

**А. И. Панышин**

*Кандидат социологических наук,  
panschin@yandex.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

**А. В. Власов**

*Кандидат экономических наук,  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Российский университет транспорта (МИИТ),  
Москва, Российская Федерация*

## **Совершенствование системы управления процессом подбора персонала в условиях цифровизации экономики**

***Аннотация:** В статье рассматриваются актуальные вопросы подбора персонала крупными и средними компаниями, а также рассматриваются вопросы, связанные с процессом адаптации персонала в новых условиях. В этой статье авторы постараются рассмотреть современные способы подбора и отбора персонала*

***Ключевые слова:** рекрутинг, хедхантинг, аутсорсинг, управление персоналом, подбор персонала.*

**A. I. Panshin**

*Cand. Sci. (Soc.),  
panschin@yandex.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

**A. V. Vlasov**

*Cand. Sci. (Econ.),  
alessandro.vlasov@mail.ru*

*Russian University of transport (MIIT),  
Moscow, Russian Federation*

## **Improvement of the management system recruitment process in terms of digitalization of the economy**

***Annotation:** the article deals with topical issues of recruitment of large and medium-sized companies, as well as issues related to the process of adaptation of personnel in the new environment. In this article, the authors will try to consider modern methods of recruitment and selection of personnel.*

***Keywords:** recruiting, headhunting, outsourcing, personnel management, recruitment.*

Подбор персонала для любой организации это всегда актуальная и достаточно частая проблема и тому есть ряд причин. Основными из них как правило выступают «лежащие на поверхности» эффективность тех или иных услуг предоставляемых организациями, снижение операционных расходов, повышение качества подбора (найма) персонала, высвобождение дефицитного времени. Это современный бизнес-подход организаций для достижения конкурентных преимуществ.

Подбор персонала начинают с поиска (возможно даже – с обучения, тренинга) работников, возможно даже и с оформления договора со сторонней компанией, специализирующейся на этом виде бизнеса (аутстаффинге, аутсорсинге персонала). Многие не хотят тратить свои ресурсы (особенно, временные) на подбор персонала, ищут аутсорсера, освобождают ресурсы «под жизненные» бизнес-процедуры, развивая их.

Возьмем например современную ситуацию, потребность в IT специалистах достаточно высока и компании могут (и уже обращаются) на специализированные веб-ресурсы, «своеобразную доску объявлений» для поиска персонала. Компаниям (хедхантеру) необходимо определить «свое» семантическое ядро (словосочетания, чаще используемые при поиске работы, работников в пользовательских запросах), на основе которого составляется SEO-контент. Таков эффективный способ привлечения, учитывающий ссылочную массу (число ссылок), их качество.

Компании среднего звена могут приобрести на биржах (типа SAPE) ссылки, но им как правило стоит учитывать, что резкий их скачок поисковые алгоритмы воспринимают как спам и в последствии будут неприятности.

Важно оценивать кадровые ресурсы в условиях цифровизации экономики, при этом подбор персонала – это и подготовка будущего специалиста и порой его тренинг, даже часто компаниям приходится и проводить «штучную» подготовку (по индивидуальной программе, с собственным тьютором). Поэтому аутсорсеру как правило поручают и тренинг кадров, мониторинг.

Подбор персонала включает следующие процессы (процедуры):

- специфицирование (категорирование, «таргетирование») персонала;

- обеспечение спецификациями, сертификация рабочих мест (обязанностей) персонала;
- испытание (собеседование) претендентов, рекомендации по повышению компетенций работников;
- анализ испытаний;
- выработка рекомендаций по персоналу.

Аутсорсинг персонала избавляет компанию от отчислений (например, налоги), выплаты зарплаты. Люди оформлены не «на нанимающей стороне», а у аутсорсера, получают «его зарплату», поэтому он полностью отвечает за качество работы, за больничные, подмены, обучение своего персонала и др.

