

Кузнецов Петр Владимирович, Магистрант,
ФГБОУ ВО СПбГУ ГА им. А.А. Новикова,

К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В АВИАПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ОДК-КЛИМОВ»)

Аннотация. В статье рассматриваются современные инновационные технологии, их роль и место в совершенствовании практики управления персоналом. На примере АО «ОДК-Климов» раскрыты возможности и перспективы внедрения технологий подбора и отбора в действующую систему управления персоналом.

Abstract. The article examines modern innovative technologies, their role and place in improving the practice of personnel management. Using the example of JSC «UEC-Klimov», the possibilities and prospects of introducing recruitment and selection technologies into the current personnel management system are revealed.

Ключевые слова: Инновации, инновационные it-решения, искусственный интеллект, управление персоналом, найм, подбор и отбор персонала.

Keywords: Innovations, innovative IT solutions, artificial intelligence, personnel management, hiring, recruitment, staff selection.

Одним из ключевых факторов успеха предприятия является правильный подбор и отбор квалифицированных и мотивированных работников для предприятия. Оптимальный кадровый состав – это наиболее ценный его ресурс, источник прибыли и показатель уровня качества услуг. В то же время люди – это потенциальные риски и существенные затраты. Они возникают из-за людей, но и управляются людьми. Важнейшая задача любой организации - свести такой риск к минимуму. Передовые технологии, создание и развитие которых происходит в XXI веке, способны оказать значительное влияние на работу HR-службы, оптимизировать организацию работы с персоналом.

Подбор и отбор кадрового состава являются ключевыми элементами всей системы управления персоналом и основой найма высококвалифицированных сотрудников. Начнем с определения найма и других рассматриваемых в статье основных понятий. Наем персонала состоит из определенной последовательности действий. В литературе встречаются разные подходы к терминам, обозначающим этапы данного процесса. В учебно-методической и научной литературе, рассматривающих структуру найма персонала, выделяется четыре этапа: предварительный этап, этап подбора (поиска и привлечения) персонала, этап отбора и этап приема на работу [1,2,5]. Однако существуют иные подходы к использованию терминов, обозначающих наем персонала и его этапы. Так, Ю.И. Козлачкова рассматривает подбор персонала как интегральное понятие, включающее совокупность процессов планирования в рабочей силе, привлечения, поиска, набора, отбора кандидатов и принятия кадрового решения [4,с.13]. Киселева Е.М. аналогично все процессы, связанные с удовлетворения потребности в трудовых ресурсах определяет как привлечение персонала [3,с.6]. По нашему мнению, подбор персонала следует рассматривать как отдельный этап найма, предполагающий осуществление практических действий по формированию предварительной выборочной совокупности кандидатов. Процесс подбора персонала представляет собой активный поиск и привлечение работников, максимально подходящих под требования организации, в разумном количестве, достаточном для проведения дальнейшего отбора. Что касается найма персонала, то он включает следующие этапы: предварительный этап, этап подбора (поиска и привлечения) персонала, этап отбора и этап приема на работу.



В условиях экономической нестабильности, нарастающего дефицита высококвалифицированного кадров, преодоления негативных последствий санкций, введенных развитыми странами, и связанной с ними проблемы импортозамещения западных технологий во многих отечественных отраслях экономики, проблема совершенствования системы подбора и отбора персонала становится особенно актуальной.

Преимущество в этой борьбе имеют работодатели, использующие наиболее эффективные современные технологии, позволяющие в минимальные сроки с минимальными трудозатратами находить достаточное количество максимально подходящих для данной работы кандидатов. Крайне важно оперативно и качественно анализировать размещенные вакансии, быстрее чем конкуренты привлекать кандидатов. Решить данные задачи в настоящее время помогают инновационные it-решения связанные с использованием искусственного интеллекта. Для успешного функционирования современного предприятия сегодня крайне важно внимательно следить за инновациями и технологически не отставать от конкурентов в данном компоненте найма персонала. Однако на практике нередко HR-службы не проявляют интереса к современным инновациям в управлении персоналом в целом, подбору и отбору персонала в частности. Рассмотрим это на примере Акционерного общества «ОДК-Климов».

