

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мальцева Т.А. Совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 9. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Maltseva.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.171.9

УДК 331.108

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОТБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Мальцева Татьяна Анатольевна
специалист по управлению персоналом
ООО «АЛЬТЕК ПРОЕКТ СТРОЙ»

ania.malceva@mail.ru
15, ул. Первомайская, оф. 1205,
г. Екатеринбург, РФ, 620026
+7 (343) 283-07-30

Аннотация. Статья содержит систематизированные рекомендации компаниям, в которых система подбора, отбора и адаптации персонала развита слабо. Прежде всего подчеркивается значимость данной системы для управления персоналом и эффективной работы компании в целом. Далее на основе проведенного анализа системы привлечения, отбора и адаптации вновь принятого персонала в реально действующей компании в Свердловской области определены основные проблемы работы по подбору персонала, которые являются типичными для многих региональных организаций, которые уделяют недостаточное внимание кадровому менеджменту и в условиях дефицита кадров принимают на работу, используя лишь соответствие формальным требованиям рабочего места и личную интуицию. Предлагаемые рекомендации являются базовыми, чаще всего уже применяются в компаниях, где серьезное отношение к управлению персоналом. Данные рекомендации в статье систематизированы, выделены три группы: по совершенствованию системы привлечения персонала (1), отбора персонала (2) и адаптации вновь принятого персонала (3). Для убеждения тех руководителей, которые считают, что деньги, потраченные на систему управления персоналом, не возвращаются, в статье приведен расчет экономической эффективности реализации предлагаемых рекомендаций с использованием реальных цифр компании.

Ключевые слова: управление персоналом; привлечение персонала; прием персонала; отбор кандидатов; адаптация принятого персонала.

JEL коды: M51; M55.

Введение

Привлечение и отбор сотрудников является одной из главных ступеней в управлении персоналом, основываясь на том, что именно грамотный отбор персонала, а также последующая успешная его адаптация, становятся залогом успешно выполненной работы [1]. Система привлечения и отбора персонала создается для повышения общей результативности деятельности предприятия и получение максимальной прибыли в организации.

Суть привлечения, отбора и адаптации заключается в том, чтобы изучить личные потребности, мотивы, интересы сотрудников, и выяснить, соотносятся ли они с интересами компании, а также выявить профессиональные навыки и варианты развития в рамках профессиональной деятельности. При условии, если все эти этапы будут пройдены успешно (привлечение, отбор и прохождение адаптации), то можно говорить о взаимовыгодном сотрудничестве работника и работодателя, где каждая из сторон реализует свой потенциал и извлечет максимум выгоды [2].

Вопросами привлечения, отбора и адаптации персонала занимались как отечественные [9], так и зарубежные исследователи [6], [7]. Теоретические и методологические основы привлечения, отбора и адаптации персонала были заложены в работах: А.А. Андреева, А.Ф. Андреева, В.Р. Веснина, П.В. Журавлевой, В.В. Моторина, С.П. Мясодова, С.П. Новикова, А.В. Тебекина, Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт и др. Построению технологий привлечения, отбора и адаптации персонала посвящены труды таких ученых как Веснин Н.Р., Ибрагимов И.М., Магура М.И., Макеева В.Г., Одегов Ю.Г., Петрова В.С., Мишурова И.В., Чижов Н.А., Кей Б., Джулиони Д. и других.

Несмотря на множество исследований, посвященных привлечению, отбору и адаптации сотрудников, проблема повышения эффективности этой системы остается актуальной и требует дальнейших исследований.

Целью данной работы является определение путей совершенствования процессов привлечения, отбора и адаптации персонала в компании, когда в результате анализа выявляется их слабое развитие.

1. Методы исследования

Для разработки мер по совершенствованию систем привлечения, отбора и адаптации персонала нами был проведен анализ данных систем в реально действующей компании в Свердловской области. Региональный аспект, особенно в малых городах [10], системы подбора и отбора персонала характеризуется тем, что привлечением персонала в компании практически не занимаются, используется только сайт по поиску сотрудников hh.ru, то есть

отклики на вакансии поступают только с этого сайта. Для анализа нами были выбраны данные с сайта hh.ru и программы E-staff по количеству просмотров и откликов на основные вакантные должности в период с 01.06.2018-01.06.2020 гг. (таблица 1).