Многие компании стали активно внедрять удаленную работу (например Тинькофф банк) когда персонал часто работает удаленно, поэтому требования к его компетенциям, мотивированности возрастает, при этом качество предоставляемых услуг также растет, персонал понимает, что такую работу высоко оплачиваемую они вряд ли смогут найти у себя в городе, кстати это один из главных принципов современной цифровизации экономики. Еще пару лет тому назад бухгалтер из периферийного города не мог найти работу так же оплачиваемую как например в Москве, а теперь есть возможность не покидая пределы своего города найти работу в Москве с высокой оплатой труда, главное что бы у сотрудника был компьютер с минимальными системными требованиями и доступ к широкополосному интернету, а компании осознали преимущества такой системы аутсорсинга и активно пользуются ими.

Эффективное развитие бизнеса зависит от того, насколько успешно осуществлен в компании подбор персонала. Поэтому современные руководители уделяют этому вопросу пристальное внимание, так как понимают, что будущее компании зависит не столько от технологий и сферы деятельности, сколько от личных и профессиональных качеств сотрудников.

Поиск персонала, отвечающего предъявляемым требованиям, вопрос достаточно сложный, так как требует специальных навыков и времени. В то же время не каждая организация нуждается в собственных специалистах по поиску и подбору персонала, тем более что надобность в их услугах существует непостоянно. Логичным выходом из ситуации станет обращение к профессионалам в области кадрового поиска.

Поиск и подбор персонала, доверенный специалистам, дает возможность сэкономить средства, время и при этом успешно решить задачу поиска новых сотрудников. Поручая эту важную миссию компании хедхантерам, клиенты которые справедливости ради нужно сказать как

правило не интересуются кадровыми вопросами предприятий могут быть уверены, что будут приложены максимальные усилия с тем, чтобы предложить работодателю лучшие кандидатуры на рынке труда, так как, работая с претендентами, компании создает для них комфортные и продуктивные условия сотрудничества.

Другое направление деятельности хедхантеров — это услуги по предоставлению персонала, которые представляют интерес в случаях, когда сотрудники ищутся не на постоянную занятость, а для реализации конкретного проекта. Обращаясь к хедхантерам, компании как правило могут быть уверены, что предоставление персонала необходимой квалификации будет осуществлено в точно установленные сроки, с учетом всех пожеланий заказчика.

Современный рынок услуг и игроки данного рынка понимают, что даже от сотрудников, выполняющих несложную или разовую работу, может зависеть результат всей деятельности компании.

Высокий профессионализм сотрудников, быстрое обновление информационных баз, современные методы работы позволяют компаниям всегда добиваться поставленных целей.

Безусловно, не стоит и обходить тот факт, что помимо материальной системы поощрения современная экономическая ситуация заставляют многие компании уделять внимание нематериальной мотивации персонала.

Потому что любой успешный руководитель должен уметь мотивировать своих сотрудников без денежных подношений. Этого умения будет трудно достичь, но без него невозможно стать эффективным менеджером.

Что представляет собой нематериальная мотивация?

Мотивация — это активация человеческой деятельности для достижения поставленной задачи. На семинарах посвященных бизнесу можно услышать именно такое определение.

В психологии мотивацией называется воздействие на человеческую психику для увеличения его работоспособности.

Мотив играет важную роль, потому что он является той главной целью, которую ставит перед собой человек.

Поэтому мотив может быть двух видов:

- материальный;
- нематериальный.

Это очень важно. Если человека мотивировать для увеличения прибыли компании, а ему не пообещать премию, то он не будет работать во всю силу.

Нематериальная мотивация — это совсем другое дело. В этой ситуации нужно объяснить, что все сотрудники должны выкладываться по максимуму, чтобы сохранить свой высокий статус. Это должно воодушевить сотрудников.

Теперь стоит сделать вывод, что нематериальная мотивация сотрудников — это психологический процесс, который направлен на побуждение персонала для достижения поставленных задач.

Стоит рассмотреть примеры такой мотивации.

Необходимо заметить, что успеха добиться не получится, если руководитель не обладает высокими личностными качествами. Опишем основные способы мотивации сотрудников без материальной составляющей.

- Мотивирующие совещания.
- Соревнования между сотрудниками.
- Создание приятной обстановки в коллективе.
- Поощрение сотрудников выходными днями.

Но это далеко не все способы. На тренингах посвященных бизнесу имеется множество способов мотивации персонала.