Эта компания является одним из ведущих предприятий России в области двигателестроения. АО «ОДК-Климов» специализируется на разработке, производстве, ремонте и сервисном обслуживании авиационных и газотурбинных двигателей, создании систем автоматического управления для авиационных двигателей. Предприятие включает в себя конструкторское бюро серийного сопровождения, современную производственную, высокотехнологичную испытательно-исследовательскую базы, сервисные центры. Основными заказчиками АО «ОДК-Климов» являются Министерство обороны РФ, государственные корпорации, авиастроительные предприятия, авиаремонтные заводы. Продукция реализуется преимущественно на внутреннем рынке, а также в странах СНГ, Азии, Африки и Латинской Америки, где используется российская или советская техника.

В АО «ОДК-Климов» технология подбора и отбора персонала регламентирована «Положением о подборе персонала». Процесс подбора персонала начинается с составления заявки для отдела подбора персонала непосредственным линейным руководителем, в которой указываются требования к соискателю: образование, опыт, квалификация, знания, навыки. Могут также прилагаться тематические задания и тесты. Претенденты обычно отбираются из таких внутренних источников, как: кадровый резерв, перевод из других подразделений, базы высвобожденных при сокращении, а также из внешнего источника - сайта HeadHunter (hh.ru). Основным инструментом подбора персонала - CRM-система Talantix, которая интегрирована со всеми функциями сервиса hh.ru. Talantix позволяет формировать базу резюме из разных источников, отслеживать отклики кандидатов, анализировать воронку найма, загружать резюме и управлять процессом привлечения персонала.

Сайт HeadHunter используется для активного поиска кандидатов и для пассивного привлечения кандидатов через публикацию объявлений о вакансиях. В рамках активного поиска специалисты по подбору персонала сужают перечень кандидатов до разумного минума с помощью поиска по параметрам на данном сайте, используя для фильтров данные из карты компетенций или из заявки на подбор. Затем применяется методика скрининга, когда специалист связывается с кандидатом (преимущественно по телефону), уточняет актуальность поиска работы для него, информацию по резюме, договаривается о дате собеседования, рассказывает о компании и предлагаемых условиях.

Пассивное привлечение персонала осуществляется с помощью размещения объявлений о вакансиях на сайте hh.ru., на которые кандидаты направляют свои резюме. Специалисты по подбору персонала выбирают наиболее подходящие из них и связываются с соискателями для



проведения краткого скринингового интервью. По наиболее срочным и востребованным позициям осуществляется платное продвижение объявлений.

Надо сказать, широкая известность и хорошая репутация АО «ОДК-Климов» как добросовестного работодателя привлекает потенциальных работников, которые самостоятельно обращаются на предприятие в поиске работы. Для удобства соискателей отделом подбора персонала создан собственный специальный сайт job.klimov.ru, где размещаются вакансии и требования к кандидатам. Подробное раскрытие информации способствует тому, чтобы соискатели могли сопоставлять свои компетенции с требованиями работодателя, реализуя таким образом методику самооценки кандидатов, которая уже на начальном этапе позволяет отсеять нерелевантных соискателей. Информация подается в максимально простой, структурированной и доступной форме для каждой вакансии, чтобы потенциально подходящий кандидат мог без труда распознать себя в описании искомого сотрудника.

Помимо стандартных методик набора персонала предприятие использует и достаточно креативные. Так, для более активного привлечения сотрудников в 2023-2024 годах здесь проводилась акция «приведи друга», в рамках которой рекомендуя своим знакомым сотрудникам выплачивались вознаграждения.

На этапе отбора персонала в АО «ОДК-Климов» в процесс найма активно включаются линейные руководители. Основной методикой отбора персонала является отборочное интервью, которое может проводиться специалистом по подбору персонала, линейным руководителем или директором по персоналу. В зависимости от должности отбираемого сотрудника субъектами проведения интервью выступают менеджер по подбору персонала и (или) руководитель соответствующего линейного подразделения. Отбор производственного персонала и технических специалистов происходит преимущественно на основании технического интервью, проводимого будущим руководителем соискателей. Отбор иных специалистов (подразделения, связанные с финансами, договорной, иной документальной работой, юридический отдел и др.), а также руководителей, как правило, происходит при участии менеджеров по подбору персонала и линейных руководителей. На позиции специалистов, руководителей первого звена управления обычно проводится в один этап при однократном собеседовании с участием менеджеров по подбору персонала и будущих руководителей кандидатов или в два этапа: сначала проводится интервью с менеджером по подбору, а затем - с будущим руководителем. На позиции руководителей среднего звена отбор происходит более тщательно, собеседование с кандидатом может проводиться на первом этапе менеджером по подбору персонала, в последующем собеседования проводятся одновременно или последовательно с определенными в зависимости от потенциальной позиции кандидата высшими руководителями предприятия, в том числе с директором по персоналу.

