

Тема 1.11 Оценка и отбор персонала

Цель: выявить способы найма, приема, отбора и адаптации персонала

Современные исследователи сферы управления персоналом отмечают происходящий кризис традиционной системы отношений «организация - человек», в соответствии с которой организация в сознании сотрудников была многоуровневой, вечно существующей системой, по вертикали которой можно продвигаться всю жизнь. Успех человека в профессиональной деятельности определялся качеством организации, в которой он работал, и степенью лояльности к ней. Сегодня процессы, происходящие в экономике, широкомасштабное использование Интернета, дающего возможность моментального информационного обмена на рынке труда, глобализация бизнеса обусловили переход к современной системе отношений «человек - организация», при которых сотрудники делают карьеру не в организации, а на рынке труда.

В силу того, что цель неоклассического менеджмента организаций постиндустриального общества заключается в постоянном развитии организации под влиянием инновационных идей, которые генерирует персонал, первостепенной задачей руководства компаний и отделов по управлению персоналом становится поиск и удержание профессиональных и креативных сотрудников. В связи с этим вопросы отбора являются сегодня важнейшей научной и практической проблемой кадрового менеджмента.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполнения работы, - с другой.

Рекрутинг – это процесс поиска, привлечения и найма сотрудников. Он состоит из нескольких этапов:

- описание вакансии и портрета кандидата;
- подготовка и размещение вакансии;
- просмотр резюме;

- первичный отбор кандидатов;
- подготовка тестов и заданий;
- проведение собеседований;
- решение о найме;
- оформление и онбординг нового сотрудника.



Рисунок – Способы подбора персонала

Для специалистов – способы подбора кадров делятся на внутренние и внешние (рисунок).

Для рабочих профессий процесс часто упрощается: меньше этапов отбора, а значит, и времени на поиск уходит меньше.

Чтобы привлечь свежие кадры, компании часто сотрудничают с вузами и ссузами. Студенты проходят стажировки или практику, а после выпуска могут остаться работать. Для этого предприятия заключают соглашения с учебными заведениями, проводят дни открытых дверей и ярмарки вакансий.

Это выгодно всем: студенты получают реальный опыт и гарантированное место работы после выпуска, а компании – перспективных сотрудников, которых можно обучить под свои задачи.

Открытый найм

Этот метод сильно упрощает трудоустройство: компания принимает любого кандидата, который хочет и может работать. Для трудоустройства не нужно составлять резюме, работодатель не проводит собеседований и проверок. Открытый найм подходит

для неквалифицированных работников в сельском хозяйстве и других отраслях.

Многие компании, использующие открытый найм, полностью исключают классические собеседования. Например, вместо многоступенчатого отбора кандидатам задают несколько ключевых вопросов о готовности выполнять основные задачи. Это позволяет быстро закрывать вакансии, особенно в периоды высокой нагрузки, и снижать текучесть кадров за счет упрощенного процесса адаптации.

Реферальная программа

В реферальных программах сотрудников приводят действующие работники компании. Они рекомендуют друзей, родственников или бывших коллег и получают за это вознаграждение – деньги, подарки или скидки.

Инструменты и технологии в подборе рабочих

Основные инструменты для поиска сотрудников на рабочие должности:

Сайты по поиску работы. Джоб-сайты удобны и для соискателей, и для работодателей. Человеку не нужно писать резюме с нуля – достаточно заполнить базовую информацию. А для рабочих специальностей этого часто хватает. Кадры можно искать по всей России, не ограничиваясь своим регионом. За создание аккаунта на рабочем портале придется заплатить, зато компания получает доступ к большой базе соискателей.

Доски объявлений. На сайтах объявлений продают не только товары, но и услуги. На «Авито» и подобных платформах ищут работу водители, строители, кладовщики и другие специалисты. Иногда можно найти целые бригады, что помогает рекрутеру закрыть несколько вакансий сразу.

Интернет-реклама. Контекстная реклама и лендинги с описанием вакансии помогают привлечь внимание целевой аудитории. Это особенно полезно для локального поиска.

Соцсети и мессенджеры. Еще один способ привлечь рабочие кадры – размещать вакансии в городских и тематических сообществах. За ними следят многие местные жители. Даже если человеку не нужна работа, он может переслать вакансию знакомому, который сейчас в поиске.

Для более эффективного найма эйчары используют технологические инструменты:

- *HR-системы (ATS, CRM)* – автоматизируют процессы подбора: помогают собирать, анализировать и сортировать резюме, вести базу кандидатов и управлять коммуникациями.

- *Рекрутинговые платформы* – размещают вакансии, собирают отклики, анализируют воронку найма.

