

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108

DOI: 10.17223/19988648/50/10

М.И. Казакова, И.Ф. Зайнетдинова, А.Ю. Петухова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ DIGITAL-ПРОЦЕССА ПОДБОРА КОНСУЛЬТАНТОВ В УРАЛЬСКОМ БАНКЕ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

В статье анализируется практика digital-процесса подбора персонала на массовую позицию «Консультант» Уральского банка ПАО «Сбербанк России». Составлена сравнительная характеристика преимуществ и недостатков традиционного процесса и digital-процесса подбора, выявлены проблемы существующей практики подбора, для минимизации которых даны рекомендации. Предложения авторов заключаются в создании дополнительных функций системы подбора для появления возможности выбора между ними у кандидатов, а также учета психологических особенностей претендентов на позицию и их реакций на нововведения.

Ключевые слова: подбор персонала, digital-процесс, дистанционное тестирование, видеointервью, поток кандидатов, сроки закрытия вакансий.

В настоящее время информационные технологии все более активно применяются в управлении персоналом. В Уральском банке ПАО «Сбербанк России» практикуется использование новой системы digital-подбора персонала на должностную позицию «Консультант». Немассовые вакантные должностные позиции в банке закрываются вовремя и качественно, а массовые имеют проблему с закрытием.

Должностная позиция консультанта «Регламентом подбора и приема на работу персонала в территориальные банки ПАО «Сбербанк России»» является массовой, кандидаты на нее проходят упрощенную процедуру подбора и отбора и функционал которой исчерпывается выполнением регламентированной роли и типовых задач. На вакансию консультанта претендуют внешние кандидаты, так как данная вакансия в ПАО «Сбербанк России» является стартовой позицией и не предполагает перемещения кандидатов из внутреннего источника в качестве карьерного роста. Редкие исключения составляют сотрудники, желающие перевестись из другого внутреннего структурного подразделения, но количество вакантных мест при этом практически не меняется. По заявке руководителей внутренних структурных подразделений к кандидатам на вакансию «Консультант» предъявляются минимальные формальные требования. Сотрудник принимается в штат без испытательного срока.

Коэффициент текучести персонала должностной позиции «Консультант» в 2017 г. составил 17,87%, в 2018 г. – 16,73%, что объясняется поло-

жением должностной позиции в организационной структуре организации (стартовая позиция) и сферой деятельности (продажа услуг).

Использование системы дистанционного тестирования кандидатов на должность «Консультант» осуществляется на платформе Skillaz.co.

Обобщенная схема digital-процесса подбора персонала на вакансию «Консультант» в Уральском банке ПАО «Сбербанк России» выглядит следующим образом. После поступления заявки от внутреннего структурного подразделения в центр подбора персонала поиск кандидатов на должность осуществляется преимущественно во внешних источниках. Просмотр и оценка видеоинтервью, которое готовит сам кандидат, осуществляется рекрутером в течение 1 рабочего дня, при этом ссылку на видеоинтервью получает и руководитель внутреннего структурного подразделения (просмотр видеоинтервью РВСП носит при этом опциональный характер и не должен влиять на сроки подбора). Цель просмотра – заочное знакомство с кандидатом для сокращения очного интервью, РВСП может ознакомиться с оценкой и комментариями рекрутера по данному кандидату. Начиная с этапа индивидуального интервью кандидата с руководителем, процесс подбора на платформе Skillaz.co синхронизирует данные по кандидату с внутренней программой SAP SuccessFactors, в которой работают другие подразделения организации. После успешного прохождения кандидатом индивидуального интервью с руководителем и одобрения проверки службы безопасности кандидат направляется на оформление на ученический, а после успешного пятидневного обучения – на трудовой договор. Вакансия считается закрытой, когда кандидат оформляет трудовой договор.

Анализируя схему подбора персонала при помощи digital-процесса, можно сделать вывод о том, что фактически этап группового интервью или интервью с рекрутером традиционного процесса подбора заменяется этапами «видеоинтервью кандидата» и «оценка видеоинтервью рекрутером». Также появляется возможность просмотра видеоинтервью кандидата, оценок и комментариев рекрутера для руководителя внутреннего структурного подразделения. Все остальные этапы остаются неизменными.

«Дистанционное тестирование» предполагает просмотр кандидатом презентации должности (видео, содержащее информацию о вакансии, работе в организации), прохождение опроса на понимание должности, запись непосредственно самого видеоинтервью, а также заполнение анкеты для службы безопасности. Видеоинтервью состоит из 7 вопросов, ответы на которые записываются каждый по отдельности на видеокамеру телефона или персонального компьютера.

