

и схожим образом жизни, для решения актуальных задач, которые стоят перед медицинскими организациями в настоящее время.

#### Литература

1. Бабаева А.В. Роль корпоративной культуры в современном обществе // Научно-исследовательские публикации. – 2014. – № 4(8). – С. 72-76.
2. Возрастной состав врачей в Российской Федерации (2015-2020 гг.) / Меньшикова Л.И., Пелецкая К.Н., Огрызко Е.В., Флеглер Н.А. // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2022 г. – № 4. – С. 507-523.
3. Гурова И. М., Евдокимова С. Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7. – № 3. – С. 150–159.
4. Здравоохранение в России // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13218> (дата обращения: 03.08.2024).
5. Исаева М. А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. – 2011. – № 3. – С. 290-295.
6. Ожиганова Е. М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – № 1. – С. 94-97.
7. Strauss W., Howe, N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. – 1991. – 538 p.
8. Strauss W., Howe, N. The Fourth Turning: An American Prophecy. – 1997. – 400 p.

## ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ (МАТЕРИАЛЫ НАУЧНОЙ СЕССИИ АСПИРАНТОВ)

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-3-156-163

УДК: 331.108.2

**А.О. Попов**

### Применение социальных технологий в процессе подбора персонала в ИТ-компанию

#### **A. Popov. Application of social technologies in the staffing process**

**Аннотация.** Области применения социальных технологий в управлении персоналом крайне разнообразны, но наиболее важной функцией, где следуют их применять, является подбор персонала. В статье будут рассмотрены методы и приемы социальных технологий, которые применяются в процессе подбора и отбора персонала в крупную ИТ-компанию, насколько эти методы могут быть эффективны и как эту эффективность можно измерить в количественном выражении.

**Abstract.** The areas of application of social technologies in personnel management are extremely diverse, but the most important function where they should be applied is personnel selection. The article will consider the methods and techniques of social technologies that are used in the process of recruiting and selecting personnel in a large IT company, how effective these methods can be and how this effectiveness can be measured in quantitative terms.

**Попов Арсений Олегович** - аспирант кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

A. Popov - postgraduate student of the Department of Sociology and Personnel Management, St. Petersburg State University of Economics.

© Попов А.О., 2024

**Ключевые слова:** социология, управление персоналом, социальные технологии, коммуникация, подбор персонала.

**Контактная информация:** 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: +7 (931) 980-10-85; e-mail: popov98-13@mail.ru

**Keywords:** sociology, human resource management, social technologies, communication, personnel selection.

**Contact information:** 21 Sadovaya st., Saint-Petersburg, 193023; tel.: +7 (931) 980-10-85; e-mail: popov98-13@mail.ru

Социальная технология – это совокупность приемов, методов и воздействий, которые применяются в процессе межличностного взаимодействия и позволяют добиваться результатов при решении разного рода задач, связанных с необходимостью обеспечения эффективного взаимодействия между людьми.

Области применения социальных технологий в компании безграничны, а важность предельна понятна. Управление персоналом – одно из наиболее важных направлений, где следует применять социальные технологии. В частности, к функциям, где применяются социальные технологии, стоит отнести: адаптация персонала, обучение персонала, подбор персонала, оценка персонала и другие. Рассмотрим поподробнее как социальные технологии могут быть эффективны в процессе подбора персонала в крупную ИТ-компанию и с какой целью они применяются в процессе отбора кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, цель исследования - изучить применение социальных технологий в процессе подбора и отбора кандидатов в коммерческой организации. Объект исследования – соискатели, претендующие на вакантные должности ИТ-специалистов в компании ООО «ВК». Предмет исследования – применение социальных технологий в найме персонала.

В качестве практической проблемы рассматривается улучшение процессов найма высококвалифицированных ИТ-специалистов и их отбор в соответствии с заданными требованиями.

В качестве научной проблемы, отсутствие структурированных данных и нехватка теоретических и практических знаний в применении социальных технологий.

