляющих успеха любого интернет-проекта.

7. Адвокаты бренда — это стратегический канал выстраивания HR-бренда внутри компании путем взаимодействия с внутренними и внешними клиентами, в роли которых могут выступать как сотрудники компании, так и внешние кандидаты, клиенты, партнеры, подрядчики и т. д. Это очень важный канал коммуникации и взаимодействия, требующий чуткости и деликатности, поскольку посредством него формируется прочное общественное мнение о компании. Клиенты и кандидаты, не прошедшие отбор в компанию — это люди, которые вынесли собственное мнение о бренде компании и будут делиться им с окружающими. Стратегия взаимодействия должна быть отработана абсолютно для каждого клиента. Основа основ бренда работодателя — формирование культуры общения и взаимодействия с клиентом. Это подразумевает своевременную обработку писем и звонков, обратную связь с кандидатами даже в случае отказа, а также стремление всегда оставлять о себе положительное впечатление и придерживаться правил делового этикета.

8. Реферальные программы предназначены для ускоренного закрытия вакансий и поиска кандидатов с помощью сотрудников компании. Каждому, кто приглашает или рекомендует соискателя, предлагается вознаграждение, порядок выплаты которого определяется внутренними регламентами компании. Данный канал является легкодоступным и исключительно удобным средством повышения лояльности сотрудников. Однако его популярность во многом будет определяться тем, каких успехов работодателю уже удалось достичь в позиционировании своего бренда среди сотрудников.

Ниже приведены примеры наиболее востребованных инструментов на рынке формирования HR-бренда.

Changellenge — платформа, изначально представлявшая собой кейс-сообщество. На данный момент она предлагает работодателям набор инструментов для построения HR-бренда и поиска потенциальных сотрудников среди выпускников вузов.

I Can Choose — инновационная быстрорастущая платформа для поиска работы, которая рассказывает молодым специалистам и опытным профессионалам о работодателях.

In Place — портал о работодателях для действующих и потенциальных сотрудников, стажеров и соискателей. Портал рассказывает об атмосфере внутри компаний, жизни в коллективе, отношениях между сотрудниками на работе и в свободное время.

Glassdoor — кадровый портал, целью которого является предоставление соискателю правдивой и точной информации обо всех условиях работы в той или иной компании. Секрет состоит в том, что информацию для сайта предоставляют сами сотрудники компаний. Фактически это инсайдерская информация, которая подается «без купюр» и зачастую выглядит далеко не так «образцово-показательно», как на официальных ресурсах компаний. Пользователь портала обязан разместить данные о своих работодателях за последние три года, после чего он получает доступ к обзорам 32 тыс. вакансий в 7 тыс. компаний.

HR Digital

HR Digital — это самый популярный сейчас рыночный тренд, на который мы хотим обратить особое внимание. Цифровые технологии активно внедряются в сферу подбора персонала: многие компании уже используют предиктивную аналитику, машинное обучение и искусственный интеллект. Одновременно технологии позволяют автоматизировать скрининг и процесс найма сотрудников, а интервью теперь проводятся не только профильными сотрудниками, но и чат-ботами и роботами.

Как во всем мире, так и в России компании стремятся оптимизировать бизнес, внедряя новейшие цифровые инструменты. Мы подробно изучили вопрос перехода функции рекрутинга в цифровую сферу и выделили несколько основополагающих тенденций, использование которых поможет вывести рабочий процесс на новый уровень, повысив качество и эффективность поиска и подбора персонала.