У кандидата есть возможность заранее подготовить и записать ответ. Удалять уже записанное видео не разрешено.

Рекрутер при просмотре видеоинтервью дает оценку по показателям, представленным в табл. 1.

Положительные оценки выделяются в зеленую рамку и предполагают высокую оценку показателя, также предусмотрена средняя оценка, которая выделяется в желтую рамку, а самая низкая оценка – в красную рамку. Ко-

личество отрицательных оценок для отказа по видеоинтервью строго не регламентируется, поэтому оценка производится на усмотрение рекрутера.

Таблица 1. Оценка кандидата по показателям

№ во-проса	Показатель	Оценка	Шкала оценки
1	Внешний вид кандидата	Одет в грязную / неподобающую одежду. В неподобающем состоянии	Низкая оценка
		Невозможно оценить внешний вид кандидата	Средняя оценка
		Опрятно одет. Имеет презентабельный вид	Высокая оценка
	Внешность кандидата	Кандидат обладает отталкивающей внешностью и не подходит для личной работы с клиентом	Низкая оценка
		Невозможно оценить внешность кандидата	Средняя оценка
		Кандидат обладает нейтральной внешностью. Кандидат обладает приятной внешностью	Высокая оценка
	Уровень образования	Кандидат имеет незаконченное среднее общее образование	Низкая оценка
		Кандидат имеет среднее общее образование (школа)	Средняя оценка
		Кандидат имеет среднее профессиональное образование / неоконченное высшее образование / оконченное высшее образование	Высокая оценка
2	Качество речи	Дефекты речи; большое число ошибок; сильный акцент, затрудняющий понимание	Низкая оценка
		Ошибки/оговорки, вызванные волнением; незначительный акцент	Средняя оценка
		Незначительные ошибки / оговорки; грамотная речь; приятный / сильный голос	Высокая оценка
3	Навыки продаж. Лояльность	Выбирает один из продуктов, но не может описать его ценность. Речь сбивчива и не последовательна	Низкая оценка
		Описание продукта содержит обобщенное представление или факты, например, online-банк позволяет платить за услуги удаленно,дебетовая карта – удобная	Средняя оценка
		Описание продукта структурированное и емкое. Сделан акцент на удобстве продукта, например, online-банк – это..., Вы можете использовать его для..., он удобен тем, что..., его отличие от прочих продуктов в том, что....	Высокая оценка

№ во-про-са	Показатель	Оценка	Шкала оценки
4	Понимание специфики должности	Кандидат не понял / понял совершенно неправильно основные задачи, которые будут стоять перед ним в этой должности	Низкая оценка
		Кандидат правильно понимает задачи, которые будут перед ним стоять	Высокая оценка
5	Мотивация	Кандидат теряется, молчит, использует социально-желательные фразы	Низкая оценка
		Кандидат перечисляет обязанности должности, но не может объяснить, почему он подходит для этой работы	Средняя оценка
		Кандидат аргументированно объясняет, почему, на его взгляд, он подходит на эту роль. Приводит примеры из прошлого опыта и соотносит свои качества и (или) опыт с должностными обязанностями	Высокая оценка
6	Клиентоцентричность	Не может дать ответ / Дает ответ в негативных формулировках, например, «Если будешь хамить клиентам – то уволят», «Не надо орать на клиента», «Не нужно врать людям»	Низкая оценка
		Дает ответ, близкий по смыслу к: «исполнение должностных инструкций», «добросовестно работать – и все». Не может пояснить свой ответ	Средняя оценка
		Говорит о том, что «хороший сервис позволяет больше зарабатывать», «можно выделяться среди конкурентов». Звучат слова, совпадающие или близкие по смыслу к: «искреннее желание помочь», «забота о людях», «удовольствие от общения»	Высокая оценка
7	Командность	Не может дать ответ / Сводит ответ к стандартной формулировке «коллектив должен быть дружным»	Низкая оценка
		Использует для ответа стандартные фразы «все должны хорошо работать», «нужен хороший начальник» / Не может привести пример / В качестве примера приводит обычное рабочее взаимодействие	Средняя оценка
		Аргументированно описывает свою позицию, используя фразы «работа в команде», «общие цели», «структура», «распределение обязанностей / ролей» и другие характеристики командной работы. Приводит яркий пример командной работы	Высокая оценка
	Навыки коммуникации (Оценка проводится по результатам всего интервью)	Речь запутана и несвязна, замыкается в себе, сильно нервничает, впадает в ступор	Низкая оценка
		Умеренно нервничает, иногда теряет нить своего рассказа	Средняя оценка