Табл. 1: Статистика просмотров и откликов на сайте hh.ru в период с 01.06.2018-01.06.2020 гг., а также приглашений службы управления персоналом ¹

Вакансия	Просмотры	Отклики	Приглашения
ВМ-координатор	435	8	6
Администратор	2894	415	10
Архитектор	604	11	8
Ведущий инженер-проектировщик ВК	706	2	0
Ведущий инженер-проектировщик ОВ	688	4	2
Главный архитектор проекта	210	1	0
Главный инженер проекта (ГИП)	643	5	1
Главный конструктор	276	1	0
Инженер генплана	387	3	0
Инженер-конструктор	101	5	1
Инженер-проектировщик систем электроснабжения	785	12	0
Программист С#	285	5	1
Экономист	2301	97	0
Всего	10315	569	29

Для того чтобы оценить качество отбора персонала в компании был проведен анализ технологии проведения собеседования. Собеседование при приеме на работу осуществляется в три этапа:

1. Первичный отбор резюме. В компании основанием для подбора персонала выступает мнение директора, а не заявка от будущего руководителя. Менеджер по персоналу лично отбирает резюме кандидатов, руководствуясь лишь собственным опытом и пожеланиям директора.

2. Собеседование с менеджером по персоналу. Во время встречи менеджер подтверждает опыт, указанный в резюме, задает уточняющие вопросы, оценивает личностные качества. Руководитель отдела, куда будет направляться сотрудник, как правило, на собеседовании не присутствует.

3. Собеседование с директором организации. Собеседование проводится с целью уточнения организационных вопросов, уровня заработной платы, графика работы, даты выхода. Решение о приеме на работу принимается на основе личных предпочтений директора, без оценки профессиональных знаний.

Из описанной технологии видно, что на собеседованиях практически не оцениваются профессиональные качества и навыки, в следствии чего высока вероятность неправильного отбора персонала, что в дальнейшем приводит к проблеме с адаптацией и прохождением испытательного срока.

¹ Составлено автором на основании данных сайта hh.ru и программы E-staff

Как результат – 40 % уволенных в 2020 году уволены с формулировкой «в связи с окончанием испытательного срока», что означает, что эти люди испытание не прошли.

Адаптация новых сотрудников в компании не регламентирована. Новичков знакомят только с непосредственным руководителем и коллегами по отделу. Конкретных прописанных задач со сроком их выполнения нет. Сотрудник выполняет «текущую» работу, из-за чего возникают трудности с пониманием, что конкретно требуется от сотрудника.

2. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения персонала

1. Использование Веб-сайта компании для размещения информации об организации и актуальных вакансиях.

Считаем необходимым оптимизировать сайт компании таким образом, чтобы, зайдя на сайт, пользователи сразу видели, чем занимается организация, где находится, и какие сотрудники необходимы. Это увеличит количество откликов на вакансии, и положительно скажется на имидже компании как работодателя.

2. Ведение сообществ в социальных сетях.

В поиске информации об организации молодые кандидаты особенно часто используют социальные сети. Поэтому целесообразно создать профили организации на разных популярных платформах, где также добавить блок с доступными вакансиями.

3. Сотрудничество компании с вузами.

Так как компания нацелена на привлечение молодых специалистов, нужно активно работать с ведущими университетами Екатеринбурга, связанными со сферами строительства, архитектуры и проектирования, так как на старших курсах бакалавриата и в магистратуре сконцентрирована основная масса целевой аудитории кандидатов компании по возрастному критерию. Вообще, вузы лидируют среди источников привлечения персонала. Посещения университетов и реклама компании в рамках проводимых мероприятий позитивно скажется как на узнаваемости бренда продукции компании, так и на узнаваемости бренда работодателя.

4. Внедрение реферальной программы.

К решению проблемы привлечения персонала подключаются уже работающие сотрудники. Схема проста: приводи своего друга или знакомого в компанию на работу и получай за это благодарность (в т.ч. денежную). При рекомендательном рекрутинге мотивация должна быть прозрачной, с установлением четкого уровня вознаграждения за успешные рекомендации и соблюдением сроков выплат. Вознаграждение они смогут получить только при условии успешного прохождения новым сотрудником стажировки и испытательного срока.

3. Рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала

1. Составление заявки на персонал.