На наш взгляд, применение социальных технологий позволяет менеджерами по подбору персонала и нанимающим руководителям более комплексно оценить навыки, знания и умения кандидатов, их мотивацию к трудовой деятельности и потенциальную лояльность к компании.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

1. Оценить необходимость применения социальных технологий в процессе подбора персонала.

2. Определить наиболее значимые этапы собеседований и методы социальных технологий на каждом этапе.

3. Предложить показатели, по которым можно отследить эффективность социальных технологий в процессе подбора персонала.

4. Проанализировать результаты исследования и сделать выводы о проделанной работе.

В качестве методов исследования используются контент-анализ профессиональной литературы в области управления карьерой, социальных технологий, мотивации сотрудников, а также методы включенного наблюдения.

В качестве обоснования важности применения социальных технологий в процессе подбора и отбора персонала обратимся к материалам, опубликованным службой исследований крупнейшей российской платформы онлайн-рекрутинга hh.ru, которая выяснила, какое место занимает в жизни работа, довольны ли соискатели своей работой, а также что может повлиять на решение о смене работы[1]. Опрос проводился с 21 февраля по 02 марта 2024 года среди 2326 российских соискателей.

Почти у каждый третьего респондента (30%) работа занимает самое важное место и отнимает большую часть времени, каждый пятый ставит семью выше, чем работу, еще 13%

считает, что личное развитие важнее, чем работа. При этом лишь 11% считает свою работу идеальной.

Основная часть работающих респондентов планируют поменять работу в 2024 году. 2 из 3 хотят сменить работу, т.к. не устраивает заработная плата, 55% не хватает роста и развития, каждому третьему скучно с текущими задачами, 30% не хватает ощущения значимости на рабочем месте, 26% хотят сменить отрасль или сферу, каждому четвертому не хватает понимающего и лояльного руководства, 19% не устраивает должность, 17% не хватает дружелюбной атмосферы и коллег.

Среди тех, кто работает и хочет сменить сферу или тех, кто не работает, каждый третий хочет сменить сферу деятельности. 39% хотят перейти в ИТ, 17% в искусство, 15% наука образования, а также маркетинг, 13% - транспорт, логистика. При этом 2 из 3 готовы к понижению в должности ради смены сферы.

В целом, по мнению соискателей, сфера ИТ – самая перспективная, востребованная и стабильная сфера в 2024 году, 24% выделили строительство, 21% - медицину, 19% - маркетинг, 18% - транспорт, логистика. Ради лучших условий в работе 79% респондентов готовы углубиться в новую сферу и обучиться новой профессии, 53% - стать руководителем или повысить свою должность, 31% - изучить новые языки или переехать в другую страну, 19% - поменять оклад на возможность регулярно получать бонусы.

Говоря о факторах перехода к другому работодателю, 3 из 4 выделили повышение зарплаты, каждый третий – интересные задачи, 31% - возможность удаленной работы, 29% - повышение в должности, 26% - перспективные проекты. График работы (50%), заработная плата (49%), комфортные условия труда (48%), стабильность компании (45%), хорошее начальство (44%) – основные ценности для соискателей.

Как правило процесс подбора ИТ-специалистов в крупной технологичной компании состоит из нескольких этапов (от 3 до 5), рассмотрим их поподробнее на примере компании ООО «ВК»:

1. HR-интервью – этап, где рекрутер знакомится с кандидатом, рассказывает о существующих вакансиях и уточняет про опыт кандидата, его мотивацию и причины поиска новой работы.

2. Технический скрининг – этап, где один из технических специалистов команды задает кандидату заготовленный пул закрытых вопросов, на которые уже есть некие ожидаемые ответы. Цель этапа – оценить базовые навыки кандидата и принять решение о приглашении на углубленную техническую секцию.

3. Техническое интервью – этап, где присутствует двое технических специалистов, которые в режиме реального времени решают с кандидатом заготовленные задачи по программированию.

4. Финальное интервью – этап, где присутствует нанимающий менеджер, который знакомится с кандидатом, презентует ему задачи команды и оценивает совокупный уровень компетенций кандидата для выполнения этих задач.