№ во-про-са	Показатель	Оценка	Шкала оценки
		Четко выраженная линия аргументации, речь структурирована, сохраняет спокойствие / допускает незначительное волнение, вызванное процедурой оценки	Высокая оценка

В идеале успешный путь кандидата digital-процесса подбора выглядит следующим образом (как последовательность статусов, отмечаемых рекрутером в программе): Новый => Дистанционное тестирование => Тестирование пройдено => Одобрен по результатам оценки => Запрошена анкета службы безопасности для внешних кандидатов => Проверка службы безопасности для внешних кандидатов => Интервью с руководителем/Проверка службы безопасности => Согласован руководителем/Одобен службой безопасности => Согласование оформления => Оформлен.

Основываясь на отзыве специалиста по подбору о digital-процессе подбора персонала, а также на личном опыте прохождения онлайн-оценки и участия в групповом и индивидуальном интервью в качестве наблюдателя одного из авторов статьи, составлена сравнительная характеристика преимуществ и недостатков традиционного процесса и digital-процесса подбора персонала на позицию «Консультант», представленная в табл. 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика преимуществ и недостатков традиционного и digital-процесса подбора персонала

Подбор	Преимущества подбора	Недостатки подбора
Традиционный процесс	Назначается точное время проведения собеседования	Ограниченные возможности кандидатов, работающих в настоящее время
	Кандидат имеет возможность задавать вопросы в режиме реального времени	Заполнение анкет, прохождение кандидатом групповых и индивидуальных собеседований занимает в среднем около 2 часов
	Оценка кандидата рекрутером происходит во время проведения групповых и индивидуальных собеседований	Требуется присутствия нескольких экспертов для оценки нескольких кандидатов одновременно (для группового интервью)
	Рекрутер в режиме реального времени имеет возможность расположить кандидата к общению, в некоторой степени раскрыть его потенциал. Возникает диалог с возможностью практически точного определения, подходит ли вакансия данному кандидату или нет, насколько соответствует данный кандидат ее требованиям. Имеется возможность проследить за поведением кандидата в реальном диалоге	Кандидат выделяет время на дорогу в центр подбора персонала

Подбор	Преимущества подбора	Недостатки подбора
Digital-процесс	Для каждого кандидата индивидуально подбирается срок прохождения видеопросмотра и заполнения анкеты	Возможны сдвиги сроков прохождения оценки в силу слабой заинтересованности кандидатов в вакансии
	Просмотр видеопрезентации должности, прохождение теста на понимание должности, видео-интервью, заполнение анкеты занимает в среднем около 50 минут (при хорошей подготовке к видео-интервью)	Слабо заинтересованные кандидаты не исключаются из системы, не отсеиваются, вследствие чего тратится время рекрутера на звонки-напоминания о прохождении оценки
	Оценка кандидатов осуществляется рекрутером в любое удобное для него время и занимает не более 5 минут на каждого	Кандидату необходимо отдельно связываться с рекрутером по телефону при возникновении вопросов в ходе просмотра видеопрезентации должности или в процессе прохождения видеопросмотра, что доставляет определенные неудобства
	Кандидат не выделяет время на проезд в центр подбора персонала	Сложность выявления более точного соответствия кандидата вакансии, раскрытия потенциала кандидата по видео-интервью, так как к видео-интервью предъявляются минимальные требования; нет возможности проследить, как ведет себя кандидат в неопределенной ситуации (ответы на вопросы можно готовить заранее, а затем уже записывать их на видео)

Примечание. Составлено авторами на основе проведенного анализа.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что преимущество digital-процесса подбора персонала на позицию «Консультант», в отличие от традиционного процесса подбора, заключается в сокращении сроков прохождения этапа оценки кандидата и выставления этой оценки рекрутером для перехода к следующим этапам подбора, т.е. имеется потенциал ускорения прохождения собеседований, для чего и был автоматизирован процесс подбора. При этом отмечаются сложности при прохождении этапа оценки кандидатом: случается незапись/недозапись видеоответов кандидатами, тогда процесс оценки приостанавливается и рекрутер связывается с кандидатом для выявления причин незаписи/недозаписи и уточнения желания кандидата в дальнейшем участвовать в конкурсе на вакансию, что значительно увеличивает срок прохождения первого этапа подбора. Также отмечается сложность выявления более точного соответствия кандидата вакансии при помощи digital-процесса подбора.