- *Автоматизированные инструменты* (чат-боты, голосовые роботы, решения на базе ИИ) – проводят первичный скрининг, анкетирование кандидатов, назначают интервью, оценивают резюме и даже прогнозируют потребность в персонале.

Частые ошибки в подборе рабочих

Причина нехватки рабочих кадров на предприятии может быть в неэффективном найме. Негативно на подбор персонала влияют следующие ошибки:

Долгий наем. Многоэтапный подбор кадров не подходит для рабочих специальностей. Чем быстрее кандидат получает оффер, тем выше шанс, что он согласится на работу. Пока работодатель тестирует и раздумывает, соискатель успевает найти другую вакансию и уйти к конкуренту.

Размытая информация о вакансии. Разговор с людьми рабочих специальностей лучше выстраивать четко и конкретно: сколько платят, где производство, есть ли корпоративный транспорт до места работы, будет ли трудовой договор. Неточности или слишком креативное описание вакансии могут отпугнуть кандидатов.

Медленная обработка откликов. Ручной разбор откликов при массовом подборе приводит к потере кандидатов – они не дожидаясь ответа и уходят к конкурентам.

Неправильный выбор каналов сорсинга. Если рекрутер не понимает, где искать кандидатов, усилия тратятся впустую. Например, для градообразующего предприятия в небольшом городе эффективнее использовать местные газеты и наружную рекламу, чем джоб-сайты.

Три совета для более эффективного найма сотрудников на рабочие должности:

Необходимо изучение рынка труда. Условия быстро меняются – изучите предложения конкурентов, чтобы ваша вакансия оставалась конкурентоспособной.

Следует оптимизировать подбор. Следите за тем, как работает воронка найма: сколько кандидатов переходит с этапа на этап, где происходят потери. Это поможет выявить слабые места и повысить эффективность подбора рабочих.

Автоматизируйте рутинные задачи. Используйте инструменты для написания вакансий, сбора и обработки откликов, общения с кандидатами. Это ускоряет процесс и снижает риск потери кандидатов из-за ручной работы с откликами.

Автоматизация подбора

В подборе рабочих скорость критически важна. Быстрая обработка откликов, связь с кандидатами и оперативное принятие решений помогают не уступать конкурентам. Без автоматизации масштабировать подбор невозможно.

Три сервиса для автоматизации и упрощения процессов подбора:

«ТопФактор». Комплексный продукт для автоматизации подбора персонала, КЭДО, адаптации сотрудников и других HR-процессов. Сервис помогает управлять кандидатами на всех этапах, контролировать сроки и согласовывать вакансии, общаться через соцсети, звонки и смс, проводить видеointервью с оценкой ИИ, планировать собеседования через календари и оформлять сотрудников онлайн с помощью электронного документооборота.

«Хантфлоу». CRM-система для оптимизации подбора персонала. Сервис помогает работать с вакансиями и резюме: создает карточки кандидатов с историей откликов, перепиской и тестовыми заданиями, автоматически планирует собеседования и отслеживает сроки закрытия вакансий.

«Воронка найма». Комплексный инструмент для автоматизации массового подбора. Нейросеть анализирует рынок вакансий в нужном регионе и помогает отстроиться от конкурентов, на основе аналитики генерирует продающие тексты и лендинги вакансии. Голосовой робот прозванивает старые базы кандидатов, обрабатывает отклики, проводит первичный скрининг кандидатов. Сервис интегрируется с большинством HR-CRM и автоматически загружает контакты с hh.ru для обзвона.

В подборе кадров на рабочие должности применяются те же методы и инструменты, что при найме других сотрудников. Но с учетом специфики должностей и портрета кандидатов есть некоторые особенности. Поставить подбор работников на поток

поможет выстраивание воронки найма и автоматизация процессов рекрутинга.

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, помогает рационально использовать профессиональные возможности человека, способствует накоплению профессионального опыта предшествующих поколений. Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий кадрового менеджмента.

Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору персонала в большинстве российских организаций оставляет желать лучшего. Далеко не все руководители осознают, что одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованный отбор персонала с применением научно обоснованных критериев, принципов, подходов, правильно подобранных для конкретной организации и для конкретной должности методов селекции кадров.

Отбор персонала в современных организациях, являясь важнейшей функцией кадрового менеджмента и управленческой практикой формирования персонала, реализуется дисперсно и низкотехнологично.