На каждом из этапов кандидата сопровождает рекрутер и первый этап – один из самых важных, поскольку именно рекрутер принимает решение о том рассматривать ли кандидата дальше и насколько целесообразно пригласить его на следующий этап. Именно на первом этапе отбора необходимо применять методы социальных технологий. Рекрутер должен:

1. Презентовать компанию, а именно: проговорить чем компания занимается; какие направления в деятельности компании сейчас наиболее важны; почему компания хочет двигаться в том или ином направлении бизнеса; какое место в компании занимает продукт/проект/команда/департамент, куда приглашают кандидата; какие основные задачи этой команды и чем предстоит заниматься кандидату.

2. Дать возможность кандидату задать вопросы рекрутеру.

3. Уточнить опыт кандидата: обсудить проекты, в которых принимал участие кандидат; его роль на этих проектах и его основные должностные обязанности; достижения, которых удалось достичь;

4. Качественно проработать мотивацию кандидата, понять почему он хочет сменить работы, что его не устраивает у текущего работодателя, что бы хотел изменить в работе[3]. Для этого можно использовать следующие вопросы:

— Насколько тебе понятны наши цели и задачи? Что звучит как вызов? Каких задач тебе не хватает? Есть ли что-то в нашем предложении/задачах/компании, что вызывает у тебя опасения?

— В резюме у тебя указан желаемый уровень компенсации в размере X руб., я правильно понимаю, что ты готов на нее ориентироваться? Если ответ «нет»: что повлияло?

— Сориентируй, ведешь ли ты переговоры с другими компаниями? На каких этапах? Есть ли у тебя другие предложения? От каких и на какую сумму? Можешь поделиться информацией относительно условий и социального пакета?

— Как ты будешь принимать решение? На что будешь обращать внимание?

— В какие сроки ты планируешь принять решение? Говорил ли ты с текущим руководителем?

— Как ты думаешь могут ли тебе сделать контр-оффер/удержать в текущей компании? Чем?

— Есть ли что-то, что мы забыли обсудить?

5. Рассказать кандидату об этапах собеседований и дальнейших шагах, сориентировать по срокам получения обратной связи.

Описанный выше процесс и элементы интервью позволяют рекрутеру получить подробную информацию о кандидате и принять решение о том, насколько целесообразно рассматривать кандидата на следующих этапах собеседований. Предложенные приемы социальных технологий позволяют в полной мере получить портрет кандидата, оценить его культурную совместимость с ценностями компании и подготовиться к формированию оффера и его презентации.

Эффективность применения социальных технологий в процессе отбора кандидатов может быть продемонстрирована в количественном выражении[2]. В качестве показателей мы выделим: 1) % отказа от офферов; 2) % новых сотрудников, кто проработал в компании более 6 месяцев.

Показатель 1. Процент отказа от офферов определяется следующим образом: количество кандидатов, отказавших от оффера делится на количество сделанных офферов и умножается на 100%. Рассмотрим на примере компании ООО «ВК». С 01.01.2024 по 30.06.2024 менеджеры по подбору персонала сделали кандидатам 2 305 офферов, из которых только 1954 были приняты. Уровень показателя отказа от офферов находится в диапазоне 18-19%, при плановом показателе в 12%. В качестве причин отказа от офферов выделяют:

1. удержали: предложения улучшенные условия или другую роль/проект;
2. не понравились задачи/функционал;
3. не устроил уровень компенсации.

Озвученные причины отказа от офферов прямо коррелируют с теми аспектами, которые менеджер по подбору персонала должен выяснять на первом этапе отбора. В частности, рекрутером плохо прорабатывается причины ухода с текущего рабочего места и возможность того может ли текущий работодатель повлиять на эти причины. Помимо этого, рекрутером неправильно расставляются приоритеты и акценты, которые наиболее важны для конкретного кандидата в процесс презентации компании/команды/должности/оффера.

По данным исследования hh.ru, среди тех, кто работает и хочет сменить работу основная часть (60%) готова остаться на нынешнем месте работы, если компания сделает вам

предложение/контроффер при условии увеличении заработной платы, каждый четвертый - если предложат интересный проект или повысят в должности[1].