Вышеперечисленные способы проверены временем, поэтому рассмотрим их глубже.

Мотивирующие совещания.

Чтобы донести свои мысли до сотрудников, необходимо заранее составить речь, чтобы выглядеть уверенно перед персоналом. Можно даже порепетировать перед близкими людьми.

В своей речи руководитель должен делать акцент на то, что все сотрудники — это одна дружная команда. Если среди персонала имеется лидер, то стоит донести до него, что успех будет зависеть от всех сотрудников. Это позволит зажечь искру в глазах сотрудников.

Соревнования между сотрудниками.

Современные руководители прибегают и к такой форме как конкурс, который породит конкуренцию. Все сотрудники будут стремиться победить, чтобы доказать свою состоятельность. Даже самые слабые сотрудники смогут повысить свой уровень.

Создание приятной обстановки в коллективе.

Когда среди сотрудников царит дружба и взаимопонимание, то это здорово.

Чтобы этого достичь вам придется уделить большое внимание совместным событиям. Например, можно внедрить в коллектив традицию поздравлять друг друга с праздниками.

Поощрение сотрудников выходными днями.

В этом случае руководителям предприятия следует идти навстречу своим работникам, которые полностью отдают себя работе. Еще один выходной будет отличной для них мотивацией, правда не стоит этим часто прибегать, так как работу которую он не успеет сделать придется делать кому то другому.

Отсюда следует сделать вывод, что каждый руководитель должен быть внимателен к своему персоналу, тем более самое ценное сейчас в любой компании это не те товары или услуги которая компания продает или оказывает, а самое ценное это персонал (отдельно стоит учитывать и клиентскую базу, но это уже другой вопрос).

Самой лучшей мотивацией является поведение самого руководителя. Если руководитель не будет уделять внимания своим сотрудникам, то ему стоит забыть об успешной работе всего коллектива, именно данной модели сейчас (и в прошлом также ) уделяют(ли) внимание руководители таких компаний как: Тинькофф, Яндекс, Касперский и т.д.

Большинство руководителей зачастую допускает ошибки. Полученный опыт вследствие неверно принятых решений в итоге приносит практическую пользу компании. Но как избежать ошибок при общении со своими подчиненными?

В бизнесе существует такая модель управления, как ситуационное лидерство. Она состоит из четырех этапов. Уровень способностей, опыт, готовность сотрудников — это главные критерии, согласно которым определяется необходимая стратегия общения.

Руководитель должен изучить данные о работе своих сотрудников. Согласно этим сведениям нужно выбрать один из четырех этапов ситуационного лидерства.

Первый этап применяется для тех сотрудников, которые не имеют опыта работы либо являются низко компетентными.

Второй этап применим для тех рабочих, которые проявляют низкую заинтересованность в работе.

Третий этап заключается в поддержке сотрудника в том случае, когда он уже повысил уровень своего профессионализма.

Использовать четвертый этап нужно в тот момент, когда сотрудник уже принимает самостоятельные решения, не дожидаясь полномочий от руководителя.

Рассмотрим самые распространенные ситуации. К примеру, сотрудник нуждается в поддержке, а руководитель игнорирует его. Такое поведение приводит к потере мотивации у сотрудников. Они чувствуют себя брошенными и с трудом выполняют свои обязанности.

Аналогичная ситуация наблюдается и в том случае, когда сотрудник не испытывает недостатка мотивации и готов работать самостоятельно, а руководитель не прекращает контролировать его. В таком случае, персонал ощущает недоверие со стороны руководства.

Если руководитель не понимает, на каком уровне заинтересованности и компетентности находится его персонал, то он не сможет построить с ними эффективный диалог.

Любая команда нуждается в делегировании. Но не стоит забывать, что сотрудники не любят чрезмерное внимание к своей работе. Таким образом можно потерять большое количество квалифицированных специалистов.

Все глобальные процессы, влияющие на деятельность компании, должны быть прерогативой самого руководителя. Не стоит полагаться на своих заместителей или помощников.

Таким образом, следуя данным советам, можно сохранить персонал организации и спланировать его работу наилучшим образом.