Несмотря на определенные результаты в переходе от традиционной модели «организационного отбора» к модели «организационной эффективности», блокируется введение стандартов меритократии, инновационности и гибкой адаптивности. Эффективная реализация блокируется организационным порядком, ориентированным на режим выживания и влияние внешней организационной среды, низким авторитетом кадрового менеджмента как экспертной практики и профессиональной деятельности, сильным влиянием субъективного фактора на процедуры отбора

Ограниченный характер деятельности по отбору персонала в большинстве российских организаций обусловлен традициями командно-административного прошлого, непрофессионализмом руководителей предприятий в области кадрового менеджмента и фактической недооценкой роли человеческого фактора в функционировании и развитии организации. Кадровый отбор демонстрирует структурную зависимость, регулирование кадров посредством принятия решения в управленческих структурах. Чаше

все решения по отбору кадров обусловлены стремлением сохранить достигнутые позиции в организации или «дублированием» функциональных обязательств. Непредсказуемость, дезинформированность негативно влияют на отношение сотрудников к выполнению обязанностей, участие в реализации целей организации, межличностную коммуникацию. Можно предположить, что интеграция новых сотрудников в организацию осуществляется структурно, без учета профессиональной мобильности и личных перспектив профессионального обновления. Такое состояние дел требует серьезной работы по оптимизации технологий отбора в системе кадрового менеджмента российских организаций.

Каждая организация должна самостоятельно выбирать методы отбора, опираясь на сложившуюся ситуацию, корпоративную культуру и другие факторы. Все методы сложны в практическом применении, требуют специальной подготовки, а иногда и приглашения специалистов экспертов со стороны и не дают стопроцентной успешности. Только комплексное применение методов может дать необходимые для организации результаты с наименьшими потерями средств и времени, и только в этом случае недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других. В связи с этим для повышения качества отбора персонала целесообразно применять многоступенчатые технологии, предусматривающие последовательное использование взаимодополняющих методов, причем технология отбора для замещения вакансий разных уровней в организации будет существенным образом разниться, потому набор методов, образующих технологию селекции для той или иной должности, базируется на их полезности и взаимодополняемости при отборе персонала как для различных уровней внутриорганизационной иерархии, так и для работ разного характера.

Методами отбора персонала в организации являются:

Анкетирование. Распространённый вариант анкет включает предоставление таких сведений, как ФИО, возраст, образование, навыки, опыт работы. Задача анкетирования – определить квалифицированность кандидата.

Тестирование. Формат собеседования, который требуется для получения точной информации о навыках и знаниях кандидата.

Итоги тестирования отражают его способности к исполнению тех или иных задач.

Интервью. Существуют различные виды интервью, например: вопрос-ответ, ситуационное, проектное, поведенческое.

Резюме. Его составляют кандидаты перед встречей с работодателем. Оно представляет собой небольшой рассказ о себе, в котором перечисляются профессиональные навыки, прошлые места работы.

Кейс-методики. Состоят из задач (набора кейсов), которые кандидат должен правильно разрешить. Они дают обширное представление о профессиональных и личностных качествах человека.

Проверка рекомендаций. Часто информативный, но не всегда объективный метод оценки. Применяется всегда в совокупности с другими.

Ассессмент-центр. Анализируют поведение кандидата в реальных рабочих условиях. Если нет такой возможности, то ситуацию моделируют.

Тестовое задание. Обычно на финальных этапах подбора для отдельных вакансий кандидату предлагают выполнить тестовое задание.

Выбор метода отбора персонала зависит от размера организации-работодателя, специфики её деятельности и положения, значимости должности, на которую претендует кандидат, и других факторов.

Важнейшим элементом в системе работы с персоналом является адаптация вновь принятых сотрудников. Адаптация сотрудников в организации – процесс ознакомления и приспособления новых сотрудников к условиям работы и корпоративной среде. Его цель – помочь новичку быстрее влиться в коллектив и начать продуктивно работать.

Этапы адаптации:

Ознакомление. Новичок изучает цели и задачи организации, её структуру, внутренний распорядок, знакомится с коллегами.

Приспособление. Сотрудник осваивает нюансы корпоративной культуры, выстраивает отношения с коллегами и руководством.

Ассимиляция. Специалист осознаёт свою роль и увереннее выполняет обязанности, минимально нуждается в сторонней помощи.

Длительность этапов может варьироваться в зависимости от компании и должности сотрудника, но обычно составляет от нескольких недель до года.

Методы адаптации:

Наставничество. Опытный сотрудник сопровождает новичка, консультирует, вводит в курс дела.

Тренинги и семинары. Структурированные занятия, которые помогают сотруднику получить необходимые знания.

Адаптационные беседы. Регулярные встречи с руководителем или HR-специалистом, где новичок задаёт вопросы и получает советы.

Корпоративные мероприятия и тимбилдинги. Способствуют сплочению коллектива и включению новых сотрудников.

Регулярные встречи и обратная связь. Позволяют контролировать процесс адаптации и вовремя корректировать планы.

