

УДК 331.01

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕКРУТМЕНТА В
СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Орлов А.М., Комлев Г.С., Верещагина Л.С.

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина
Ю.А. (СГТУ имени Гагарина Ю.А.), г. Саратов*

Актуальность проблемы совершенствование процесса рекрутмента в современных организациях в условиях цифровизации обусловлена трансформацией национального рынка труда и переходом к экономике знаний, в которой компетентность человеческого капитала становится определяющим фактором конкурентоспособности бизнеса. Традиционные методы подбора персонала демонстрируют снижение эффективности в условиях дефицита квалифицированных кадров и высокой динамики научно-технического и социально-экономического прогресса. Цифровизация рекрутмента перестала быть факультативным конкурентным преимуществом и превратилась в стратегическую необходимость, AI-алгоритмы для скрининга резюме, чат-боты для первичной коммуникации с кандидатами и системы автоматизации (ATS, Applicant Tracking Systems), позволяют существенно сократить время закрытия вакансий и минимизировать влияние субъективных факторов на принятие управленческих решений по кадрам.

Современный рынок труда характеризуется высокой степенью мобильности, распространением дистанционных форматов занятости и ростом ожиданий кандидатов к «цифровому комфорту». В указанных условиях организациям необходимо совершенствовать подходы к формированию и продвижению HR-бренда в цифровой среде. Использование предиктивной аналитики и Big Data позволяет не только находить активных соискателей, но и эффективно работать с пассивными потенциальными кандидатами, что критически важно для наукоемких и высокотехнологичных отраслей.

В условиях высокой степени неопределенности бизнес стремится к жесткой оптимизации издержек. Совершенствование процесса рекрутмента через цифровые инструменты напрямую влияет на снижение стоимости набора, автоматизация рутинных операций высвобождает ресурс HR-департамента для решения стратегических задач, таких как управление талантами, развитие корпоративной культуры и долгосрочное кадровое планирование.

Цифровизация диктует новые требования к профессиональному профилю рекрутеров и HR-менеджеров, которые должны обладать навыками работы с данными персонала, владеть инструментами визуализации (BI-дашборды) и понимать принципиальные алгоритмы оценки и отбора.

Актуальность темы работы обусловлена противоречием между возрастающей потребностью организаций в высококвалифицированных

кадрах и недостаточной эффективностью традиционных инструментов их привлечения в условиях цифровой экономики. Задача рекрутинговой деятельности заключается в поиске претендентов, чьи компетенции и личностные качества максимально соответствуют бизнес-целям компании и требованиям вакантных рабочих мест. Стратегии подбора персонала детерминированы масштабами бизнеса, параметрами потребности в сотрудниках, отраслевой принадлежности компаний.

Выделяют несколько видов подбора персонала: хедхантинг (переманивание топ-менеджеров и уникальных специалистов, не нуждающихся в новом месте работы), «точечный» поиск (наем дефицитный специалистов и квалифицированных руководителей на открытые вакансии) и массовый подбор (наем целого ряда сотрудников на одинаковые низовые позиции (курьеры, продавцы, пр.), аутплейсмент, технология социально-ответственного высвобождения персонала, прелиминаринг, способ привлечения в организацию молодых специалистов — студентов и выпускников высших учебных заведений — для прохождения практик и стажировок с последующим трудоустройством[1].

Эффективность данного метода подтверждается практикой компании «1С», реализующей проект «Дни карьеры «1С». Мероприятия включают презентацию корпоративных ценностей, отборочные испытания и интеграцию студентов в производственную среду. Эмпирический опыт показывает, что систематическое взаимодействие с вузами позволяет успешно закрывать позиции начального уровня (например, нанимать бухгалтеров по работе с первичной документацией) квалифицированными кадрами. Условиями эффективности прелиминаринга являются: регламентированная система адаптации, функционирование системы наставничества, формализация и отнесение к стратегическому уровню управления программ корпоративного обучения.

Прежде чем публиковать вакансию, профессиональный рекрутер выстраивает «дорожную карту», включающую анализ потребности в персонале: четкое понимание, зачем компании определенное количество сотрудников, какие задачи они будут решать; синхронизацию с бизнесом, то есть изучение стратегических планов компании и перспективной потребности в человеческих ресурсах; выбор каналов поиска претендентов и распространения информации о вакансиях (соцсети, профильные форумы, платформы на основе искусственного интеллекта), определение технологий оценки, способной проведения отборочных испытаний; бюджетирование расходов на подбор: расчет стоимости привлечения кандидатов; установление дедлайнов для каждого этапа воронки найма.