Но следует отметить, что в современных условиях и условиях цифровизации многих сфер управления старые системы порой не применимы. И если роль человека в ряде процессов не изменна, то в простых процессах уже сейчас искусственный интеллект предлагает целую гамму различных улучшений нашей жизни.

С его же помощью можно сделать найм персонала максимально честным и непредвзятым. Последние исследования показывают, что рекрутеры и HR-менеджеры склонны выбирать кандидатов с приятно звучащими именами и высшим образованием вне зависимости от того, есть ли у человека достаточный опыт и нужные качества для работы на конкретной должности.

«При поиске подходящих кандидатов ни о какой объективности нет и речи, — утверждает Алан Тодд, исполнительный директор CorpU. — Люди выбирают тех, кто им нравится, основываясь на бессознательных предположениях»<sup>1</sup>.

Для большинства глобальных игроков вопрос целесообразности реализации инициатив в сфере корпоративной социальной ответственности (CSR) больше не стоит. Скорее речь идет о месте таких проектов в их бизнес-моделях. Поскольку все больше данных указывают на то, что социально значимые проекты являются средством повышения прибыльности, компаниирассматривают такие стержневые функции, как отно-

<sup>1</sup> Источник: Официальный интернет ресурс платформы CORP/U <https://www.corpu.com> (дата обращения 10.12.2018 г.).

шения с акционерами, инновационную деятельность и расширение клиентской базы, также и через призму своей CSR-философии. Но что побуждает их работников вкладывать время и силы в социальные проекты?

Как известно, для мотивации лучших специалистов высокого уровня зарплаты недостаточно. Люди хотят видеть в своей работе истинную значимость и иметь дополнительные возможности для самореализации.

Поэтому в течение последних лет количество инициатив, которые позволяют сотрудникам участвовать в решении социальных проблем, существенно возросло. Причем речь идет не об отдельных волонтерских мероприятиях, а о программах, позволяющих заниматься социально важной работой в течение длительного периода времени.

Среди примеров CSR-инициатив – создание более совершенных способов переработки отходов, программы профессиональной подготовки людей с особыми потребностями или привлечение инвестиций в развитие депрессивных территориальных общин.

Однако компаниям следует учесть, что выражая желание принять участие в социальных инициативах, сотрудники не всегда опираются на альтруистические мотивы. Согласно данным исследования, проведенного Кристиан Боуд (Christiane Bode) с Bocconi University и Джасджит Сингх (Jasjit Singh) из INSEAD, немало работников хотят получить определенные выгоды от участия в CSR-программах<sup>2</sup>.

В первую очередь речь идет о расширении диапазона знаний и навыков, которые могут помочь им открыть новый «раздел» в своей карьере. А как показали другие исследования, люди даже готовы пойти на некоторое сокращение суммы вознаграждения в обмен на возможность уделить несколько недель или месяцев «побочному» проекту.

Чтобы глубже изучить причины, побуждающие персонал работать в CSR-проектах (часто за счет уменьшения зарплаты), Боуд и Сингх провели изучение мотивации сотрудников одной глобальной консалтинговой компании.

В 2002 году эта компания запустила социальную инициативу, в рамках которой предоставлялись консалтинговые услуги по более низкой цене некоторым категориям клиентов (в частности, неприбыльным организациям, агентствам по экономическому развитию, другим структурам, которые не могли оплатить полную стоимость услуг). Чтобы обеспечить финансовую жизнеспособность проекта, уровень зарплаты задействованных в нем специалистов был снижен на 25%–50%.

---

<sup>2</sup> Официальный интернет ресурс Университета Боккони <https://www.sdabocconi.it> (дата обращения 01.12.2018).



Но несмотря на это, более 1 тыс. сотрудников согласились принять участие в инициативе, которая продолжалась до конца 2013 г.

Общая сумма уменьшения их зарплат превысила \$28 млн. В процессе реализации проектов консультантам приходилось выходить за пределы привычной профессиональной деятельности и применять свои умения в новых для себя сферах (например, для оптимизации цепи поставок агентства, занимающегося распространением вакцин в Африке или предоставления профессиональной помощи неприбыльной структуре, которая продвигала подходы, призванные обеспечить устойчивость развития).

