

УДК 331.108.3

Проблемные зоны подбора персонала на промышленном предприятии: диагностика и направления трансформации

О.К. Прохорова✉, К.К. Саидова

Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия

В условиях кадрового дефицита и технологической модернизации промышленные предприятия сталкиваются с системными проблемами в сфере подбора персонала, которые напрямую влияют на реализацию стратегических целей. В статье на примере крупного промышленного предприятия мебельной отрасли проведена диагностика шести ключевых проблемных зон подбора персонала: отсутствие перечня критических ролей; неопределённость кадровых требований к стратегии; формальный характер профилей компетенций; отсутствие оценки потенциала кандидатов; неиспользование данных выходных интервью; ориентация KPI рекрутеров на скорость, а не на качество. По каждой проблемной зоне предложены практические направления совершенствования. Реализация предложенного комплекса мер обеспечивает значительный экономический эффект за счёт снижения текучести ведущего персонала и оптимизации рекрутингового бюджета.

Ключевые слова: рекрутинг, критические роли, профиль компетенций, качество найма, KPI рекрутера, exit-интервью, промышленное предприятие.

Problem Areas of Personnel Selection in an Industrial Enterprise: Diagnostics and Directions of Transformation

О.К. Prokhorova✉, К.К. Saidova

Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia

In the context of personnel shortages and technological modernization, industrial enterprises face systemic problems in the field of personnel selection, which directly affect the implementation of strategic goals. Using the example of a large industrial enterprise in the furniture industry, the article analyzes six key problem areas of personnel selection: lack of a list of critical roles; uncertainty of personnel requirements for strategy; formal nature of competence profiles; lack of assessment of candidates' potential; non-use of exit interview data; recruiters' KPIs focus on speed, not quality. Practical areas of improvement are proposed for each problem area. The implementation of the proposed set of measures provides a significant economic effect by reducing the turnover of senior staff and optimizing the recruiting budget.

Keywords: recruiting, critical roles, competence profile, hiring quality, recruiter's KPIs, exit interview, industrial enterprise.

Современные промышленные предприятия России функционируют в условиях беспрецедентного дефицита рабочей силы. По оценкам экспертов, совокупная нехватка персонала в экономике РФ достигает 2,6–3 млн человек при исторически минимальном уровне безработицы (2,1–2,3%) [1]. В этой ситуации функция подбора персонала выходит за рамки оперативного закрытия вакансий и приобретает стратегическое значение. Однако, как показывает практика, даже при формально выстроенных HR-процессах многие компании сталкиваются с системным рассогласованием: стратегические цели остаются декларацией, а рекрутинг продолжает работать «на замену», не обеспечивая долгосрочных конкурентных преимуществ.

Объектом исследования выступает крупное промышленное предприятие – один из ведущих производителей корпусной мебели в Российской Федерации. В последние годы компания реализует стратегию технологической модернизации, включающую запуск автоматизированных производственных линий и цифровизацию бизнес-процессов, что отразилось на кадровой структуре. Общая численность персонала сократилась на 9%, однако внутри этого сокращения произошли разнонаправленные изменения: рост высококвалифицированных рабочих на 23,3%, увеличение ИТР на 28,9%; сокращение рабочих низкой квалификации на 17,2%; передача вспомогательных функций на аутсорсинг.

На первый взгляд, кадровая структура соответствует стратегии технологического лидерства. Однако детальный анализ движения персонала выявил скрытую проблему. При стабилизации рабочего персонала текучесть среди специалистов и руководителей достигла 40%, что в 3–4 раза превышает нормативные значения для данной категории (10–15%). Особенно критическая ситуация сложилась в подразделениях, непосредственно отвечающих за реализацию стратегии.

Для выявления причин высокой текучести ведущего персонала был проведён анализ воронки рекрутинга и эффективности каналов привлечения.

Так, воронка найма рабочих основного производства (внешний найм, 2025 г.) выглядит следующим образом: отклики → собеседование с рекрутером 29,5% → собеседование с руководителем 42,3% → принято. Сквозная конверсия составляет 7,7% (при отраслевой норме 15–25%).

Анализ воронки найма специалистов и руководителей показал сквозную конверсию: 13,9% (приемлемо, но абсолютное количество принятых свидетельствует о недоборе).

Анализ каналов привлечения показал, что реферальная программа («Приведи друга») имеет конверсию 27% и стоимость принятого сотрудника 10 000 руб., тогда как каналы «Авито» и hh.ru демонстрируют конверсию 4,8% и 3,4% соответственно. При этом бюджетные средства тратились на заведомо неэффективные каналы (расклейка объявлений при нулевом результате).