Каждый четвертый работающий респондент заявил, что сталкивался с котроффером, 14% респондентов приняли его. В основном контроффер предлагали на словах, каждому пятому предложили документально, как проект изменения текущего трудового договора. Среди тех, кто сейчас работает и не ищет новую работу, а также среди неработающих, половина готовы были бы остаться в компании, если будут более выгодные условия.

Показатель 2 Процент сотрудников, проработавших более 6 месяцев, рассчитывается следующим образом: количество сотрудников, ушедших до истечения 6 месяцев, делится на количество сотрудников проработавших 6 месяцев и более в разрезе отчетного периода и умножается на 100%. С 01.01.2024 по 30.06.2024 в компанию ООО «ВК» было принято 1954 сотрудника. Из этого числа сотрудников 273 специалиста ушло до истечения 6 месяцев и таким образом показатель срока жизни сотрудников в компании находится на уровне 86%. В качестве причин ухода сотрудники выделяют:

1. несоответствие фактических задач и обязанностей с ожидаемыми;
2. непрохождение испытательного срока – несоответствие уровня кандидата (то есть его знаний, навыков, умений) и уровня сложности выполняемых задач;
3. несоответствие по культурной совместимости.

В контексте применения социальных технологий в процессе отбора кандидата мы можем предположить, что рекрутер мог не до конца обозначить предполагаемую роль и потенциальные задачи кандидата, либо не проконтролировал обсуждение этих аспектов на более поздних этапах отбора, в следствие чего у кандидата сложилось неправильное представление о работе. Помимо этого, могли быть допущены ошибки при оценке компетенций кандидата: не до уточнена его роль и функционал на предыдущих местах работы, не проконтролирована благонадежность кандидата в процессе прохождения технических секций или не сделан акцент на склонности кандидата к сомнительным методам и способам прохождения интервью.

Предложенные показатели в большинстве случаев позволяют оценить работу рекрутера и эффективность применения социальных технологий на этапе, когда возможности изменить что-то в процессе отбора не представляется возможным. Попробуем рассмотреть еще один способ оценки эффективности применения социальных технологий в режиме реального времени или когда вакансия еще не закрыта.

Воронка рекрутинга (воронка подбора персонала) — инструмент менеджера по подбору персонала, который наглядно покажет процесс работы с кандидатом от размещения резюме до найма. Преимущество воронки — наглядность. Она продемонстрирует, сколько кандидатов пришло и сколько отвалилось на каждом из этапов, локализует проблему и даст возможность оперативно её решить. Рассмотрим 2 примера воронок и попробуем их проанализировать.

На рисунке 1 изображена воронка по подбору специалиста по автоматизации тестирования за период работы по вакансии с 10.06.2024 по 30.07.2024. Мы видим, что из 33 кандидатов, с которыми рекрутер попытался связаться, только 9 человек готовы были прийти на HR-интервью. Из этих 9 специалистов рекрутер решил отказать только одному кандидату, который по тем или иным причинам не соответствует заявленным требованиям вакансии. С остальными 8 кандидатами была проведена техническая секция, из которых только одного кандидата решили пригласить на финальное интервью. На данном этапе и виднеются проблемы в процессе подбора, в частности стоит разобраться почему большинство кандидатов не проходят техническую секцию. Причин может быть несколько:

1. рекрутер не проводит качественную оценку компетенций на своем этапе интервью;
2. ожидания команды от кандидатов завышены;

3. рекрутер не до конца понимает требования команды к кандидатам и соответственно не может оценить соискателей должным образом на первом этапе. Ё

Чтобы выйти из этой ситуации рекрутеру следуют поприсутствовать на одном из интервью второго(технического) этапа, чтобы лучше понять какие вопросы задают представители команды кандидату, на чем делают акцент в процессе оценке, какие важные аспекты в работе выделяют. Это поможет рекрутеру лучше понять ожидания команды от кандидатов и на более ранних этапах более качественно проводить отбор соискателей.