Для анализа и выявления проблем при подборе персонала на вакансию «Консультант» с помощью digital-процесса были использованы «чек-листы для контроля процесса подбора» Уральского банка ПАО «Сбербанк Рос-

сии» за сентябрь, октябрь и ноябрь 2018 г. Анализ чек-листов позволил сделать следующие выводы:

- количество записанных видео в неделю отклонялось от плана на 2 кандидата в отрицательную сторону во всех подразделениях Уральского банка. По плану на 1 вакантную ставку – 3 записанных видео в неделю, по факту – 1 записанное видео в неделю на 1 вакантную ставку;

- нарушение правила ««дистанционное тестирование» (не более 2 рабочих дней без комментариев рекрутера)» – наиболее частое в Свердловском подразделении Уральского банка (77% от общего числа кандидатов со статусом «дистанционное тестирование»), но в остальных подразделениях также присутствует (в среднем 33% от общего числа кандидатов со статусом «дистанционное тестирование»), что говорит о невыполнении плана записи видеointервью кандидатами без первичного и последующих напоминающих звонков рекрутера;

- нарушение правила ««дистанционное тестирование» (не более 1 недели для передачи на следующий шаг)» – наиболее частое в Свердловском подразделении Уральского банка (64% от общего числа кандидатов со статусом «дистанционное тестирование»), но в остальных подразделениях также присутствует (в среднем 29% от общего числа кандидатов со статусом «дистанционное тестирование»), что опять же свидетельствует о невыполнении плана по записи видеointервью, так как следующим шагом является «запрос анкеты службы безопасности»;

- создание технической заявки на подбор осуществляется в установленные сроки, количество откликов на вакансию консультанта и количество кандидатов на статусе «дистанционное тестирование» в норме, ошибок обработки нет, оценка кандидатов по дистанционному тестированию выполняется вовремя, переход со статусов «Одобен службой безопасности», «Индивидуальное интервью» с руководителем осуществляется в установленные сроки.

Таким образом, можно сделать общий вывод: несмотря на нормативное количество кандидатов в потоке на вакансию, самый первый этап отбора сопровождается недостаточным количеством записи видео-интервью, нарушаются сроки передачи кандидатов на следующие этапы отбора, кандидаты не записывают видеointервью самостоятельно при автоматическом sms- и e-mail-оповещении, т.е. без первичного и последующих напоминающих звонков рекрутера.

Для выявления причин нарушений правил ««дистанционное тестирование» – «не более 2 рабочих дней без комментариев рекрутера» и ««дистанционное тестирование» – «не более 1 недели для передачи на следующий шаг» проанализированы воронки позиции «Консультант» на платформе Skillaz.co тех городов, которые были отмечены в «чек-листах для контроля процесса диджитал-подбора» Уральского банка ПАО «Сбербанк России» как проблемные зоны в пункте «проверка общего процесса». Данные анализа представлены в процентном соотношении по городам и статусам в табл. 3 (за сентябрь), табл. 4 (за октябрь) и табл. 5 (за ноябрь).

Таблица 3. Количество кандидатов на вакансию «Консультант» по статусам за сентябрь 2018 г., чел.

Статус	Алапаевск	Нижний Тагил	Челябинск	Златоуст	Магнитогорск	Кыштым	Заречный	Ирбит	Серов	Миасс	Карталы	Среднеуральск	ИТОГО кандидатов по статусу	% от общего количества
Оформлен	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	6	1,3
Кандидат не заинтересован	0	1	1	9	2	0	4	0	3	16	4	3	43	9
Самоотказ – не подходит вакансия	1	7	0	0	2	9	4	2	15	8	4	6	58	12,3
Самоотказ – нашел работу	1	7	0	1	1	1	0	2	6	4	8	3	34	7
Самоотказ – отказ от тестирования	5	8	8	8	47	7	8	5	17	13	10	14	150	32
Отказ – не согласован руководителем	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,4
Отказ по форме обучения и другое	3	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	8	1,7
Отказ – по дистанционному тесту	0	6	25	1	2	0	0	0	0	0	0	0	34	7,2
Отклонен по итогам проверки	1	2	11	3	2	2	0	4	5	4	3	1	38	8
Вакансия закрыта	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,2
Переведен на другую вакансию	0	0	0	0	5	0	0	0	1	1	0	0	7	1,5
Отклонен рекрутером	0	9	10	8	28	5	0	1	1	9	1	0	72	15,2
Отложенный отказ	0	0	3	2	0	1	0	0	0	0	4	0	10	2,1
Отклонил приглашение об обработке персональных данных	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кандидат не выходит на связь	0	0	2	1	0	0	1	0	1	1	0	4	10	2,1
ИТОГО	11	42	63	35	91	27	17	15	49	57	34	32	473	100

Примечание. Рассчитано авторами на основе данных организации.

