

Розділ третій
зі звіту Global
Human Capital
Trends 2017

Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу

Рекрутинг стає цифровим досвідом, оскільки кандидати очікують зручність та мобільний контакт. У досвідчених рекрутерів тепер є доступ до нових технологій, щоб налагодити зв'язки із кандидатами та зміцнити бренд роботодавця.

Пошук талантів і рекрутинг зіштовхнулися з величезним тиском. Нестача талантів та навичок – актуальна проблема. Працівники вимагають нових кар'єрних моделей та можливостей. Як технології, так і інновації – зокрема когнітивні, штучний інтелект, соціальне співробітництво, краудсорсинг та економіка спільного споживання – приходять на зміну робочій силі. Провідні компанії перетворюють відкриту економіку талантів у можливості, впроваджуючи технології та розробляючи нові моделі, які дозволяють інноваційне використання талантів у штаті й поза ним.

- Залучення кваліфікованих кадрів – це вже не просто відповідальність відділу HR. Тепер це головний аспект для керівників бізнесу, який посідає третє місце у нашому опитуванні цього року.
- Понад 8 з 10 (83%) керівників говорять, що залучення талантів «важливе» або «дуже важливе» (див. Рисунок 1).

Пошук талантів як у штат, так і поза ним, перемістився далеко за межі традиційного рекрутингу, оскільки тепер він охоплює ширший спектр завдань із залучення талантів (Talent Acquisition

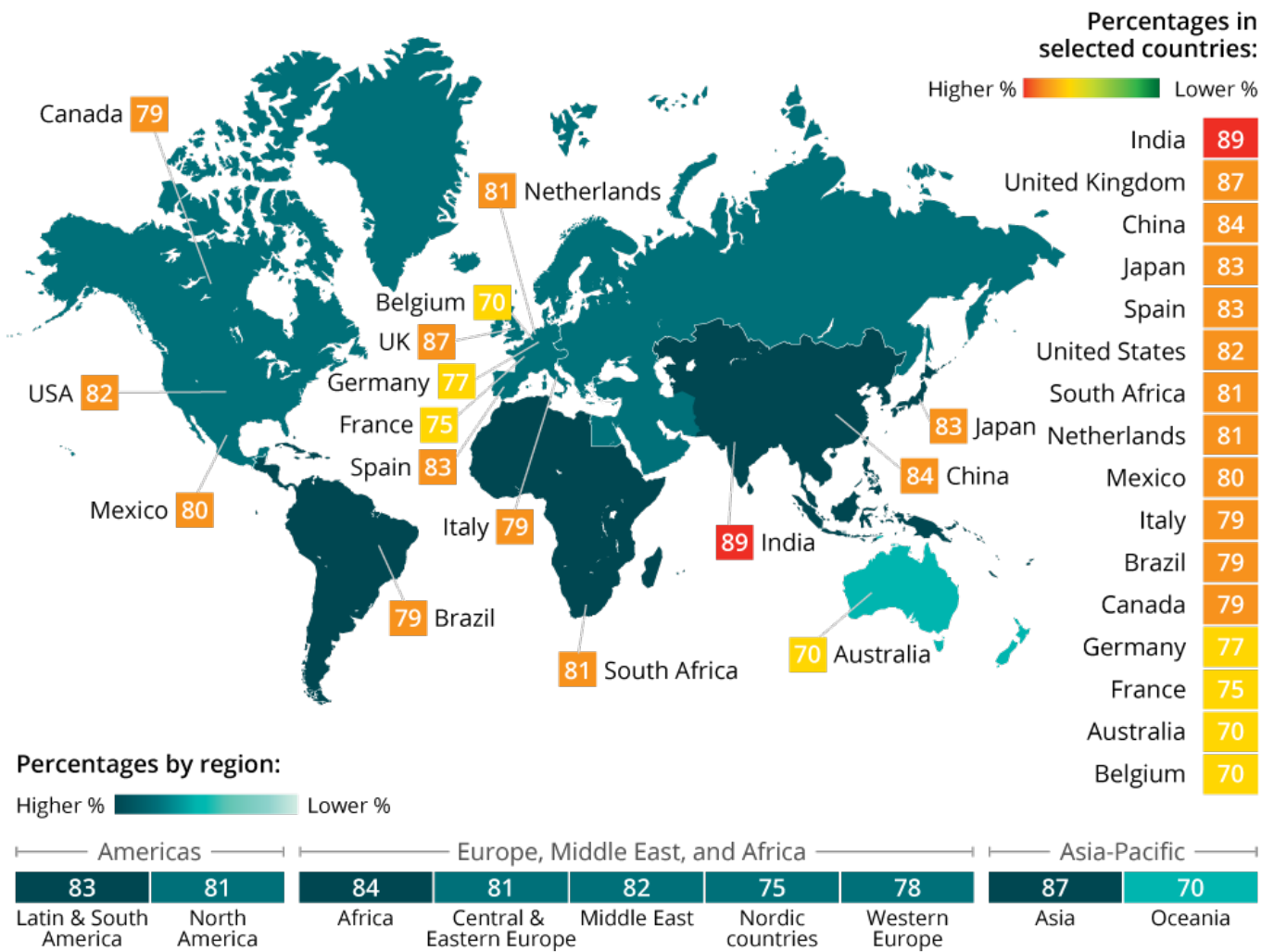
далі TA). Раніше – окрема сфера HR, зараз – TA включає різні команди у всій організації. Складність, яка постійно зростає, темпи технологій, які дедалі більше прискорюються, пропонують запаморочливу кількість нових рішень, навіть коли природа та джерела ринків талантів продовжують змінюватися. Чинні платформи намагаються адаптуватися, тому що багато з них є занадто старими для інтеграції нових технологій, можливостей та потреб.