Для отбора производственного персонала и технических специалистов применяется техническое интервью. Собеседование с управленческим персоналом может проводиться как в виде структурированного интервью - технического и (или) компетентностного интервью, так и в виде ситуационного интервью.

Обязательным на предприятии является прохождение всеми кандидатами проверки службой безопасности. По некоторым категориям персонала проводится медосмотр.

Отбор руководителей высшего уровня и решение о назначении являются прерогативами головной организации АО «ОДК». Кадровая политика предприятия относительно ключевых управленцев является закрытой: на данные позиции не привлекаются кандидаты с внешнего рынка труда, а рассматриваются только собственные сотрудники из кадрового резерва предприятия и организаций, входящих в структуру АО «ОДК».



Другие методики отбора персонала (тесты на знание оборудования, тематические задания) применяются редко. В отдельных случаях используются разработанные соответствующими подразделениями тестовые задания для отдельных категорий персонала (например, для юристов, специалистов по финансам).

После прохождения конкурсного отбора кандидатуры проходят проверку в службе безопасности и проходят через утверждение у Директора по персоналу. Не прошедшие конкурс кандидаты, заносятся в базу данных для их дальнейшего привлечения к участию в будущих конкурсах на замещение вакансий.

Таким образом практика подбора и отбора персонала в АО «ОДК-Климов» представляют собой дифференцированную систему, предполагающую применение различных подходов для найма персонала в зависимости от уровня и специфики вакансии. Однако специалистами отдела подбора персонала больше внимания уделяется управленческим кадрам, чем отбору производственного персонала, недостаточно используются инновационные технологии при подборе и отборе кандидатов. Подбор персонала осуществляется преимущественно менеджерами по подбору персонала с помощью ручного поиска на сайте hh.ru.

Правильно организованная система подбора и отбора персонала может служить фундаментом для дальнейшей успешной кадровой работы, ошибки же приводят к дополнительным издержкам, масштаб которых будет зависеть от уровня и значимости должности кандидата. Выбор негодного производственного персонала может привести к дополнительным издержкам на наем, адаптацию и обучение новых сотрудников, а то и к более серьезным последствиям, вплоть до аварий и катастроф. А выбор неподходящего управленца может привести к снижению эффективности экономических показателей и даже банкротству предприятия.

А между тем результативность системы подбора и отбора персонала в АО «ОДК-Климов» может быть улучшена путем внедрения инновационных технологий и инструментов. В их числе можно предложить внедрение современной цифровой платформы для найма персонала «Поток Рекрутмент», функционал которой значительно расширит базу кандидатов за счет подключения к нескольким крупнейшим job-сайтам. При этом повысится скорость и сократится трудоемкость за счет автоматического поиска кандидатов. Рекрутеру останется только задать критерии отбора, а искусственный интеллект сам добавит всех подходящих кандидатов в систему.

Внедрение данной цифровой платформы существенно сократит время на выполнение рутинных задач за счет автоматизации процессов: обработки откликов, отклонений, приглашений, писем. Система автоматически проведет быструю оценку резюме и ранжирует их по степени соответствия. Дашборды и отчеты покажут, на каком этапе теряются кандидаты, помогут определить причины отказов и других проблем в процессе найма персонала. Для улучшения коммуникации менеджера по подбору с заказчиком (линейным руководителем) последний может включаться в процесс подбора и отбора в специальном интерфейсе, где будет доступно одобрение, возможности комментировать и отслеживать этапы найма.