В заявке должен быть указан профиль сотрудника. Подробно описан необходимый опыт, требования, задачи. Это поможет менеджеру по персоналу в первичном отборе резюме.

2. Введение проверки рекомендаций.

Запрос предыдущему работодателю потенциального сотрудника может кардинально изменить результаты после собеседования и повлиять на итоговое решение о его трудоустройстве. В процессе сбора информации о кандидате хорошо было бы выяснить не только, какой период кандидат работал у предыдущего работодателя, но и причину его увольнения, допускал ли он опоздания, невыходы, частые больничные, характеристику его поведения в коллективе и как специалиста?

3. Присутствие непосредственного линейного руководителя и наставника на этапе отбора.

Уже на начальном этапе отбора новых сотрудников полезно задействовать в этот процесс будущего непосредственного линейного руководителя. Это может благотворно сказаться на проведении всего собеседования в целом, ведь будущим работникам трудиться под руководством данного человека, а непосредственный руководитель сможет более точно оценить именно профессиональные качества кандидата.

4. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала

1. Установление регулярных обратных связей.

Встречи должны проходить после первого рабочего дня, спустя 1 неделю, 1 месяц, 3 месяца. При этом проводится мини-интервью с целью выявить, справляется ли сотрудник со своими обязанностями, как складываются отношения с коллективом. Также опрос проходит и непосредственный руководитель для выявления пригодности сотрудника и перспектив его прохождения испытательного срока.

2. Welcome программа

В Welcome программу входит экскурсия по предприятию, рассказ о миссии, целях и задачах организации, знакомство с коллективом и руководством, а также с новым местом работы. Также желательно создать Welcomebook.

5. Эффективность предлагаемых рекомендаций

Рассмотрим финансовые затраты, которые могут возникнуть в процессе внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию привлечения, отбора и адаптации персонала в организации, а также ожидаемый эффект от проведения мероприятий.

Чтобы определить затраты на персонал, необходимо определить ответственных за проведение предложенных мероприятий: в большинстве случаев это – менеджеры по персоналу. Разработкой веб-сайта также занимается веб-программист, его наполнением – руководители отделов. Именно руководители будут также подавать заявки на подбор персонала и участвовать в собеседовании при приеме на работу. Исходя из определения ответственных лиц, можно рассчитать финансовые затраты на мероприятия. В каждой организации расчеты будут уникальны, в качестве примера рассчитаем затраты для анализируемой компании (таблица 2).

Табл. 2: Финансовые затраты на совершенствование систем привлечения, отбора и адаптации персонала в компании в расчете на 1 месяц²

Ответственный	Функция	Затраты
Веб-программист	Создание на Веб-сайте организации раздела «вакансии»	7000 р (единоразово)
Руководители отделов	Участие в съемке фото-видеоматериалов для раздела «Вакансии» на Веб-сайте организации.	Единовременная премия 2000 р. Всего в организации 5 отделов. 2000 * 5 = 10000 р.
	Составление заявки на персонал.	Не оплачивается. Включить в должностные обязанности.
	Присутствие непосредственного линейного руководителя и наставника на этапе отбора.	Не оплачивается. Включить в должностные обязанности.
Менеджер по персоналу	Размещение информации об организации и актуальных вакансиях на веб-сайте организации.	Назначить постоянную доплату к заработной плате в размере 4000 р., из расчета занятости в среднем 1 час в день, ставки 200р в час.
	Ведение сообществ в социальных сетях.	
	Сотрудничество с вузами.	
	Контроль за внедрением реферальной программы.	
	Составление заявки на персонал.	
	Введение проверки рекомендаций.	
	Установление регулярных обратных связей от новых сотрудников Welcome программа	
ИТОГО	В первый месяц	21 000 р.
	В первый год	65 000 р.

Помимо внутренних затрат необходимо учесть сторонние затраты на подбор, отбор и адаптацию персонала. Затраты указаны в таблице 3.

Итоговые затраты на программы в месяц = 21 000 р. + 29 420 р. = 50 420 р.

Годовые затраты на реализацию мероприятий составят = 65 000 р. + 353 040 р. = 418 040 р.