Анализируя табл. 3, можно отметить, что самую большую долю кандидатов по статусам занимают кандидаты, отказавшиеся от прохождения тестирования (видеоинтервью) – 32%, также большую долю занимают кандидаты, которым не подошла вакансия по тем или иным причинам, – 12,3%, достаточно велика доля кандидатов, не заинтересованных в вакансии (9%), 7% кандидатов предпочли другую работу. В результате подбора за месяц закрыта всего 1 вакансия на позицию «Консультант» (0,2% от общего количества кандидатов), 6 кандидатов оформлено на ученический договор (1,3%), остальные кандидаты (в сумме 36,7%) не соответствуют требованиям данной вакансии либо переведены на другую вакансию – 1,5%. Поток кандидатов в среднем – 39 человек на один город.

Таблица 4. Количество кандидатов на вакансию «Консультант» по статусам за октябрь 2018 г., чел.

Статус	Нижний Тагил	Екатеринбург	Невьянск	Ревда	Арамилы	Магнитогорск	Челябинск	Златоуст	Троицк	ИТОГО кандидатов по статусу	% от общего количества
Оформлен	4	5	1	0	0	2	5	2	0	19	1,11
Кандидат не заинтересован	9	19	1	1	2	9	23	9	1	74	4,3
Самоотказ – не подходит вакансия	13	456	6	4	1	26	5	6	5	522	30,4
Самоотказ – нашел работу	11	21	2	11	7	40	7	4	3	106	6,2
Самоотказ – отказ от тестирования	42	284	6	21	21	9	27	5	6	421	24,5
Отказ – не согласован руководителем	0	1	0	0	0	3	1	1	0	6	0,3
Отказ по форме обучения и другое	1	9	0	0	0	2	1	0	2	15	0,9
Отказ – по дистанционному тесту	1	0	0	0	0	0	25	0	0	26	1,5
Отклонен по итогам проверки	20	18	1	1	1	5	13	5	0	64	3,73
Вакансия закрыта	1	8	0	0	0	7	3	3	0	22	1,2
Переведен на другую вакансию	0	1	0	0	0	5	2	0	2	10	0,6
Отклонен рекрутером	0	98	1	6	7	28	30	5	3	178	10,4
Отложенный отказ	0	1	0	0	0	0	81	0	0	82	4,8
Отклонил соглашение об обработке персональных данных	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0,06
Кандидат не выходит на связь	0	148	0	0	0	1	20	3	0	172	10
ИТОГО	102	1069	18	44	39	137	244	43	22	1718	100

Примечание. Рассчитано авторами на основе данных организации.

Анализируя воронку кандидатов за октябрь 2018 г., можно отметить, что самой большой доли кандидатов, участвующих в конкурсе, не подходит вакансия консультанта (30,4%), чуть меньшая доля кандидатов отказалась от дистанционного тестирования (24,5%), 10% кандидатов не выходили на связь (не отвечали на телефонные звонки), 6,2% кандидатов предпочли данной вакансии другую работу, 4,3% кандидатов не заинтересованы в данной вакансии, 21,63% кандидатов не соответствуют требованиям вакансии. Из общего количества кандидатов оформлено на ученический договор 19 человек (1,11%), 22 вакансии закрыто (1,2% кандидатов успешно прошли обучение). Поток кандидатов на один город в среднем – 81 человек, без учета самого крупного населенного пункта – Екатеринбурга.

Таблица 5. Количество кандидатов на вакансию «Консультант» по статусам за ноябрь 2018 г., чел.

Статус	Среднеуральск	Каменск-Уральский	Асбест	Первоуральск	Верхняя Салда	Магнитогорск	Златоуст	Реж	Серов	Новоуральск	Березовский	ИТОГО кандидатов по статусу	% от общего количества
Оформлен	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	7	1,2
Кандидат не заинтересован	1	1	0	1	1	3	4	0	0	0	0	11	1,9
Самоотказ – не подходит вакансия	4	3	2	9	2	40	5	1	12	8	3	89	15
Самоотказ – нашел работу	11	7	2	8	3	28	9	6	5	9	21	109	18,3
Самоотказ – отказ от тестирования	6	7	9	25	17	44	14	3	16	8	15	164	27,5
Отказ – не согласован руководителем	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	0	13	2,2
Отказ по форме обучения и другое	0	0	2	1	2	0	0	0	1	1	2	9	1,5
Отказ – по дистанционному тесту	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	3	0,5
Отклонен по итогам проверки	16	17	10	18	3	6	1	6	8	5	22	112	18,8
Вакансия закрыта	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Переведен на другую вакансию	1	0	0	0	3	5	0	0	1	1	8	19	3