Проводя углубленные интервью, авторы обнаружили некоторые интересные мотивы, которыми руководствовались участники проектов. «Мои коллеги, которые уже участвовали в таких инициативах, сказали, что это позволяет привлечь внимание руководителей, значит, я за это взялся также и из эгоистических соображений», — поделился один специалист. А его коллега сказал: «Я всегда рассматривал участие в социальной инициативе, как шанс выйти на новый этап в своей деятельности, то есть в профессиональном развитии вижу хороший карьерный “плацдарм”»<sup>3</sup>.

Затем исследователи провели дополнительные опросы как сотрудников, которые приобщались к реализации социальных инициатив, так и тех, кто не принимал в них участия. Большинство респондентов из обеих групп выразили согласие на уменьшение суммы зарплаты, чтобы иметь возможность посвятить время следующему проекту. При этом те, кто уже участвовал в социальных инициативах, не возражали против еще большего сокращения размера вознаграждения. «Таким образом, можно предположить, что интерес к социальным инициативам не ограничивается участием в одном проекте и его стимулирует не только фактор новизны», — пишут авторы.

Хотя согласно выводам предыдущих исследований, желание проявить себя в CSR-сфере обусловлено, в основном, филантропическими соображениями, Боуд и Сингх убедились, что работников также стимулирует стремление приобрести опыт и профессиональные знания, которые могут улучшить перспективы развития карьеры. В ситуации, когда участие в инициативе не было связано с сокращением зарплаты, большинство сотрудников обнаружили готовность присоединиться к реализации в равной степени как из альтруистических, так и из эгоис-

<sup>3</sup> Официальный интернет ресурс Университета Боккони <https://www.sdabocconi.it> (дата обращения 01.12.2018).

тических соображений. Когда же речь шла об уменьшении вознаграждения, среднестатистический сотрудник в большей степени концентрировался на взвешивании преимуществ, которые лично ему могло дать участие в социальной инициативе.

«При разработке социальных инициатив компании должны учитывать эти «смешанные мотивы», — отмечают авторы.

Потому что если сотрудники не будут видеть реальных преимуществ в виде приобретения новых знаний или навыков, они с меньшей вероятностью приобщатся к проекту, но, с другой стороны, если компании будут чрезмерно подчеркивать потенциальные личные выгоды, которые работники получают, последние могут перестать воспринимать CSR-программы как средство сделать свой вклад в совершенствование окружающего мира».

Специалисты в области искусственного интеллекта говорят, что высокие технологии помогут побороть некоторые из этих предубеждений.

Вместо того, чтобы полагаться на симпатию и другие людские чувства, компании Entelo и Stella.ai используют машинное обучение для выявления навыков, необходимых для определенных должностей. Искусственный интеллект анализирует анкеты соискателей, находящиеся в открытом доступе, а работодатели при этом получают информацию о лучших кандидатах, которых вероятнее всего упустили бы при традиционных методах поиска.

Основатель Stella.ai, Рич Джофф, утверждает, что его разработка оценивает кандидатов исключительно по профессиональным качествам. У Entelo есть инструмент Unbiased Sourcing Mode. Он скрывает в анкетах соискателей имена, фотографии, возраст, названия учебных заведений, а также местоимения, указывающие на пол. Все это создано для того, чтобы избавиться от различных форм дискриминации в процессе найма на работу<sup>4</sup>.

Искусственный интеллект также используется для поиска талантливых сотрудников внутри компаний. CorpU заключила партнерство со Школой бизнеса университета штата Мичиган для разработки 20-недельного онлайн-курса на основе машинного обучения. Его целью является поиск сотрудников с высоким профессиональным потенциалом. Зачастую в этом курсе лучший результат показывают не те, кто активно продвигается по карьерной лестнице, а неприметные личности, годами занимающие одну и ту же должность.

---

<sup>4</sup> Официальный интернет ресурс Stella.ai <https://www.stella.ai> (дата обращения 11.12.2018).