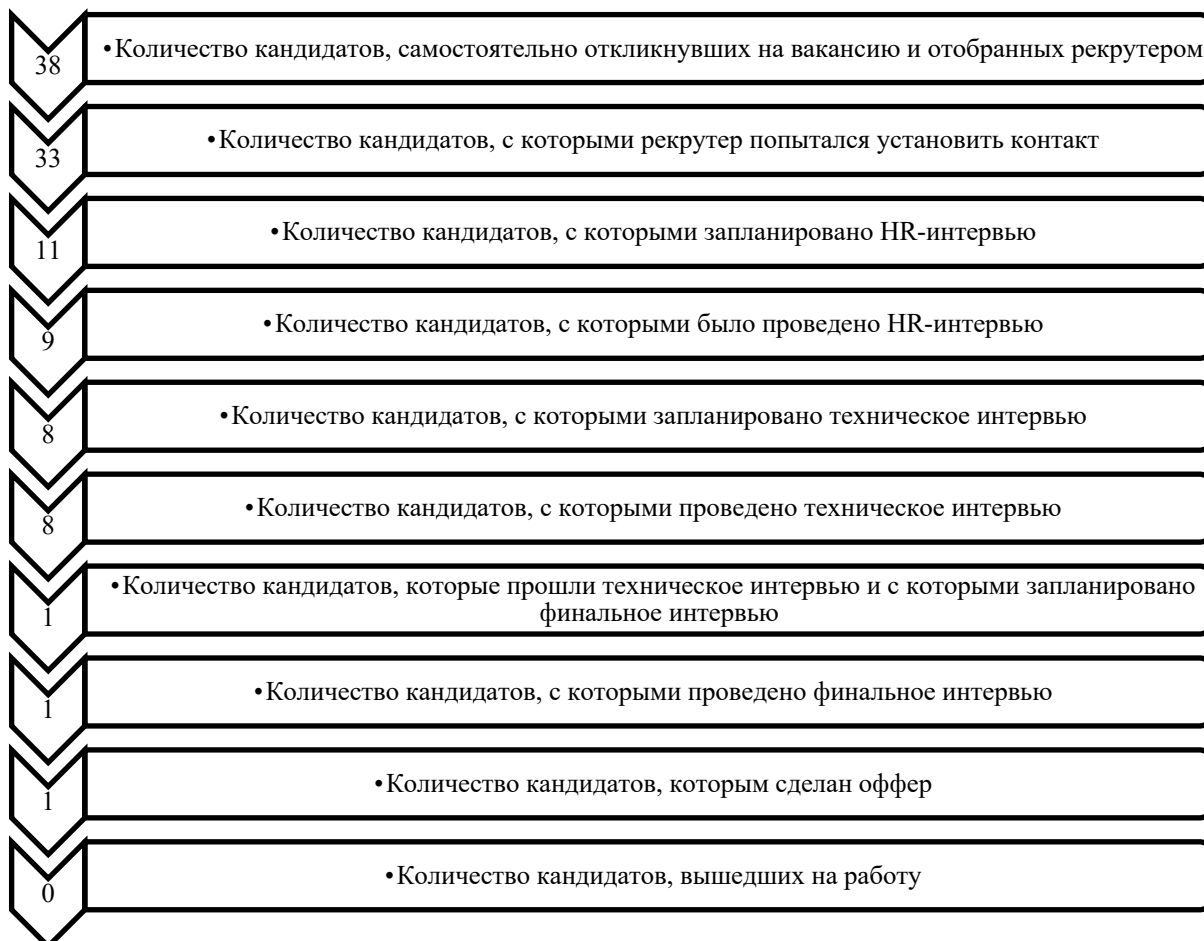


Рисунок 1. Воронка по поиску специалиста по автоматизации тестирования

На рисунке 2 изображена воронка по поиску руководителя группы продуктовой аналитики за период работы по вакансии с 27.05.2024 по 30.07.2024 года. В данном примере обратим внимание на переход между этапами HR-интервью проведено и запланировано 1-е техническое интервью, конверсия составляет всего 56%. Это может говорить о 2 моментах: 1) рекрутер сам более жестко отсеивает неподходящих кандидатов; 2) команда не готова собеседовать часть кандидатов, которых показывает рекрутер. Сконцентрируемся на втором варианте и попробуем разобраться в причинах плохой конверсии:

1. рекрутер изначально не рационально отбирает кандидатов по резюме и не попадает в требования команды;

2. рекрутер имеет неточное представление о профиле кандидата.