Таблица 1

Ключевые операционные метрики рекрутинга

Метрика	Норматив	Факт (2025)
Конверсия «рекрутер → руководитель»	≥60%	42,3%
Коэффициент замещения ключевых позиций	≥0,9	0,56
Сквозная конверсия в найм	15–25%	7,7%

Низкая конверсия на этапе передачи кандидата от рекрутера к линейному руководителю (42,3%) свидетельствует о рассогласовании критериев оценки. Руководители и рекрутеры используют разные «портреты идеального кандидата», что приводит к потере подходящих специалистов и затягиванию процесса согласования (срок от собеседования до оффера превышал 14 дней при норме 3–5 дней).

В ходе диагностики были идентифицированы шесть основных проблемных зон. Для каждой из них определены направления совершенствования, позволяющие трансформировать рекрутинг из операционной функции в стратегический инструмент.

Проблемная зона 1 – отсутствие перечня критических ролей. В компании не определён перечень должностей, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей. Это означает, что ресурсы на подбор распределяются

равномерно между всеми вакансиями – как между рядовыми позициями, так и между теми, от которых зависит выполнение ключевых бизнес-показателей. В результате рекрутеры уделяют одинаковое внимание закрытию любой вакансии, независимо от её стратегической значимости, что приводит к дефициту сотрудников на критически важных направлениях. Кроме того, отсутствие чёткого перечня критических ролей не позволяет выстроить систему их удержания и развития, поскольку компания формально не выделяет эти позиции из общего массива.

Проблема проявляется в том, что заявки на подбор инициируются реактивно – как ответ на увольнение сотрудника, а не как реализация долгосрочного кадрового прогноза. Коэффициент замещения в стратегически важных подразделениях (проектный отдел, управление персоналом, производственные подразделения с новым оборудованием) составляет 0,45–0,64, что означает хроническое отставание найма от выбытия. Высокая текучесть (40%) наблюдается именно среди тех категорий, которые обеспечивают реализацию стратегии.

Утверждение перечня критических ролей позволит компании сконцентрировать ограниченные рекрутинговые ресурсы на тех позициях, которые действительно определяют успех в достижении стратегических целей. Для таких ролей могут быть установлены приоритетные сроки закрытия, отдельный порядок согласования и персональная ответственность рекрутеров. Это, в свою очередь, создаст основу для выстраивания системы удержания и кадрового резерва именно по тем позициям, потеря которых нанесёт бизнесу наибольший ущерб.

Проблемная зона 2 – стратегические цели не переведены на язык кадровых требований. Стратегические документы компании (миссия, стратегическая карта, планы развития) не содержат раздела, который определял бы, какие именно компетенции, знания и личностные качества потребуются сотрудникам для достижения каждой из поставленных целей. Более того, HR-подразделение, как правило, не вовлечено в стратегические сессии и не участвует в обсуждении того, как изменение бизнес-стратегии повлияет на потребность в персонале. В результате рекрутеры получают разрозненные тактические заявки от руководителей подразделений, но не видят общей картины и не понимают, какой вклад в долгосрочные бизнес-цели делает каждый конкретный найм.

На сегодняшний день в организации кадровое планирование отсутствует как процесс – нет прогноза потребности в персонале на среднесрочную перспективу. Рекрутеры получают тактические заявки «на замену», не понимая, какой вклад в долгосрочные бизнес-цели делает каждый конкретный найм. Стратегическая цель «технологическое лидерство» не сопровождается описанием компетенций, необходимых инженерам и операторам автоматизированных линий.

Перевод стратегических целей на язык кадровых требований позволит компании перейти от реактивного найма («закрыть вакансию, которая освободилась») к проактивному кадровому планированию («найти сотрудников с компетенциями, которые потребуются через год для запуска нового проекта»). Для этого необходимо создать постоянно действующий Совет по кадровому планированию с участием топ-менеджмента и HR, а также разработать методiku, связывающую бизнес-цели с прогнозом потребности в персонале. Регулярная (например, ежеквартальная) отчётность HR перед руководством обеспечит непрерывность этого цикла.

Проблемная зона 3 – профили компетенций отсутствуют или носят формальный характер. Традиционные заявки на вакансии в компании содержат преимущественно функциональные требования: «знание такого-то оборудования», «опыт работы от 3 лет», «владение такими-то программами». При этом практически полностью

игнорируются поведенческие компетенции (soft skills), ценностное соответствие кандидата корпоративной культуре и его потенциал развития. Даже если формально существуют профили компетенций, они, как правило, не привязаны к стратегическим целям подразделения и не обновляются на основе данных о том, почему сотрудники увольняются. В результате рекрутеры и руководители оценивают кандидатов по разным критериям, а сам процесс отбора не позволяет отсеять тех, кто технически грамотен, но не разделяет ценности компании.