Рисунок 2. Цифровой рекрутинг



1. Искусственный интеллект и роботизация — одни из наиболее перспективных направлений развития современного рынка подбора персонала. Робот-рекрутер учится вести живой разговор: он связывается с кандидатом по аудио- либо видеосвязи, ведет диалог по заранее разработанному алгоритму (задает открытые и закрытые вопросы) и записывает ответы. Робот также учится распознавать эмоции во время видеоинтервью, осуществляет запись беседы, направляет СМС, письма и приглашения любым соискателям — и тем, которым дозвонился, и тем, которым не дозвонился. Все это повышает вероятность отклика на вакансию. По нашей оценке, робот-рекрутер сокращает временные и трудовые затраты на подбор персонала как минимум в 10 раз. На российском рынке широкую известность получил робот Вера — виртуальный робот, который проводит собеседование с кандидатами и определяет, кто из них подходит на должность. Услугами Веры пользуются ведущие компании из таких отраслей, как телекоммуникации, банковское дело, сфера обслуживания услуг. Не менее интересна разработка компании Skillaz, которая показывает, что роботизация может применяться не только в рамках стандартного процесса подбора персонала и закрытия типовых вакансий, но и при обработке сложных запросов работодателей.

В сфере подбора персонала наряду с роботами большую популярность приобрели чат-боты, которые получают от кандидатов важную информацию по заданному алгоритму (документы и ограничения по допуску к работе, персональные данные и готовность рассмотреть вакансии), обрабатывают информацию и сообщают соискателю о решении, принятом на основании полученных ответов. Помимо этого, бот может выполнять административную работу, такую как планирование встреч, формирование подробных профилей кандидатов, ведение списков соискателей. К боту также можно подключить календарь для управления встречами с кандидатами. Чат-боты сегодня ведут диалог почти во всех известных мессенджерах, включая Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack и др. На мировом рынке наиболее известны боты таких разработчиков технологий, как Mya, XOR, Wade&Wendy и TalkPush. В России сегмент чат-ботов для HR-задач представлен в первую очередь сервисом XOR.

2. Со стороны автоматизации бизнес-процессов можно выделить три основных направления: видео- и аудиоинтервью, тестовые программы, системы оценки персонала. Несомненными плюсами автоматизации для работодателей является возможность заниматься поиском и подбором кандидатов дистанционно, для соискателей — проходить онлайн-интервью и тестирования в удобное время, для рекрутеров — просматривать записи собеседований и результаты тестирований. Такие технологии существенно сокращают временные затраты и создают комфортные условия как для рекрутеров, так и для соискателей. Дистанционная работа с кандидатами особенно актуальна и востребована при работе с регионами.

Наиболее распространенными сервисами для проведения видеоинтервью являются VCV (непосредственно проведение видеоинтервью), Navicon (специализированный сервис для набора стажеров), Preinterview (видеоанкетирование соискателей), а также Skillaz (комплексная облачная платформа, позволяющая осуществлять автоматический поиск по разным источникам, рассылать приглашения, проводить онлайн-опросы, кейсы, квесты, вести картотеку видео- и аудиоинтервью).

Среди тестовых программ мы хотели бы выделить Skill Tech и Retra Tech, которые наиболее часто используются компаниями для проверки знаний IT-специалистов. В целом для оценки персонала наиболее широко применяются сервисы SHL (вербальные и числовые тесты) и Talent Q (числовой, вербальный и логические тесты), Cut-e (проверка способностей) и Kenexa (логические, технические, вербальные и вычислительные тесты).

3. В рамках HR Digital также нельзя обойти вниманием развивающееся направление HR-аналитики. Предиктивная аналитика и работа с большими данными (Big Data) является мощной технологией будущего, аналитические инструменты которой позволяют предугадать множество важных факторов, влияющих на эффективную работу компании (например, поведение сотрудников), просчитать вероятность ухода персонала, повлиять на текучесть кадров, мотивировать сотрудников в зависимости от их личностных характеристик и т. д. В качестве примера подобных технологий можно привести Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (анализ социальной активности друзей и определение тех из них, для кого предложения о работе могут быть наиболее актуальны), Social CV (сбор и анализ информации о социальной активности потенциальных кандидатов), Taleo Radar (мобильное приложение, позволяющее устанавливать, кто из кандидатов сейчас находится в непосредственной близости), система для анализа информации из Twitter (например, на предмет эмоционального состояния пользователей).