Створення стратегічного та цифрового бренду роботодавця

У сьогоdnішньому прозорому цифровому світі бренд компанії як роботодавця повинен бути не тільки дуже помітним, але й привабливим, тому що кандидати наразі часто знаходять роботодавця, а не навпаки. Щоб підсилити цей інтерес, компанії інтенсивно керують своїм брендом роботодавця, який може «притягувати» до них кандидатів.

Створення привабливого бренду роботодавця передбачає складне поєднання сил. Одним з основних чинників є загальний досвід роботи персоналу, який повинен демонструвати високий рівень залученості та великі можливості для кар'єрного зростання. Фактично, інформаційно-

Рис. 1. Залучення талантів: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

пропагандистські кампанії з навчання та залучення кандидатів можуть бути так само важливі, як і реклама, орієнтована на споживачів організації. Наприклад, компанія Heineken розробила низку нетрадиційних відеороликів та веб-інтерв'ю, щоб підкреслити досвід працівників та виділити компанію. Роботодавці повинні також звернути увагу на те, яким чином вони повідомляють про свою вартісну пропозицію потенційним працівникам.

Команда компанії Dell повністю переробила свої глобальні кар'єрні веб-сайти, включно з послідовним обміном повідомленнями та зображеннями. Також команда запустила сайт з оптимізації пошуку роботи та агресивну кампанію зосередженого на кандидатах контенту, який містить повідомлення у блозі та широкий спектр відео. Вони були розміщені на кар'єрних сайтах компанії, на каналі YouTube та інших сайтах, орієнтованих на працівників

та кандидатів, як-то Glassdoor. Відеоролики, в яких брали участь працівники, розповідаючи про свій досвід в компанії Dell, охопили широкий спектр соціальних мереж.

Використання нових технологій – від соціальних до когнітивних. Когнітивний рекрутинг

Найбільшими руйнівниками засад у залученні талантів сьогодні є експерименти з технічними рішеннями та послугами. Із понад 70% систем ТА, які

надходять від сторонніх розробників, основні постачальники рішень активно намагаються отримати вигоду з цих нових технологій.

Багато з них розвивають у напрямі когнітивних можливостей, які базуються на мобільних та хмарних технологіях, а також у соціальних мережах, як-от LinkedIn. Деякі великі HR-системи на кшталт Workday та Oracle створюють рішення, які використовуються у більших загальних системах.