Значительно сократит трудозатраты на наем персонала ИИ-помощник для первичного собеседования с кандидатами. Обычное скрининговое интервью длится в среднем около 15 минут. Таких интервью рекрутеры проводят как правило около 8-10 в день, что занимает около 30% рабочего времени. Искусственный интеллект проведет голосовые онлайн собеседования без участия менеджера по подбору, исключая тем самым личные предпочтения и субъективные оценки. Сразу же после отклика претендента на вакансию «Поток» передает его данные в Xenia AI. ИИ-ассистент самостоятельно связывается с соискателем и проводит полноценное собеседование: задает вопросы по заданному вами сценарию, записывает аудио



и видео, определяет попытки обмана, а также распознает и автоматически оценивает каждый ответ и кандидатуру в целом.

После завершения интервью в карточку кандидата в «Потоке» автоматически загружается полный отчет о прохождении, который включает: видео- и аудиозапись собеседования, точную расшифровку и оценку ключевых навыков по десятибалльной шкале. Однако необходимо осторожно использовать данный инструмент, тестируя его применение к разным категориям персонала, поскольку не все люди положительно воспринимают роботизированные интервью. Для этого в системе «Поток Рекрутмент» имеется специальный функционал для оценки кандидатами ИИ-собеседования. По данным компании Potok средняя оценка ИИ-собеседования в Xenia AI от соискателей составляет 4.7 из 5 [6].

АО «ОДК-Климов» активно занимается разработками и внедрением различных цифровых систем. Для реализации инновационных проектов требуются высококвалифицированные специалисты, которых бывает сложно найти на рынке труда. Для этих целей рекомендуется применять платформу для поиска it-специалистов AmazingHiring. Данная платформа создана специально для поиска работников в более чем 50 социальных сетях (в том числе LinkedIn, GitHub, Telegram, Вконтакте и др.) Она поможет найти ценных и редких специалистов, которые трудоустроены и не ищут работу в данный момент. Поиск осуществляется по задаваемым критериям на основе анализа профилей – в описании, постах, группах и даже в комментариях. Система считывает открытые данные: образование, опыт и место работы, сертификаты, портфолио, ссылки.

Внедрение цифровых платформ с искусственным интеллектом, по нашему мнению, позволит достичь повышения эффективности подбора и отбора персонала по таким показателям, как:

1. Время закрытия вакансии, характеризующее скорость прохождения кандидата по воронке найма. В конкурентной борьбе за лучших работников преуспевают те работодатели, которые более оперативно находят кандидатов и связываются с ними. Решающее значение имеет скорость поиска и максимально быстрое проведение кандидата по всем этапам воронки рекрутинга. Цифровые решения системы «Поток Рекрутмент» дадут преимущество в данных компонентах.

2. Стоимость найма, включающая все прямые и косвенные затраты на подбор одного сотрудника - оплата за размещение вакансий, работа HR-специалистов, участие руководителей, использование программных решений. Повышение эффективности может быть достигнуто за счет значительного снижения трудозатрат менеджеров по подбору персонала.

3. Качество найма. По результатам внедрения современных цифровых платформ необходимо провести исследование: оценить результативность работы новых сотрудников (KPI и оценка руководителями), уровень адаптации, срок удержания. За счет более точного подбора и рассмотрения большего количества кандидатов качество нанятых работников должно возрасти.

В результате совершенствования технологии подбора кадров в АО «ОДК-Климов» трудозатраты специалистов отдела подбора персонала заметно снизятся.

Требуется совершенствования и практика отбора персонала в АО «ОДК-Климов» с помощью реализации компетентностной модели. Это, по мнению автора, относится не только к управленческому персоналу (по отношению к которому она частично применяется), но и к производственному персоналу.

Дело в том, что современные реалии работы высокотехнологичных предприятий, к числу которых относится АО «ОДК-Климов», предъявляют повышенные требования к качеству производственного и технического персонала. От производственного и технического



персонала, занятого в механической обработке, сборке и контроле качества, обслуживании и эксплуатации дорогостоящего оборудования требуется не только высокая профессиональная подготовка и специальные знания, но и развитые поведенческие характеристики — внимательность, ответственность, дисциплина, способность к обучению и адаптации к быстро меняющимся технологическим условиям. В связи с этим, целесообразно перейти от субъективного, интуитивного отбора персонала к комплексному структурированному отбору производственного и технического персонала на основе компетентностных моделей.