Встроенная и когнитивная аналитика значительно сокращают трудозатраты и время рекрутера, позволяя выгружать отчеты в режиме реального времени, а разработка аналитического приложения предоставляет возможность внедрять HR-аналитику с учетом конкретного региона и разрабатывать аналитические модели для прогнозирования и приоритизации рекрутинговых мероприятий (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft, Success factors). Стоит также отметить сравнительную аналитику, которая помогает кандидатам искать работу анонимно. Она анализирует карьерный опыт и личностные особенности соискателя, затем предлагает ему вакансии. При согласии пользователя платформа может использовать его данные из социальных сетей и направлять работодателю (например, Workey, Тель-Авив).

4. И последней тенденцией в рамках рубрики HR Digital, на которую мы хотели бы обратить внимание, является агрегация и уберизация. Агрегаторы резюме позволяют объединить в единую базу соискателей, разместивших резюме на сайтах для поиска работы, и соискателей, имеющих профили в социальных сетях или профессиональных сообществах. В качестве примера такого сервиса в России можно назвать «Яндекс.Работа», на Западе — Indeed.com. Кроме того, существуют такие сервисы, как AmazingHiring, Friend work recruiter, Go Recruit. Сервис AmazingHiring агрегирует данные более чем из 80 источников и позволяет просматривать информацию об IT-специалистах, не находящихся в активном поиске работы. Не менее интересно отметить зарождающуюся тенденцию взаимодействия работодателя со сторонними рекрутерами, чьи портфолио собраны на цифровых

платформах, — этот тренд получил название уберизации. HRspace/биржи представляют собой сервис для взаимодействия работодателей и специалистов по подбору персонала по аналогии с моделью Uber, когда работодатели публикуют вакансии, а рекрутеры присылают свои предложения. Примером таких сервисов являются HRspace (сервис HeadHunter), Jungle Jobs, HRTime (биржа HR-заказов), Staforu (первый в России сервис для работодателей и кадровых агентств).

Design Thinking

Design Thinking, или когнитивный подбор, представляет собой еще один важнейший тренд в области поиска персонала. Последние изменения на рынке труда требуют новых подходов к подбору сотрудников — большего внимания к социальным сетям, реферальной системе и внутреннему рынку труда. Современный процесс подбора персонала требует более глубоких экспертных знаний по каждому сегменту и направлению, вследствие чего появляются узкоспециализированные рекрутеры — так называемые «сорсеры».

В связи с выходом на рынок труда поколения миллениалов и желанием работодателей привлечь молодых талантливых специалистов с нестандартным мышлением поиск персонала перемещается в социальные сети. Социальный рекрутинг дает много преимуществ, позволяя находить кандидатов, не занимающихся активным поиском работы и не разместивших резюме на сайтах для поиска работы, а также получать дополнительную информацию для анализа. Это дает возможность присмотреться к потенциальному сотруднику в неофициальной обстановке и оперативно обмениваться информацией с коллегами (в том числе бывшими) и знакомыми. Благодаря этому обеспечивается гораздо больший охват целевой аудитории и более высокий уровень информирования. При этом социальные сети позволяют компаниям экономить не только время, но и деньги, так как создание учетной записи в сети является бесплатным. Наиболее распространенными сетями поиска являются «Мой мир» (широко известный на российском рынке), Facebook, Twitter, ВКонтакте (сеть, в первую очередь, подходящая для поиска молодых специалистов и продвижения бренда в группах по привлечению студентов и выпускников вузов). Instagram активно используется HR-функцию, но скорее в целях развития HR-брендинга, чем целевого поиска персонала. Платформа «Хабрахабр» применяется для поиска IT-специалистов.