Найінноваційніші ідеї та рішення зосереджені навколо когнітивних технологій, як-то штучний інтелект (AI), машинне навчання, автоматизація процесів, обробка природної мови, інтелектуальні алгоритми та самоосвіта. Чат-боти стають популярними, широкого використання набуває недавно запущена програма Olivia, яка проводить кандидатів через процес за допомогою упорядкованих запитань. Загалом когнітивне ТА сьогодні є сферою діяльності передусім невеликих стартапів, які розробляють одне рішення. Але також існує й AI від IBM, Ватсон, який зараз складається з трьох нових технологій: платформи машинного навчання, яка визначає пріоритет відкритих заявок; соціального «слухання» публічно доступних відгуків про організацію та конкурентів у Glassdoor, Twitter та новинних стрічках; та інструмента, який визначає відповідність кандидатів роботі за допомогою «відповідних балів» на основі кар'єрного досвіду та навичок. Ці технології приймають соціальні дані

та інформацію, а потім застосовують передові когнітивні можливості для здійснення ефективного аналізу. Прогнозна аналітика стає дедалі важливішою для ТА, оскільки аналітичні команди починають надавати пріоритетне значення робочому процесу рекрутингу, плануванню робочої сили, оцінці різних джерел пошуку працівників, якості прийому та використанню попередньої оцінки. Компанії, які не визначають пріоритетів за допомогою аналітики, роблять це на свій страх і ризик. PredictiveHire, постачальник хмарних рішень SaaS, виявив, що один з австралійських клієнтів зумів зекономити 1.1 мільйона австралійських доларів, використовуючи інструмент попередньої оцінки. Без інструмента клієнт прийняв 80 працівників протягом 12 місяців та втратив 800,000 австралійських доларів, вимірюючи у витратах на людей, за вирахуванням доходів, які вони приносили. Систему відстеження претендентів (applicant tracking system (ATS), яка традиційно була величезною картотекою, заново винаходять інноваційні постачальники рішень. Ці провайдери доповнюють ATS іншими технологіями ТА, зокрема управлінням відносинами з кандидатами, відеоінтерв'ю та аналітикою. Наприклад, компанія-розробник програмного забезпечення для HR Lever дослідила ATS, щоб розширити управління відносинами з кандидатами, і запропонувала вбудовані звіти

у режимі реального часу за всіма процесами та рекрутинговими функціями. Провідні організації також починають використовувати симуляції та ігри, щоб встановити контакт з потенційними працівниками, особливо з поколінням Мілленіуму, та проаналізувати, якою мірою кандидати будуть успішними в тій чи іншій ролі. Однак мало хто повністю використовує ці можливості. Лише 6% опитаних світових лідерів бізнесу говорять, що їхня компанія чудово використовує ігри та симуляції для залучення й оцінки потенційних кандидатів, а 71% респондентів вважають свою компанію слабкою в цьому питанні (див. Рисунок 2).

Використання відео як інструмента створення хорошого досвіду кандидатів

Досвід кандидата є початковим етапом загального досвіду працівників. Однак лише 15% світових лідерів бізнесу, опитаних цього року, вважають, що їхні компанії відмінно працюють, розвиваючи та контролюючи довгострокові відносини з потенційними працівниками. Відео стає інструментом вирішення цієї проблеми, забезпечуючи можливості для створення привабливішого досвіду кандидатів. Наприклад, SAP використовує мультфільми та відеоігри, щоб проілюструвати життя в компанії привабливим чином. Інші організації переробляють старий опис посадових обов'язків у відеоформаті. Оголошення про вакансії на Facebook, які показують

Рис. 2. Оцінка респондентами своєї здатності використовувати ігри та симуляції, щоб залучати та оцінювати потенційних кандидатів



відео, отримують на 36% більше звернень. Відео також трансформує саме інтерв'ю. AI та відеоінтерв'ю можуть краще ідентифікувати перспективних кандидатів, ніж традиційна співбесіда, з економією коштів та часу до процесу прийняття. Наприклад, у Hilton використали платформу для проведення відеоінтерв'ю, щоб скоротити свій цикл підбору персоналу із шести тижнів до п'яти днів. Відеоінтерв'ю може скоротити кількість запитань, які попередньо ставляться, із 200 до 5 та підвищити вірогідність прийому на роботу за одну співбесіду. Як це не дивно звучить, з'являється консенсус стосовно того, що традиційне проведення інтерв'ю є суб'єктивним та нестандартизованим і може бути ненадійним методом передбачення успіху потенційного працівника. Наприклад, сліпі музиканти прослуховування збільшили кількість жінок в американських оркестрах, тобто рівень контролю несвідомих помилок у бізнесі зростає.