Для адаптации сотрудников также используют:

Онбординг-план. Содержит перечень мероприятий, задачи на период испытательного срока, расписание онлайн- и офлайн-встреч.

Доступ к корпоративному portalу. На сайте можно ознакомиться с общей информацией о деятельности работодателя, организационной структуре и т. д.

Мессенджеры, чат-боты, видеоконференции. С их помощью можно делиться идеями, быстро распространять среди сотрудников необходимую информацию, проводить совещания в удалённом формате.

Для работодателя важно, чтобы адаптация новых сотрудников была быстрой и безболезненной. Согласно исследованию, только 27% компаний организуют пребординг новым сотрудникам (процесс адаптации сотрудника к новым условиям ещё до его выхода на работу).

Большинство людей, уволившихся в первые 6 месяцев с начала работы, принимали решение об этом в первые 2-3 недели. Успешная адаптация персонала позволила бы избежать затрат на поиск и обучение сотрудников, взамен уволившихся.

Цели адаптации:

- снижение издержек – чем быстрее сотрудник интегрируется в рабочую среду, тем быстрее станет работать эффективно;

- сокращение текучки кадров: если новый сотрудник чувствует себя некомфортно на рабочем месте, он может начать искать новую работу. Если адаптация проходит успешно, новый сотрудник быстро вливается в коллектив и шанс того, что он задержится в компании минимум на три года увеличивается на 69%;

- экономия времени непосредственного руководителя: адаптация по определенному алгоритму помогает разным отделам организации лучше взаимодействовать для погружения новичка в рабочую среду;

- уменьшение уровня стресса у нового работника;

- повышение уровня удовлетворенности работой у сотрудника;

Факторы, влияющие на адаптацию работников:

- открытость компании к приходу новичков в коллектив;

- размер организации: в маленькой организации адаптация новых сотрудников менее формализована;

- корпоративная культура – насколько она открыта, логично выстроена, есть ли готовые алгоритмы интеграции;

- психологический климат в коллективе, в доброжелательной обстановке адаптация проходит быстрее;

- навыки управления, как у непосредственного начальника, так и у высшего руководства;

- мотивация нового сотрудника – настроен ли он на краткосрочное сотрудничество или планирует работать как можно дольше;

- должность – большая ответственность и внушительный объем работы предполагают длительный период приспособления;

- личностные особенности новичка – эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, образование, квалификация;

- соответствие навыков и профессиональных компетенций занимаемой должности.

Адаптация может быть первичной, если сотрудник впервые в жизни приступает к работе, и вторичной, когда у него уже есть трудовой опыт. Однако, это деление не охватывает все направления, по которым проходит приспособление сотрудников к новой среде. Если рассмотреть этот процесс более детально, можно выделить следующие виды адаптации:

1. Социальная адаптация – знакомство с «атмосферой компании», интеграция в социальную среду, принятие норм поведения, активное взаимодействие с этой средой.

2. Производственная адаптация – включение сотрудника в процесс производства, изучение трудовых норм и производственных условий, сюда можно отнести привыкание к новой технике и программному обеспечению, изучение CRM-системы.

3. Профессиональная адаптация – приобретение новых знаний и умений, необходимых на новом месте работы, оценка перспектив роста, возможность обучения и повышения квалификации.

4. Физиологическая адаптация – приспособление к новым условиям работы, графику, нагрузкам.

5. Психологическая адаптация – построение отношений с коллективом и руководством.

6. Организационная адаптация – изучение механизмов взаимодействия в организации: к кому можно обратиться с тем или иным вопросом, кто кому подчиняется. Ее итог – четкое понимание своего места в структуре компании.

7. Экономическая адаптация – процесс привыкания к системе материального стимулирования, уровню оплаты.

Адаптацию нельзя рассматривать как процесс обучения новой работе. Она предполагает погружение сотрудника в новую среду, понимание им правил поведения, взаимодействие в коллективе, принятие корпоративных норм, установку отношений с коллегами и партнерами.

Процесс адаптации обоюдный: организация оценивает сотрудника, а сотрудник – организацию. На поиски подходящего специалиста, особенно высококвалифицированного, тратится много времени, поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудник как можно быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу.

Адаптация новых сотрудников может идти по-разному: где-то новичка бросают в гущу событий, надеясь, что он разберется сам; где-то соблюдают осторожность, чтобы стресс, который испытывает сотрудник, был незначительным.

Важно понимать, что адаптация продолжительности не соответствует продолжительности испытательного срока, она может длиться до четырех месяцев и более. Ускорить ее поможет

разработанный план адаптации, привлечение наставника, система тренингов и экономическое обучение.