После учета всех затрат рассчитаем экономическую эффективность на примере анализируемой организации. С учетом ежемесячной выручки компании (округленно 15 000 000 рублей) разработка программы подбора, отбора и адаптации для сотрудников позволит,

² Составлено автором

Табл. 3: Затраты на подбор, отбор и адаптацию персонала вне организации³

Система	Статья расходов	Затраты
Система привлечения персонала	<u>Ведение сообществ в социальных сетях.</u> Регистрация в социальных сетях бесплатна, но необходимо заниматься рекламой, чтобы поднимать свои профили в поиске, и будущим кандидатам было проще находить все профили организации. Программу стоит проводить 2 раза в год.	Минимальный бюджет рекламной кампании: 30 000 руб.
	<u>Сотрудничество компании с вузами.</u> За обращение в учебные заведения администрация вузов денег не просит, но стоит подумать о размещении рекламного плаката на территории учреждения, а также затраты на печать информационных брошюр. Программу стоит проводить 2 раза в год.	Стоимость размещения рекламы в вузах в среднем = 4 560 р. Стоимость распечатки брошюр (100 шт) = 13 120 р.
	Внедрение реферальной программы. Предусмотреть вознаграждение за каждого приглашенного сотрудника в размере 3 000р	Предположим, что в месяц будет приглашено минимум 2 сотрудника. 3 000 * 2 = 6 000 р.
	Затраты на получение доступа к базе резюме	15 473,3 р. в месяц 185 680 р в год
Система отбора персонала	Дополнительных затрат не потребуется.	
Система адаптации персонала.	В рамках программы Welcome, необходимо распечатать 10 книг WelcomeBook. Единовременная затрата.	Средняя стоимость распечатки одной книги в 20 страниц = 3 471,37 3 471,37 * 10 = 34 713,7 р.
ИТОГО	Затраты в месяц	29 420 р.
	Затраты в год	353 040 р.

по мнению экспертов, повысить производительность труда, качество выполняемых работ, снизить текучесть, а также повысить прибыль. Планируется увеличение выручки на 5%, а дополнительная прибыль составит примерно 500 000 рублей.

Предложенные мероприятия по совершенствованию систем подбора, отбора и адаптации позволят полностью укомплектовать штат сотрудников всех отделов, повысить эффективность отделов за счет увеличения количества сотрудников. Экономическая эффективность (ЭЭ) составит:

$$ЭЭ = \frac{V}{З} = \frac{500000}{418040} = 1,196$$

где V – планируемый объем выручки, р.

З – затраты на введение мотивационных программ, р.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации эффективны и позволят сократить текучесть кадров и увеличить поток кандидатов, сформировать качественный кадровый резерв.

Заключение

В результате проведенного анализа систем привлечения, отбора и адаптации персонала в компании были предложены мероприятия по ее совершенствованию. Было выявлено, что

³ Составлено автором

адаптационные программы, программы привлечения и отбора персонала являются неотъемлемой частью работы над улучшением качества работы персонала, помогают сплотить командный дух, и помочь предприятию повысить уровень дохода.

Управление персоналом начинается с привлечения персонала [4]. Необходимо построить в организации такую систему привлечения персонала, которая обеспечит оптимальный приток кандидатов для правильного выбора нужных сотрудников [3]. После привлечения также важно правильно отобрать кандидата на вакантную должность [5], а после помочь ему с адаптацией [8], чтобы сохранить ценного сотрудника.

В работе были предложены конкретные мероприятия по улучшению систем привлечения, отбора и адаптации персонала, которые в совокупности должны увеличить поток кандидатов и снизить текучесть кадров. Внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность кандидатов компанией, что, в свою очередь, повысит имидж компании на рынке труда, свести текучесть кадров к минимуму, повысить производительность и эффективность сотрудников в компании.

Литература

1. Андреев, А.А. Введение в управление персоналом. М.: Логос, 2010. С.13.
2. Ибрагимов, И.М. Построение системы управления персоналом. М.: Академия, 2010. С. 67.
3. Рябова, А.В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети / Актуальные проблемы гуманитарных наук. Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет. 2013. С.: 271-273.
4. Bălănescu, R.-C. Theoretical and practical insights on the it staff recruitment and selection // eLearning and Software for Education Conference. 2020. С.: 539-547.
5. Gudkova, S.A.; Yakusheva, T.S.; Sherstobitova, A.A.; Burenina, V.I. Modeling, selection, and teaching staff training at higher school // Smart Innovation, Systems and Technologies. 2019. №. 144, С.: 619-629.
6. Кулькова, И.А. Функции специалиста отдела кадров при приеме персонала: особенности малых городов / В сборнике: Человеческое развитие: вызовы и перспективы. материалы III международной научно-практической конференции. Образовательно-научный институт менеджмента. 2018. С.: 22-27.
7. Johnson, M., Roberts, P. Rules of attraction: Recruit and retain the best staff with employer branding // Marketing Health Services. 2006. Том 26, Вып. 1. С.: 38-40.