В обоих случаях решением проблемы может стать встреча с нанимающим менеджером и представителями команды, где рекрутер может уточнить требования команды, уточнить какой информации им не хватает в предоставляемой обратной связи рекрутером по каждому кандидату, предложить создать список обязательных вопросов или вопросов-кейсов,

которые рекрутер будет проходить вместе с кандидатом, чтобы оценить его скорость мышления и поведение в той или иной проецируемой ситуации.

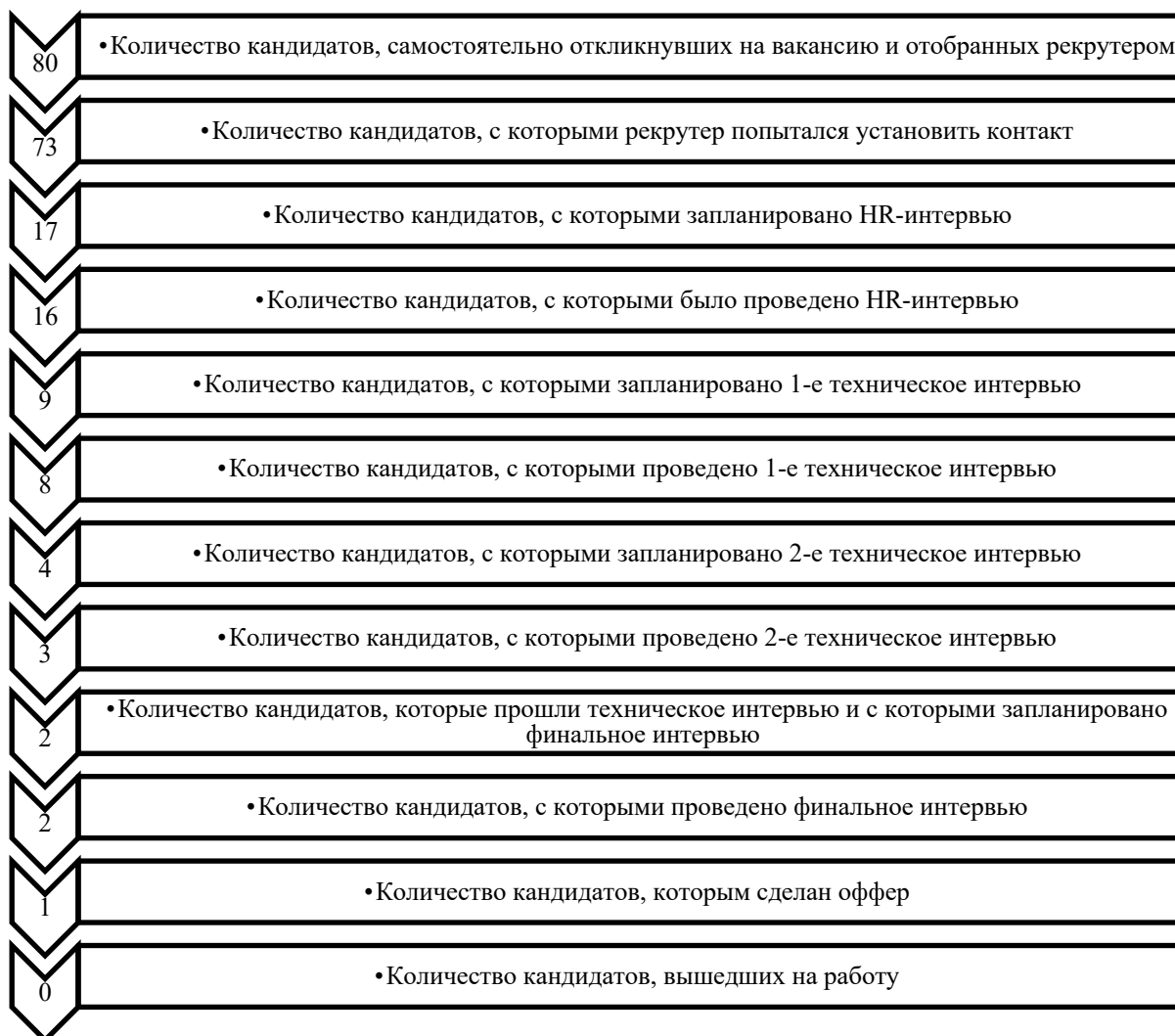


Рисунок 2. Воронка по поиску руководителя группы продуктовой аналитики

Важным дополнением в использовании воронок является тот факт, что их важно составлять не только для себя, но и показывать нанимающей команде на регулярной основе и при возникновении сложностей вместе с ее представителями обсуждать проблемы, которые возникают в процессе найма и соответственно вовремя корректировать приемы социальных технологий, применяемых в ходе проведения интервью.

Описанные выше приемы социальных технологий, которые могут быть применимы в процессе отбора и подбора персонала, позволяют менеджерам по подбору персонала рационализировать свои подходы к проведению интервью и отслеживанию своих успехов в процессе закрытия вакансий.

Приведенные примеры количественных и качественных показателей для оценки эффективности применения социальных технологий в рекрутменте позволяют менеджерам по подбору персонала наглядно и должным образом анализировать процессы найма как в режиме реального времени, так и в долгосрочной перспективе.

Безусловно, нельзя забывать и про человеческий фактор, который может повлиять на любой из этапов подбора и отбора персонала. В любом случае отказы от офферов, непрохождение испытательного срока, неправильная оценка навыков, знаний и умений

кандидатов могут завесить от разных причины или даже от разного комплекса причин, но главная задача рекрутера в процессе отбора – минимизировать риски возникновения этих причин, спрогнозировать их появление в определенном рода ситуациях и предупредить об этом нанимающего менеджера.