Для оптимизации рекрутмента и отбора кандидатов при снижении риска текучести среди новых сотрудников необходимо сосредоточить внимание на следующих «реперных точках» подбора:

при оценке потенциала кандидатов первостепенное значение приобретает не только уровень владения жесткими навыками (hard skills), но и

степень соответствия его soft skills и ценностных ориентаций организационной культуре компании. Исследования показывают, что высокая ценностная совместимость коррелирует с долгосрочной лояльностью и вовлеченностью сотрудников, в то время как несоответствие корпоративному культурному коду ведет к деструкции рабочих процессов, независимо от квалификации работников.

в условиях дефицита квалифицированных кадров подтвердил свою эффективность мультиканальный подход к поиску рабочей силы. Расширение воронки найма достигается за счет использования не только специализированных агрегаторов, но и анализа социальных сетей, профессиональных комьюнити, smm и методов активного сорсинга. Синергия автоматизированных алгоритмов поиска и сетевого анализа целевых групп потенциально подходящих работников позволяет идентифицировать «пассивных» кандидатов, обладающих дефицитными компетенциями;

Employee Value Proposition (EVP) представляет собой совокупность материальных и нематериальных конкурентных преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его опыт и навыки. Формирование научно обоснованного и конкурентоспособного EVP является инструментом позиционирования бренда работодателя на рынке труда. Релевантное ценностное предложение выступает катализатором привлечения высокопроизводительных кадров (HiPo) и снижает издержки на найм и отбор;

интервью рассматривается как комплексный диагностический инструмент. Переход от неструктурированных бесед к валидизированным методам (интервью по компетенциям, методики STAR и PARLA, ситуационные кейс-тесты) позволяет с высокой долей вероятности прогнозировать паттерны поведения кандидата в реальных производственных ситуациях. Глубинная верификация профессионального опыта обеспечивает объективность селекции и повышает предиктивную валидность всей процедуры отбора;

крупные корпорации обычно формируют внутренние HR-департаменты и отделы, продвигают привлекательный HR-бренд на целевых сегментах рынках труда, малые и средние предприятия чаще используют внешний рекрутмент направляют заявки на подбор персонала во внешние кадровые агентства или рекрутерам-самозанятым, обращаются к агрегаторам вакансий, социальным сетям, реферальным программам[2].

Процесс оценки и отбора кандидатов трансформируется в сторону практико-ориентированных методов, таких как: первичный скрининг и оценка коммуникативных компетенций, психометрическое тестирование для определения специальных когнитивных способностей (концентрация внимания, скорость обучения), а не только общего уровня интеллекта, валидизация навыков на основе применения технических испытаний и метода рабочих проб, который признается наиболее эффективным, так как он минимизирует риск социально-желательных ответов и позволяет идентифицировать уровень фактической исполнительской дисциплины и квалификации кандидатов.

Грамотно выстроенная система найма и отбора способствует снижению коэффициента текучести кадров, оптимизации процесса онбординга, росту операционной прибыли и укреплению деловой репутации компании. Согласно эмпирическим данным (в частности, исследованиям TalentTech), в условиях текущей рыночной конъюнктуры 71% HR-специалистов смещают фокус с экстенсивного рекрутмента на стратегии развития и удержания наиболее ценных сотрудников[3].

Для повышения результативности рекрутинга целесообразно имплементировать современные подходы к формированию штата сотрудников, базирующиеся на следующих стратегических трендах: стратегическое партнерство с внутренними заказчиками, позволяющее сформировать релевантный профиль компетенций, что существенно повысит валидность отбора, многофакторный мониторинг кандидатов, экономический анализ каналов привлечения и система обратной связи с линейными руководителями, трансформация процесса подбора в проектную систему, цифровизация и развитие технологических компетенций специалистов по поиску и оценке претендентов на вакантные позиции.

Список литературы:

- 1.Верещагина Л.С., Кублин И.М., Ольхова Л.А., Воронов А.А. К вопросу об анализе кадровой политики и корпоративной культуры в подразделениях ОАО "РЖД"//Экономика и предпринимательство. 2022. № 3 (140). С. 1351-1357.
- 2.Салихова Н. Как выбрать ATS-систему: руководство для HR и бизнеса <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/kak-vybrat-ats-sistemu-rukovodstvo-dlya-hr-i-biznesa/>
3. Ценностные основания Российской государственности: историко-политические и социокультурные аспекты / А. И. Демидов, Д. В. Михель, А. Е. Михайлов [и др.]. – Саратов : Саратовский источник, 2024. – 177 с. – ISBN 978-5-605-23290-2. – EDN CYMVGA.