Наравне с социальным рекрутингом новым эффективным каналом поиска кандидатов становится реферальный рекрутинг, в рамках которого в Интернете создаются отраслевые конференции и профессиональные сообщества. Нетворкинг стал двигателем процесса подбора в реферальном рекрутинге. Тенденция к направлению запросов на прямой поиск вместо применения подхода «post&pray» ознаменовала переход от платформ для поиска работы к карьерным сайтам, заметно увеличив качество откликов. В то же время для набора экспертов в некоторые компании требуется глубокое понимание отрасли или локального рынка труда. В этом смогут помочь закрытые сообщества для HR-специалистов и нанимающих сотрудников руководителей.

Все большую актуальность в качестве современного канала поиска приобретают альтернативные способы привлечения кандидатов. Бесплатные семинары, благотворительные мероприятия, обучение, игры (в том числе проводимые в режиме онлайн), тематические встречи, реферальные программы внутри компаний, хакатоны для IT-специалистов — все эти виды деятельности призваны продемонстрировать кандидатам, что работодателя интересуют в первую очередь их личностные качества, а не только строчки в резюме. Благодаря такому подходу процесс взаимодействия с потенциальными кандидатами становится более персонифицированным и привлекательным для них.

Готовность рынка к изменениям. Примеры исследований «Делойта»

В зависимости от того, насколько активно организация внедряет и использует современные технологии и инструменты, мы можем судить об уровне развития бизнеса (или его конкретного направления) либо о готовности к выходу на новый уровень развития.

В 2017 году команда «Делойта» провела исследование «Международные тенденции в сфере управления персоналом. Российская Федерация»¹, в котором подробно рассматривается вопрос готовности компаний к пересмотру стратегии по подбору персонала в связи с происходящими на рынке труда изменениями. Исследование выявило следующие результаты: 39% организаций находятся на этапе пересмотра стратегии и программ по подбору персонала, 22% пересмотрели свою стратегию в прошлом году, 11% и 8% меняли подход к подбору новых сотрудников в течение последних трех и пяти лет соответственно.

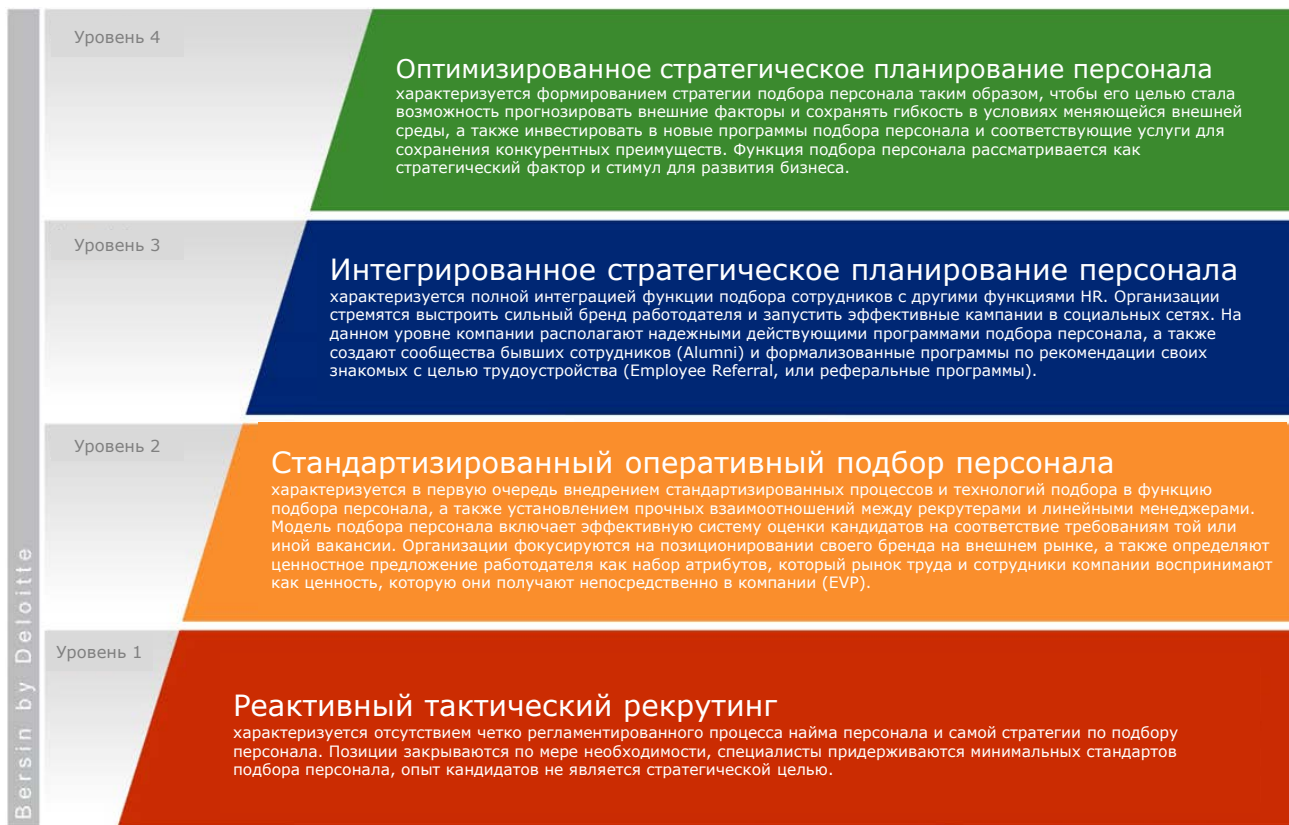
Кроме того, консультанты Bersin by Deloitte разработали уникальную модель зрелости для привлечения талантов — Talent Acquisition². Этот инструмент описывает четыре этапа развития, которые каждая компания должна пройти для достижения профессиональной зрелости в области подбора персонала. Модель помогает понять текущее состояние компании, а также определить набор навыков и технологий, необходимых для достижения следующего этапа развития.