Від дипломів до навичок

Щоб визначити, чи будуть кандидати ефективними, роботодавці переходять від перевірки освіти до підтвердження навичок. Понад чверть провідних світових лідерів бізнесу (29%) використовують ігри та симуляції для залучення та оцінки потенційних кандидатів, але лише 6% вважають, що вони роблять це відмінно. Багато організацій звертаються до програмних рішень для імітації роботи, що може покращити прийняття за рахунок надання кандидатам тих же завдань, які вони виконуватимуть на роботі. Треті використовують відео для демонстрації навичок. Skill Scout створює відеоролики із коротким проміжком роботи, який служить демонстрацією «роботи в русі», дозволяючи кандидатам завчасно переглянути, яка робота та які навички необхідні. Ветерани війни є яскравим прикладом того, яким чином технології можуть виявляти цінні навички в пулах талановитих спеціалістів. У цілі

групи є багато навичок, які потрібні роботодавцям, але можуть бути відсутні сертифікати та дипломи, які вимагаються багатьма підприємствами. Безліч організацій тепер використовують своєрідні програми-«перекладачі», в яких ветерани можуть вводити свій військовий кодекс та звання і перекладати свої військові навички в цивільні терміни. Нарешті, орієнтовані на споживачів бренди знаходять способи відмовитися від кандидатів, не зашкодивши їхній репутації. Щоб підтримати кандидатів, які отримали відмову, компанія «Еріксон» разом зі стороннім розробником CareerArc створила фірмовий портал, присвячений працевлаштуванню, який було запущено у 2016 році під назвою Candidate Care. Відхилені кандидати отримують лист із запрошенням скористатися перевагами порталу; після реєстрації учасники можуть вивчити інформацію, необхідну для покращення резюме, підвищення рівня майстерності проходження співбесід, навчання навичкам використання персональних мереж та пошуку роботи. Портал для кандидатів мав величезний успіх, і 98% учасників, які отримали запрошення для участі, вирішили зареєструватися на платформі.

Оптимізація каналів пошуку

Організації використовують велику кількість стратегій пошуку, щоб приваблювати та залучати найкращі таланти. Поточні працівники компанії запрошують кандидатів найвищої якості. Понад половини опитаних організацій (51%) посилаються на працівників, які їх рекомендували; як один з трьох найкращих каналів за ними йдуть сайти професійних контактів (42%) та внутрішні кандидати (40%). У 2014 році лише 12% опитаних світових лідерів бізнесу вважали, що вони відмінно використовують соціальні інструменти для пошуку та розміщення вакансій; зараз це число збільшилось у понад два рази – до 28%. У відкритій економіці талантів технології дозволяють талантам рухатися більш вільно – від ролі до ролі, всередині

й поза підприємством, а також через організаційні та географічні кордони. Організації, які використовують відкриті таланти, співпрацюють з компаніями-операторами ринку тимчасової зайнятості, як-то ShiftGig та BountyJobs, агентствами електронного стафінгу, як-от HIREd та CloserIQ, фріланс-системами, як-от OnForce та JobBliss, а також системами прийняття персоналу на кшталт Amazon Mechanical Turk та Gigwalk. Наше глобальне опитування цього року показало, що вміння використовувати ці нові джерела ресурсів та пули талантів належать до найслабкіших. Понад половини опитаних світових лідерів бізнесу (53%) повідомляють про своє незначне вміння використовувати гіг-ресурси та відкриті таланти, та лише 8% оцінюють здатність своїх компаній управляти краудсорсингом як відмінну (див. Рисунок 3). Покращення цієї спроможності визначить, які компанії зможуть навчитися залучати необхідні

таланти, а які продовжать з усіх сил боротися, намагаючись визначити та асимілювати людей з необхідними навичками.