Статус	Среднеуральск	Каменск-Уральский	Асбест	Первоуральск	Верхняя Салда	Магнитогорск	Златоуст	Реж	Серов	Новоуральск	Березовский	ИТОГО кандидатов по статусу	% от общего количества
Отклонен рекрутером	2	2	0	4	2	23	9	0	0	2	8	52	8,7
Отложенный отказ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,2
Отклонил соглашение об обработке персональных данных	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кандидат не выходит на связь	0	0	0	0	0	2	4	0	1	0	0	7	1,2
ИТОГО	41	38	25	68	34	166	46	17	46	35	80	596	100

Примечание. Рассчитано авторами на основе данных организации.

Данные, представленные в табл. 5, коррелируются в следующем соотношении: 27,5% кандидатов отказались проходить дистанционное тестирование, 18,3% кандидатов предпочли другую работу, для 15% кандидатов данная вакансия не подходит, 1,9% кандидатов не заинтересованы в вакансии консультанта, 1,2% кандидатов не выходят на связь, 31,9% кандидатов отсеялись в результате прохождения этапов подбора (не соответствовали требованиям вакансии). В результате подбора в ноябре 2018 г. на вакансию консультанта оформлено на ученический договор 7 кандидатов (1,2% от общего количества кандидатов), не закрыто ни одной вакансии. Поток кандидатов на один город в среднем составляет 54 кандидата.

Таким образом, в зависимости от численности населения городов и количества вакантных ставок в каждом из них коррелируется и поток кандидатов. В чек-листах за сентябрь, октябрь и ноябрь 2018 г. фактический поток кандидатов на каждую вакантную ставку во всех городах фиксируется как нормативный (количество кандидатов на статусе «Дистанционное тестирование» выполняется без отклонений). В каждом из рассмотренных периодов подбора на вакансию консультанта выявлялась большая доля кандидатов, отказавшихся от дистанционного тестирования. Стоит учитывать и тот факт, что незаинтересованность кандидата в данной вакансии, предпочтение кандидатом другого рабочего места потенциально также могут быть обусловлены его нежеланием проходить видеосюжет. Вакантные ставки во многих городах не были закрыты, на ученический договор оформлялось небольшое количество кандидатов.

На основании чек-листов за сентябрь, октябрь, ноябрь 2018 г. и данных воронки кандидатов платформы Skillaz.co, а также на основании личного наблюдения и отзывов рекрутеров центра подбора и адаптации персонала

Уральского банка ПАО «Сбербанк России» необходимо выделить проблему сложности привлечения кандидатов внешнего источника найма к прохождению дистанционного тестирования. Данная проблема действительно актуальна, так как отказ большого числа кандидатов от прохождения онлайн-оценки увеличивает время закрытия вакантной ставки, сужает поток кандидатов для оформления на ученический договор, лишая тем самым руководителя внутреннего структурного подразделения возможности выбора из учеников самого лучшего кандидата, снижается конкуренция кандидатов в конкурсе на вакансию.

Система дистанционного тестирования кандидатов заставляет рекрутеров еще более активно работать над привлечением новых кандидатов на вакантную позицию, так как даже самостоятельно «откликающиеся» на вакансию кандидаты отказываются от прохождения видеоинтервью. Отмечается потеря реально заинтересованных в вакансии кандидатов, которые имеют желание приехать на собеседование для личного общения.

С целью совершенствования digital-процесса подбора консультантов в Уральском банке ПАО «Сбербанк России» разработаны следующие предложения.

В систему digital-процесса подбора персонала на вакансию «Консультант» стоит включить видеоприветствие кандидата рекрутером (видеоролик), в котором рекрутер приветствует кандидата, рассказывает о вакансии, знакомит с системой дистанционного тестирования, информирует о последовательности шагов прохождения онлайн-оценки, описывает все преимущества данного процесса для кандидата. Данное видеоприветствие кандидата рекрутером поможет расположить кандидата к прохождению дистанционного тестирования, разъяснить ему шаги дальнейших действий, сократить время первичного телефонного интервью рекрутера с кандидатом.

Для увеличения потока кандидатов, прошедших первичное собеседование, можно предложить несколько вариантов прохождения оценки. Необходимо создать предварительный опрос на действующей платформе Skillaz.co для возможности выбора варианта прохождения собеседования при отклике кандидата на вакансию; для добавленных кандидатов вручную рекрутером (при активном поиске) можно использовать телефонное интервью для уточнения, каким способом кандидат предпочитает пройти собеседование.