8. Кулькова И.А., Гусак Д.Г. Кадровый дефицит: мифы и реальность // Управленец. 2012. № 5-6 (33-34). С. 22-25.
9. Zaychenko, I., Bagaeva, I., Smirnova, A., Mutaliev, B. Digital transformation model of the staff selection system / Proceedings of the International Conference: Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. 2020. Номер статьи 11. Pages 1-6. <https://doi.org/10.1145/3446434.3446527>.
10. Weinstock, D. Hiring new staff? Aim for success by onboarding // Journal of Medical Practice Management. 2015. Vol. 31, Issue 2. С.: 96-98.

IMPROVING SYSTEMS FOR STAFF ATTRACTION, SELECTION AND ONBOARDING

Tatiana Maltseva

HR specialist in The ALTEK PROJECT STROY LLC

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article contains systematic recommendations for those companies where the system of staff attraction, selection and onboarding (adaptation) is poorly developed. First of all, this system importance for HR management and the company's effective work is emphasized. Further, on the basis of the attracting, selecting and adapting newly hired personnel system's analysis in a really operating company in the Sverdlovsk region, the main recruiting problems are identified, which are typical for many regional organizations that pay insufficient attention to HR management in staff shortage using in recruiting process only compliance with the formal requirements and manager's intuition. The proposed recommendations are basic, most often already applied in companies where HR management is serious. Three groups of recommendations are distinguished: for improving the system of staff attraction (1), staff selection (2) and newly hired personnel onboarding (3). To convince those managers who believe that the money spent on the HR management does not return, the article provides the economic efficiency calculation for the proposed recommendations implementation by using real company figures.

Keywords: HR management; staff attraction; recruiting; staff selection; staff adaptation; newly hired staff onboarding.

JEL codes: M51; M55.

References

1. Andreev, A.A. Introduction to personnel management. Moscow: Logos, 2010. P.: 13.
2. Ibragimov, I.M. Building a personnel management system. Moscow: Academy, 2010. P.: 67.
3. Ryabova, A.V. Modern recruiting methods: mobile recruiting and recruiting through social networks / Actual problems of the humanities. Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists. Tomsk: National Research Tomsk Polytechnic University. 2013. P.: 271-273.
4. Bălănescu, R.-C. Theoretical and practical insights on the it staff recruitment and selection // eLearning and Software for Education Conference. 2020. P.: 539-547.
5. Gudkova, S.A.; Yakusheva, T.S.; Sherstobitova, A.A.; Burenina, V.I. Modeling, selection, and teaching staff training at higher school // Smart Innovation, Systems and Technologies. 2019. No. 144, P.: 619-629.
6. Kulkova, I.A. Functions of a specialist in the personnel department when hiring personnel: peculiarities of small towns / In: Human development: challenges and prospects. materials of the III international scientific and practical conference. Educational and Scientific Institute of Management. 2018. P.: 22-27.
7. Johnson, M.; Roberts, P. Rules of attraction: Recruit and retain the best staff with employer branding // Marketing Health Services. 2006. Vol. 26, Issue 1. P.: 38-40.
8. Kulkova, I.A.; Gusak, D.G. Staff deficit: myths and reality // Manager. 2012. No. 5-6 (33-34). P.: 22-25.
9. Zaychenko, I.; Bagaeva, I.; Smirnova, A.; Mutaliev, B. Digital transformation model of the staff selection system / Proceedings of the International Conference: Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. 2020. Article No. 11. P.: 1-6. <https://doi.org/10.1145/3446434.3446527>.
10. Weinstock, D. Hiring new staff? Aim for success by onboarding // Journal of Medical Practice Management. 2015. Vol. 31, Issue 2. P.: 96-98.

Contact

Tatiana Maltseva

LLC «ALTEK PROJECT STROY»

15, Pervomayskaya str., of. 1205, Yekaterinburg, Russia, 620026

ania.malceva@mail.ru