Только треть проанализированных заявок содержат какие-либо профили компетенций, и ни один из них не привязан к стратегическим целям подразделения. Поведенческие компетенции (soft skills) оцениваются интуитивно – чек-листы собеседований не содержат соответствующих блоков. Ценностное соответствие кандидата корпоративной культуре не проверяется, что ведёт к увольнениям на испытательном сроке по причине «не совпали ожидания с реальностью» – доля таких увольнений среди новичков достигает 55%.

Разработка полноценных профилей компетенций для критических ролей позволит унифицировать требования к кандидатам и синхронизировать ожидания рекрутеров, линейных руководителей и топ-менеджмента. Такой профиль должен включать три обязательных блока: функциональные требования (что должен знать и уметь), поведенческие компетенции (как должен действовать в рабочих ситуациях) и ценностное соответствие (разделяет ли кандидат корпоративные ценности). Дополнительно могут быть включены индикаторы потенциала развития. На основе профилей необходимо модернизировать чек-листы собеседований, добавив в них вопросы по методике STAR, и обучить рекрутеров и руководителей проведению компетентностных интервью [2].

Проблемная зона 4 – потенциал развития кандидата не выявляется. Существующая система оценки кандидатов ориентирована исключительно на проверку их соответствия текущим требованиям должности. Она отвечает на вопрос «может ли этот человек делать то, что требуется сейчас?», но не даёт ответа на вопросы «сможет ли он освоить новые технологии через год?», «есть ли у него потенциал для роста до следующей позиции?», «готов ли он адаптироваться к изменениям?». В условиях технологической модернизации, когда производственные процессы быстро меняются, а требования к сотрудникам эволюционируют, отсутствие оценки потенциала становится критическим ограничением. Компания рискует нанимать технически грамотных, но негибких специалистов, которые не смогут расти вместе с бизнесом.

При отборе на ключевые позиции не используются кейсы, ситуационные задания или ассессмент-методики, направленные на выявление обучаемости и адаптивности. Компания нанимает технически грамотных специалистов, которые не обладают потенциалом для решения стратегических задач, что отчасти объясняет высокую текучесть ведущего персонала. Отсутствует связь между результатами оценки при найме и последующей успешностью сотрудника.

Внедрение оценки потенциала развития для кандидатов на критические роли позволит компании прогнозировать успешность сотрудника не только на текущей позиции, но и в долгосрочной перспективе. Для этого в процесс отбора необходимо добавить специальные инструменты: решение профильных кейсов, ситуационные задания на адаптивность, краткие ассессмент-интервью, направленные на выявление обучаемости. Результаты такой оценки могут использоваться не только для принятия решения о найме, но и для формирования индивидуальных планов развития новых сотрудников.

Проблемная зона 5 – данные exit-интервью не возвращаются в рекрутинг. Выходные интервью с увольняющимися сотрудниками в компании проводятся, но носят формальный характер. Основная цель таких интервью часто сводится к фиксации факта увольнения и формальному выяснению причин «для отчётности». При этом полученная информация не систематизируется, не анализируется в разрезе должностей, подразделений и стажа работы, а главное – не используется для корректировки процессов подбора.

Таким образом, причины увольнений не анализируются с точки зрения их применимости для настройки критериев отбора. Профили вакансий не корректируются на основе данных о том, почему сотрудники уходят на испытательном сроке. Коммуникация с кандидатами на этапе собеседования не пересматривается, хотя 55% увольнений среди новичков связаны с несоответствием ожиданий реальности. Как отмечает И.Л. Сизова, проблема несоответствия формулировок в вакансиях и реальных ожиданий соискателей является системной и требует пересмотра подходов к описанию требований к кандидатам [3].

Интеграция данных exit-интервью в рекрутинговый цикл позволит замкнуть процесс управления подбором: от найма до увольнения и обратно к настройке найма. Для этого необходимо утвердить стандартизированную форму exit-интервью с обязательным блоком «Причины, связанные с процессом подбора и онбординга», а затем наладить регулярный (например, ежеквартальный) анализ этих данных. Выявленные системные причины увольнений должны становиться основанием для корректировки профилей вакансий, обновления чек-листов собеседований и пересмотра программ адаптации.

Проблемная зона 6 – KPI рекрутеров ориентированы на скорость, а не на качество найма. В условиях высокой нагрузки (несколько десятков вакансий в месяц на одного рекрутера) ключевым показателем эффективности фактически становится время закрытия вакансии. Рекрутер заинтересован в том, чтобы как можно быстрее представить руководителю кандидата и получить одобрение, даже если этот кандидат не является оптимальным с точки зрения долгосрочной успешности. Качество найма – то есть то, насколько хорошо сотрудник справляется с обязанностями через 3–6 месяцев, проходит ли он испытательный срок, вносит ли вклад в достижение целей подразделения – в системе KPI либо отсутствует, либо имеет незначительный вес. Это создаёт порочный круг: рекрутер нацелен на скорость, руководитель получает «среднего» кандидата, сотрудник увольняется через несколько месяцев, и цикл повторяется. Как отмечает О.О. Коробова, ориентация исключительно на скорость найма приводит к формализации процесса отбора и снижению его результативности, тогда как эффективные методы подбора требуют баланса между оперативностью и глубиной оценки [4].