После прохождения онлайн-собеседования кандидата с рекрутером рекрутер оценивает кандидата по тем же показателям, которые представлены в табл. 1. «Запись видеоответов в домашних условиях» – система дистанционного тестирования остается неизменной.

«Запись видеоответов в центре подбора персонала» для кандидатов, не имеющих технической возможности прохождения видеоинтервью, происходит следующим образом: кандидат при отклике на вакансию выбирает в опросе пункт «Запись видеоответов в центре подбора персонала», затем ему предлагается список дат и рабочего времени, когда он может лично приехать в центр подбора и адаптации персонала Уральского банка ПАО

«Сбербанк России» и записать самостоятельно видеоинтервью на камеру персонального компьютера. После выбора даты и времени тестирования в центре подбора персонала кандидату направляется письмо (sms и e-mail) с подтверждением записи на конкретное время, указанием места проведения тестирования и ссылкой на прохождение тестирования и заполнение анкеты для службы безопасности. Затем кандидат приходит в назначенное время в центр подбора, администратор центра провожает его до компьютерного рабочего места, где кандидат проходит дистанционное тестирование и заполняет анкету. Количество компьютерных рабочих мест центра подбора и адаптации персонала позволяет вмещать до 30 кандидатов, решивших пройти собеседование таким способом.

«Онлайн-собеседование с рекрутером» практически полностью решает проблему отсутствия личного общения при дистанционном тестировании, тем самым сокращает затраты времени рекрутера на закрытие вакансии, так как кандидат сможет выйти на связь в режиме реального времени и ответить на все вопросы рекрутера сразу.

«Запись видеоответов в центре подбора персонала» позволит решить проблему отсутствия технической возможности записи видеоинтервью и заполнения анкеты, а также поможет создать атмосферу «реального» собеседования (кандидат может воспринять такое собеседование как практическое задание). К тому же рекрутер будет тратить меньше времени на каждого такого кандидата, поскольку в этом случае не нужно проводить индивидуальные интервью.

Для автоматического исключения нежелающих проходить собеседование или незаинтересованных в вакансии кандидатов из автоматизированной системы подбора можно ввести бесплатный sms-опрос, позволяющий ответить кандидату по sms, желает ли кандидат вообще участвовать в конкурсе на вакансию. Данное нововведение позволит автоматически «отсеивать» незаинтересованных кандидатов, тем самым сокращая затраты времени рекрутера на постоянный обзвон кандидатов, которые не отвечают на звонки. Sms-опрос должен явиться дополнительной мерой при одно- или двукратном недозвоне рекрутера кандидату, т.е. он может быть включен по усмотрению рекрутера.

Таким образом, совершенствование digital-процесса подбора персонала на вакансию «Консультант» предполагает создание дополнительных функций системы подбора и появление возможности выбора между ними у кандидата, а также учет психологических особенностей кандидатов и их реакции на нововведения. Это позволит сократить временные затраты руководителей и HR-специалистов на закрытие вакансии.

Литература

1. *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 2 (12). С. 9–22.
2. *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом. М.: Проспект, 2018. 160 с.

3. Соболева Ю.П., Шепетько В.Л. Новейшие технологии и методы подбора персонала // Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы : научные доклады Международной конференции. Казань, 2018. С. 132–135.
4. Регламент подбора и приема на работу персонала в территориальные банки ПАО «Сбербанк России»: регламент. М., 2012 (неопубл. материалы).
5. Как HR-боты автоматизируют работу с сотрудниками. URL: https://kirov.hh.ru/article/501509?from=article_501211
6. Подбор персонала в цифровую эпоху. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/by/Documents/human-capital/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>
7. Стратегия развития Сбербанка 2020. URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=14356>.
8. Торгунакова А.В., Хачатурова С.С. Информационные технологии для автоматизации подбора персонала // Международный студенческий научный вестник. 2016. № 2. URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=14356>
9. Уральский банк Сбербанка. URL: <http://bankkurs.ru/sb-ub.html>
10. Шукина А.А. Digital-технологии при подборе персонала. URL: <http://www.vector-economy.ru/images/publications/2016/6/Economicsmanagement/Shchukina.pdf>

Improving the Digital Process of Recruiting Consultants in the Ural Bank of the PJSC Sberbank of Russia

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2020. 50. pp. 144–158. DOI: 10.17223/19988648/50/10

Marina I. Kazakova, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: kazakova-berater@mail.ru

Irina F. Zainetdinova, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: Zainetdinova.irina2015@yandex.ru

Anzhelika Yu. Petukhova, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: rudolf-07@mail.ru

Keywords: staff recruitment, digital process, remote testing, video interview, flow of candidates, vacancy closing periods.