Полученные итоги приведенного в данной статье исследования позволяют сделать несколько выводов:

1. Социальные технологии – комплекс приемов и механизмов, который следует применять в процессе подбора и отбора кандидатов.

2. С помощью социальных технологий, менеджер по подбору персонала может дать рациональную оценку разного рода компетенций кандидата и спрогнозировать его поведение в процессе прохождения этапов собеседований.

3. Эффективность применения социальных технологий в процессе подбора персонала следует оценивать посредством качественных и количественных показателей, показывающих метрики подбора персонала

Цель исследования можно считать достигнутой, а практическую и научную новизну доказанной.

В заключение хотелось бы сказать, что полученные результаты исследования послужат дальнейшему изучению данной проблемы. Оценив как социальные технологии могут применяться в процессе подбора и отбора персонала, следует перейти к созданию собственной социальной технологии для использования в конкретной организации и встраиванию ее в модель социальных технологий, влияющих на процессы рекрутмента и подбора наиболее подходящих кадров.

#### Литература

1. HeadHunter – интернет-ресурс для поиска работы. URL: <https://spb.hh.ru/>.
2. Балабанова В.А., Гольман Т.А. Эффективность использования социальных технологий в системе управления // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 2 С. 42–45.
3. Бойко С.В., Покровская Н.Н., Слободской А.Л., Спивак В.А. Социально-экономические вопросы мотивации сотрудников в условиях удаленной и распределенной работы // Социология и право. 2021. № 1 (51). С. 6-17.
4. Васильева И.А. Теоретические подходы к изучению социальных технологий управления // Казанский Вестник молодых ученых. 2020. № 4. С. 15–21.
5. Елкина В.Н. Трудовая мотивация и стимулирование работников в современных условиях // Сборник трудов научно-практической конференции Двадцать шестые апрельские экономические чтения. – Омский государственный педагогический университет. 2020. – с. 274-278.