Оптимізація операційної моделі залучення талантів

Багато великих організацій впровадили загальні сервіси для HR, але коли справа доходить до рекрутингу, локальні рекрутери, як правило, працюють наодинці, користуючись послугами місцевих спеціалістів або агентств. Враховуючи витрати, в корпоративному відділі HR найбільш вірогідним вибором інвестування є продукти для залучення талантів, які можуть виділити компанію з-поміж інших. І це, вірогідно, будуть раціонально витрачені кошти. Компанії можуть підтримувати новий підхід до залучення талантів, розпочавши із певною мірою централізації, щоб отримати користь від масштабу та ефективності та, що важливіше, створити міцний та конкурентний досвід кандидатів, який відрізняється від інших.

Рис. 3 Оцінка респондентами окремих аспектів системи залучення талантів (ТА)



Уроки з передової

Гігант споживчих товарів Unilever поєднав гейміфікацію та відеоінтерв'ю, щоб створити повністю цифровий процес рекрутингу випускників, спрощений до чотирьох простих кроків. Спочатку кандидати заповнюють коротку онлайн-форму, прив'язану до їхніх профілів у LinkedIn – резюме не вимагається. Потім вони витрачають 20 хвилин на серію ігор, доступних на комп'ютерах, планшетах або смартфонах. Працюючи з постачальником рішень для гейміфікації Pymetrics, команда Unilever TA розробила 13 ігор, які дають уявлення про різні якості претендентів та їхні навички вирішення проблем, індивідуальності та стилю спілкування. Після завершення гри всі кандидати отримують звіт про результати. До третього етапу – запису відеоінтерв'ю – переходять лише кандидати, відібрані програмою Pymetrics. Unilever використовує HireVue для своєї платформи проведення відеоінтерв'ю, яка в цифровій формі оцінює та розташовує відеоінтерв'ю за рангами, щоб визначити відповідність кандидата. Найсильніші кандидати потім переходять до четвертого кроку – їх запрошують до «Дискавери Центру» для одного «дня в житті Unilever». Компанія Unilever із гордістю оголосила про перетворення процесу підбору випускників на своєму веб-сайті: «Гарні новини для нових випускників – час, який ви витратили на Minecraft та World of Warcraft, можливо, насправді, був витрачений даремно. Unilever оцифрувала процес прийому на роботу, тепер він містить 20 хвилин ігор». Процес поки перебуває на ранніх стадіях розробки, але рекрутери Unilever повідомляють про значні покращення у процесі підбору. Згідно з колишньою системою рекрутери працювали з шістьма кандидатами, щоб один з них пройшов процес до кінця; тепер рекрутери проводять скринінг двох кандидатів, щоб один з них зміг пройти усі чотири етапи. Ще один великий роботодавець зі сфери роздрібної торгівлі страждав від високої плинності кадрів, відсутності

уваги до досвіду кандидатів та загального незадовільного бренду й соціальної присутності, оскільки він намагався підвищити рівень талантів організації. Більшість працівників були недбалими погодинними працівниками. Лінійні рекрутери були перевантажені великими обсягами роботи, особливо в сезон; щоб розвантажити себе, вони брали людей зі слабким бажанням до розвитку. Потенційні нові джерела талантів залишалися невикористаними. Компанія вирішила впровадити новий пакет програмного забезпечення для управління людським капіталом, щоб замінити свою мішанину з ручних та автоматизованих систем. Але програмного забезпечення виявилось недостатньо: відділу HR потрібно було взяти в цьому участь, щоб показати лінійним керівникам важливість управління талантами протягом часу, від прийняття за рахунок орієнтації й далі. HR створив центр централізованого рекрутингу з метою попереднього відбору кандидатів для окремих магазинів. Також було встановлено низку стандартизованих процесів, аби переконатися, що кандидати не випадають з процесу та отримують кращий та послідовний досвід. Нові працівники приходили одразу з планами розвитку, що були частиною їхньої інтеграції в компанію, а відділ HR брав до уваги їхні компетенції та кар'єрні інтереси. За рахунок централізації даних про працівників відділу HR вдалося перемістити організацію у сторону «відкритого ринку» – підходу до талантів та мобільності. Це допомогло не тільки утримати нинішніх працівників, але й залучити зовнішніх кандидатів, стимулюючи постійний досвід претендентів на всіх підприємствах, який краще відповідав стратегії талантів компанії та бажаній репутації на ринку. Отже, технологій недостатньо, щоб покращити досвід рекрутингу компанії. Аби забезпечити постійне надходження талантів до організації та створити підхід, який приносить радість кандидатам, особливо в жорстких умовах на ринку праці, компанії повинні розпочинати з більш

широкого бачення процесу прийому – очима кандидатів. Вони більше не можуть дозволити собі покладатися на локальних менеджерів, щоб представляти компанію.