Компетентностная модель представляет собой систематизированное описание знаний, навыков, умений и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения производственных функций на конкретной должности. В рамках данного подхода подбор сотрудников ориентируется не только на опыт работы и квалификационные разряды, но и на соответствие профессионально-поведенческому профилю, составленному на основе анализа деятельности лучших работников.

Для внедрения компетентностной модели при отборе производственного и технического персонала в АО «ОДК-Климов» есть все необходимые предпосылки. По многим должностям здесь разработаны профессиональные карты компетенций и рекрутеры авиапредприятия учитывают их при подборе персонала. Однако сделать объективную оценку наличия или степени развития компетенций невозможно с помощью анализа резюме и краткого скринингового интервью по телефону.

Руководители подразделений, даже при наличии большого управленческого опыта, в рамках очного интервью чаще всего не имеют необходимых специальных навыков для оценки поведенческих характеристик кандидатов. Кроме того, отбор нередко осуществляется не по профессиональным и деловым качествам, а исходя из личной симпатии или опасения руководителя прихода в трудовой коллектив перспективного сотрудника, способного его «подсидеть». Поэтому привлечение профессиональных специалистов по найму к процедуре отбора персонала является фактором повышения качества и объективности выбора кандидатов.

Внедрение компетентностной модели в процесс отбора производственного и технического персонала в АО «ОДК-Климов» предполагает разработку планов интервью по компетенциям, тестов и практических заданий. Помимо профессиональных компетенций (умение читать чертежи, знание сборочных допусков и уверенное использование измерительного инструмента и др.) необходимо уделять существенное внимание таким «мягким» навыкам как: внимательность, исполнительность, обучаемость, адаптивность.

Внедрение компетентностного подхода в АО «ОДК-Климов» при отборе производственного и технического персонала за счёт точного попадания новых работников в требуемый профиль позволит повысить качество, снизить текучесть данной категории работников. За счёт оправданных ожиданий и прозрачного плана развития ускорится адаптация новых сотрудников. Кроме того, это создаст фундамент для последующего совершенствования системы оценки, обучения и управления карьерным ростом сотрудников предприятия.

В заключение отметим, что совершенствование технологии и инструментария подбора и отбора кадров предполагает не разовые изменения в существующей практике, а формирование гибкой эффективной системы. Для этого необходим регулярный мониторинг результатов совершенствования и получение обратной связи от руководителей структурных подразделений. Помимо применяемых на авиапредприятии адаптационных интервью с работниками следует собирать и анализировать оценки компетенций со стороны непосредственных руководителей через 3, 6 и 12 месяцев работы новичков. Это позволит оценить, насколько точно компетенции нанятых сотрудников совпали с реальными



требованиями предприятия. Необходимо анализировать время адаптации и текучести новых сотрудников и на основе полученных данных корректировать методики отбора: обновлять профили, чек-листы, тестовые задания, сценарии ролевых игр в соответствии с обратной связью и метриками. Важным условием эффективности найма персонала является реализация системного подхода к этапам подбора и отбора персонала, включающего выбор и корректное использование подходящих методик и инструментов, соблюдение базовых принципов, принятие обоснованных решений.

Список литературы:

1. Алавердов, А.Л. Управление человеческими ресурсам организации: Учебник для вузов / А. Л. Алавердов . - М. : Синергия, 2012. – 656 с.
2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА – М, 2009.- 570 с.
3. Киселева Е. М. Технология привлечения персонала организации и её развитие : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. М. Киселева; [науч. рук. Е. Г. Мамытов]; Московский государственный индустриальный университет. – Москва, 2013. – 28 с.
4. Козлачкова, Ю. И. Совершенствование механизма подбора кадров в условиях развития цифровизации бизнес-процессов и социальных информационных ресурсов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 5.2.3 / Ю. И. Козлачкова; [науч. рук. А. Л. Сафонов]; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – Москва, 2023. – 28 с.
5. Одегов, Ю.Б. Управление персоналом. Учебник / Ю.Б. Одегов, Г.Н. Руденко. – М.: Юрайт, 2019. – 532 с.
6. Проведет собеседование за вас: в Поток появились автоматические интервью от Xenia AI // Potok. — Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-overview/ii-provedet-sobesedovanie-za-vas-v-potoke-poyavilis-avtomaticheskie-intervyu-ot-xenia-ai/>, свободный. — Дата обращения: 7.06.2025.