«Любое решение, принятое человеком будет субъективным. Это ужасно, — говорит Солон Боракас, доцент кафедры информационных технологий Корнеллского университета. Его специализацией является справедливость в контексте компьютерных алгоритмов. — Но и переоценивать пользу от непредвзятости технологий не стоит».

Исследование Боракаса показало, что использование машинного обучения при найме на работу также может привести к непреднамеренной дискриминации. В алгоритмах могут скрываться предрассудки тех, кто их создавал, или же они могут быть перекошены в сторону определенных качеств и навыков.

ИИ-алгоритмы работают по-разному. Некоторые из них создают с целью поиска лиц, которые обучались в определенных университетах, другие — для поиска соискателей с определенными качествами, например, высоким IQ или умением работать в команде. Программа делает собственные выводы о пригодности соискателя, однако при этом не может определить, смогут ли люди разных психотипов работать вместе.

«У нас есть специалисты, контролирующие работу искусственного интеллекта. Ни один алгоритм может считаться полностью надежным, но, по моему мнению, технологии могут принимать более объективные решения, чем люди», — говорит основатель Stella.ai <sup>5</sup>.

Однако сегодня большинство компаний признают, что не могут полностью устранить предвзятость в выборе персонала: все-таки на работу придет не робот с набором конкретных навыков, а живой человек со своими особенностями и слабостями.

Вопрос в том, как он впишется в существующий коллектив, и поэтому одна из целей очных собеседований состоит в том, чтобы дать работодателю возможность лично оценить потенциального сотрудника и представить его частью своей команды.

#### Список литературы

1. Аптекман А., Калабин В., Клинцов В. и др. Цифровая Россия: новая реальность [Отчет]. — М.: Digital McKinsey, 2017.
2. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № 3. С. 9–27.
3. Власов А.В. Стратегии развития предпринимательских структур в сфере промышленного производства (на примере химической промышленности). Правозащитник. 2017. № 1. С. 14.

<sup>5</sup> Официальный интернет ресурс Stella.ai <https://www.stella.ai> (дата обращения 11.12.2018).

4. Зайцева И.А., Власов А.В., Паньшин А.И. Принципы построения модели подготовки состава трудового потенциала предприятий текстильной промышленности. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2017. № 3 (369). С. 68–72.
5. Паньшин А.И., Тихонова Т.Ю., Кулакова Н.Н. Вопросы регулирования трудовой миграции в современной России. Человеческий капитал. 2016. № 4 (88). С. 57–58.
6. Чмыхова Д.И., Бурцева Т.А. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 1.
7. Официальный интернет ресурс <https://www.stella.ai>.
8. Официальный интернет ресурс <https://www.sdabocconi.it>.
9. Официальный интернет ресурс <https://www.corpu.com>.

#### **References**

1. Aptekman A., Kalabin V., Klintsov V. i dr. Tsifrovaya Rossiya: novaya real'nost' [Otchet]. – М.: Digital McKinsey, 2017.
2. Balabanova A.V. Faktory ekonomicheskogo rosta. Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva. 2017. T. 16. № 3. S. 9–27.
3. Vlasov A.V. Strategii razvitiya predprinimatel'skikh struktur v sfere promyshlennogo proizvodstva (na primere khimicheskoi promyshlennosti). Pravozashchitnik. 2017. № 1. S. 14.
4. Zaitseva I.A., Vlasov A.V., Pan'shin A.I. Printsipy postroeniya modeli podgotovki sostava trudovogo potentsiala predpriyatii tekstil'noi promyshlennosti. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Tekhnologiya tekstil'noi promyshlennosti. 2017. № 3 (369). S. 68–72.
5. Pan'shin A.I., Tikhonova T.Yu., Kulakova N.N. Voprosy regulirovaniya trudovoi migratsii v sovremennoi Rossii. Chelovecheskii kapital. 2016. № 4 (88). S. 57–58.
6. Chmykhova D.I., Burtseva T.A. Upravlenie protsessom podbora personala v tsifrovoi ekonomike // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii. 2018. № 1.
7. Ofitsial'nyi internte resurs <https://www.stella.ai>.
8. Ofitsial'nyi internte resurs <https://www.sdabocconi.it>.
9. Ofitsial'nyi internte resurs <https://www.corpu.com>.