Із чого почати

- Використовуйте нові технології: світ рекрутингу стає цифровим надбанням, лідером серед решти процесів управління персоналом, оскільки кандидати очікують зручність та мобільний досвід. Вивчайте цінність когнітивних інструментів, відео та ігор, особливо коли вони будуються в соціальних мережах або хмарі.
- Створіть цифровий бренд роботодавця: все, що робить організація у цифровому та соціально-мережевому світі, впливає на рішення кандидатів працювати на неї. Обов'язково відстежуйте та узгоджуйте повідомлення на сайтах та події.
- Створіть переконливий досвід кандидатів. Поставте себе на місце кандидатів: що унікального є у вашій організації, що може збагатити досвід кандидата? Які якості вирізняють вашу компанію та роблять її привабливішою для кандидатів?
- Розширюйте канали пошуку: відкривайте канали залучення талантів із нетрадиційних джерел. Подумайте, з якого джерела буде найкраще знаходити та приймати різні види талантів у штат компанії та поза ним, зокрема працівників повного та неповного робочого дня, фрілансерів, гіг-ресурси та краудсорсинг.
- Інтегруйте TA: пошук джерел залучення талантів повинен бути загальним для HR, закупівель, IT та інших функцій. Переходьте від відокремлених відділів до координуваних каналів пошуку талантів.

Погляд у майбутнє

Прискорення цифрових, відео та когнітивних технологій, а також підвищення прозорості швидко змінюють способи прийняття та залучення кваліфікованих працівників. Замість того, щоб надалі

зосереджуватися на пошуку та підборі, рекрутери тепер є будівельниками відносин та менеджерами. Вони намагаються забезпечити для нових працівників позитивний кандидатський досвід – завдання, яке вимагає як нових обов'язків, так і нових навичок. Досвідчені рекрутери продовжуватимуть використовувати нові технології ТА і відточувати свої навички побудови

відносин. Це є вступом до когнітивного відбору. Оскільки AI та інші технології беруть на себе основні, трудомісткі завдання з пошуку кандидатів, людські функції зміняться. Рекрутер у цьому новому світі може підвищувати цінність, створюючи психологічні та емоційні зв'язки з кандидатами та постійно зміцнюючи бренд роботодавця (див. Рисунок 4).

Рис. 4. Залучення талантів: старі правила порівняно з новими правилами


Старі правила	Нові правила
Рекрутери використовують Інтернет-інструменти для пошуку кандидатів	Рекрутери на додачу до LinkedIn постійно розширюють своє використання соціальних медіа, зокрема Twitter, Facebook, Glassdoor та Quora
Бренд роботодавця розглядається як маркетингова стратегія	Бренд роботодавця є загальною стратегією, яка розповсюджується на усі групи кандидатів і канали
Рекрутери відпрацьовують рекрутинговий процес	Рекрутери взаємодіють з менеджерами у процесі пошуку, посилюючи їхні мережі зв'язків, культурні можливості та критерії успіху
Описи посад повідомляють, що необхідно організації від потенційних працівників	Описи посад зосереджені на потребах кандидатів – тактика, яка приносить утричі більше висококласних претендентів*
Система відстеження претендентів – єдина технологія, яка використовується для залучення талантів	Компанії використовують цілі платформи для ТА, які дозволяють управляти пошуком, проведенням відеоінтерв'ю, відносинами з кандидатами та інтеграцією кандидатів
Процес залучення талантів побудований на ефективності, продуктивності та швидкості відбору найкращих для підприємства	Кандидат і рекрутер – передова лінія та центр процесів ТА, заточених на піклування про досвід кандидата в кожний момент просування до процесу відбору та прийняття

* Andre Lavoie, "How to Attract the Best Talent with Your Job Descriptions", Aberdeen Essentials, September 25, 2015, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки з використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу. [Розділ третій](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: www.dupress.deloitte.com

Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.