Коротко рассмотрим основные характеристики уровней зрелости.

¹ «Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2017 году. Российская Федерация», «Делойт», 2017 год, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC_Trends_2017_Russian_Federation.pdf

² High-Impact Talent Acquisition: Key Findings and Maturity Model, Bersin by Deloitte / Robin Erickson, Ph.D., Kim Lamoureux, Denise Moulton, сентябрь 2014 года

Рисунок 3. Модель зрелости процесса привлечения талантов



Источник: Bersin by Deloitte, 2014.

По оценке экспертов «Делойта», функция подбора персонала большинства российских компаний находится на этапе «стандартизированного оперативного подбора персонала» (2-й уровень зрелости); меньший процент компаний — на 3-м уровне зрелости («Интегрированное стратегическое планирование персонала»), и лишь единицы достигли 4-го уровня стратегического планирования. В чем же может быть причина этого?

Согласно последним исследованиям российский рынок имеет ряд существенных ограничений: финансовые, экономические, технологические, ресурсные и прочие, что сильно затормаживает переход компаний от одного уровня зрелости к другому. К конкретным примерам таких ограничений можно отнести следующие: отсутствие аналитики, применение в работе Small Data, длительное принятие решений о приобретении и внедрении новых платформ и приложений, использование коробочных ATS (Applicant Tracking System), которые не поддерживают интеграцию с другими платформами. Более того, в тестировании программ зачастую участвуют (и принимают важные решения) IT-специалисты, а не ключевые пользователи со стороны HR-функции.

В заключение стоит отметить, что в настоящее время в России наблюдается большой интерес к цифровой сфере и современным цифровым инструментам, к их созданию и внедрению в сферу подбора персонала. Большой выбор предлагаемых на рынке услуг открывает работодателю совершенно новые возможности для повышения эффективности бизнеса и сокращения временных и финансовых затрат. В то же время среди множества инструментов очень важно подобрать наиболее подходящие для решения стоящих перед компанией задач.

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 264 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.