The aim of the article is to analyze the effectiveness of the digital recruitment process for the mass “consultant” position in the Ural Bank of the PJSC Sberbank of Russia. The bank’s branched structure, the need to close vacancies in limited time, and the high turnover of staff at mass positions determine the relevance of this work. The flow of candidates is correlated depending on the city population and the number of vacancies in each city. The data for September, October, and November 2018 were used to analyze and identify problems in digital recruitment for the “consultant” vacancy. The authors identified problems with existing recruitment practices and made recommendations to minimize them. The staff of the Center for the Personnel Recruitment and Adaptation were interviewed in the course of the study. The authors also analyzed the “checklists” and the “candidate funnel” data on the Skillaz.co platform. The participant observation was used. Based on the obtained data, a comparative characteristic of advantages and disadvantages of the traditional process and the digital recruitment process was compiled. Despite the normative number of candidates for the vacancy, the first stage of recruitment is accompanied by an insufficient number of video interview recordings. Deadlines for transferring candidates to the next stages of recruitment are not met. Candidates also do not record video interviews after automatic SMS and e-mail notifications, that is, without the initial and subsequent reminder calls from the recruiter. In each of the aforementioned recruitment periods, there was a large share of candidates who refused to undergo remote testing. It is also worth noting that the candidate’s disinterest in the vacancy, as well as the candidate’s preference for another job, may be due to the unwillingness to undergo a video interview. Vacancies were not closed in many cities, and only a small number of candidates signed an apprentice-

ship agreement. The difficulty of attracting external candidates to undergo remote testing is relevant, since the refusal of a large number of candidates to undergo an online assessment increases the vacancy closing time and narrows the flow of candidates for the apprenticeship agreement. This makes it impossible for the head of the internal structural unit to choose the best candidate from apprentices, and it reduces the competition between candidates for the vacancy. The authors' suggestions include the creation of additional functions of the recruitment system for candidates to choose from. The authors also suggest considering the psychological characteristics of candidates and their reactions to these innovations.

References

1. Arkhipova, N.I. & Sedova, O.L. (2018) Application of Digital-Instruments in the Staff Selection and Screening in the Organization. *Vestnik RGGU. Seriya "Ekonomika. Upravlenie. Pravo"* – *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*. 2 (12). pp. 9–22. (In Russian).
2. Arkhipova, N.I., Nazaykinskiy, S.V. & Sedova, O.L. (2018) *Sovremennyye problemy upravleniya personalom* [Modern problems of HR management]. Moscow: Prospekt.
3. Soboleva, Yu.P. & Shepet'ko, V.L. (2018) [The latest technology and personnel selection methods]. *Vzaimodeystvie nauki i obshchestva: problemy i perspektivy* [Interaction between science and society: Problems and prospects]. Proceedings of the International Conference. Kazan: AMI. pp. 132–135. (In Russian).
4. Sberbank of Russia. (2012) *Reglament podbora i priema na rabotu personala v territorial'nye banki PAO "Sberbank Rossii": reglament* [The rules for the selection and hiring of personnel in the territorial banks of PJSC Sberbank of Russia: regulations]. Unpublished materials.
5. hh. (2018) *Kak HR-boty avtomatiziruyut rabotu s sotrudnikami* [How HR bots automate work with employees]. [Online] Available from: https://kirov.hh.ru/article/501509?from=article_501211.
6. Deloitte. (2018) *Podbor personala v tsifrovuyu epokhu* [Recruitment in the digital age]. [Online] Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-tsifrovuyu-ehpohu.pdf>.
7. Sberbank of Russia. (2020) *Strategiya razvitiya Sberbanka 2020* [Sberbank 2020 Development Strategy]. [Online] Available from: <https://www.sberbank.com/ru/about/strategy>.
8. Torgunakova, A.V. & Khachaturova, S.S. (2016) *Informatsionnye tekhnologii dlya avtomatizatsii podbora personala* [Information technology for the automation of recruitment]. *Mezhdunarodnyy studencheskiy nauchnyy vestnik*. 2. [Online] Available from: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=14356>.
9. *The Ural Bank of Sberbank of Russia*. [Online] Available from: <http://bankkurs.ru/sb-ub.html>.
10. Shchukina, A.A. (2016) *Digital-tekhnologii pri podbore personala* [Digital technology in recruitment]. [Online] Available from: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2016/6/Economicsmanagement/Shchukina.pdf>.