Сегодня данная проблема проявляется следующими показателями. Так, конверсия на этапе «рекрутер → руководитель» составляет 42,3% при норме не менее 60%, что свидетельствует о несогласовании критериев оценки. Срок от первичного собеседования до выставления оффера в ряде случаев превышает 14 дней при отраслевой норме 3–5 дней, что ведёт к потере сильных кандидатов. Отсутствуют регламентированные сроки обратной связи со стороны линейных руководителей. Коэффициент замещения ключевых позиций не превышает 0,56, то есть система рекрутинга не справляется с восполнением выбытия ведущего персонала.

Переориентация системы KPI рекрутеров со скорости на качество найма позволит изменить саму логику их работы: они будут заинтересованы не в том, чтобы «закрыть вакансию побыстрее», а в том, чтобы найти кандидата, который успешно

пройдёт испытательный срок, покажет высокие результаты и останется в компании надолго. Для этого в КРІ необходимо добавить такие метрики, как удержание сотрудника через 6 месяцев, оценка руководителем результатов работы новичка через 3 месяца и время выхода на полную производительность. Параллельно требуется регламентировать сроки обратной связи для линейных руководителей (например, ответ на запрос рекрутера – 1 день, проведение собеседования – 3 дня, обратная связь по итогам – 1 день) и внедрить практику совместных собеседований по критическим ролям, чтобы синхронизировать критерии оценки.

Выявленные проблемные зоны не существуют изолированно. Отсутствие перечня критических ролей (зона 1) делает бессмысленной разработку профилей компетенций (зона 3), поскольку непонятно, для каких именно позиций их создавать. Ориентация КРІ на скорость (зона 6) обесценивает любые попытки внедрить оценку потенциала (зона 4), так как у рекрутера нет стимула тратить на это дополнительное время. Наконец, без обратной связи из exit-интервью (зона 5) компания обречена повторять одни и те же ошибки при подборе. Это означает, что преобразования должны носить комплексный характер.

Устранение шести диагностированных проблемных зон позволит компании выйти на качественно новый уровень управления рекрутингом. Целевые показатели, к которым следует стремиться, определены на основе отраслевых нормативов и данных бенчмаркинга, публикуемых кадровыми агентствами и аналитическими службами рынка труда (hh.ru, SuperJob, ANCOR).

Таблица 2

Ключевые целевые показатели

Показатель	Текущее значение	Целевое значение (отраслевой ориентир)
Текущность ведущего персонала (специалисты и руководители)	40%	10–15%
Сквозная конверсия найма	7,7%	15–25%
Доля увольнений на испытательном сроке по причине несоответствия ожиданий	55%	20–25%
Коэффициент замещения критических ролей	0,45–0,64	≥0,9
Конверсия этапа «рекрутер → руководитель»	42,3%	≥60%

Достижение указанных ориентиров позволит компании не только повысить эффективность рекрутинга, но и обеспечить стабильность кадрового состава в подразделениях, критически важных для реализации стратегических целей.

Помимо достижения целевых количественных показателей, реализация предложенных мер обеспечит ряд качественных улучшений. Во-первых, ожидается рост удовлетворённости линейных руководителей качеством подбора за счёт синхронизации критериев оценки кандидатов между рекрутерами и руководителями. Во-вторых, будет достигнуто сокращение потерь сильных кандидатов, которые ранее отсеивались из-за длительных сроков согласования решений. В-третьих, произойдёт оптимизация рекрутингового бюджета за счёт перераспределения средств в пользу наиболее эффективных каналов привлечения, в первую очередь реферальных программ. В-четвёртых, будет сформирован замкнутый цикл управления рекрутингом, при котором данные о причинах увольнений сотрудников систематически

используются для настройки процессов подбора, корректировки профилей вакансий и обновления чек-листов собеседований.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, ключевые проблемы рекрутинга на промышленном предприятии лежат не во внешней среде (кадровый дефицит, конкуренция за таланты), а во внутриорганизационной плоскости. Отсутствие перечня критических ролей, разрыв между стратегическими целями и кадровыми требованиями, формальный характер профилей компетенций, ориентация КРІ на скорость – эти ограничения могут и должны быть устранены силами самой компании.

Во-вторых, выявленные проблемные зоны взаимосвязаны и требуют комплексного, а не точечного подхода. Пересмотр КРІ рекрутеров без разработки профилей компетенций не даст результата, поскольку у рекрутера не будет чётких критериев качественного отбора. Внедрение профилей без обратной связи из exit-интервью приведёт к их быстрому устареванию.

В-третьих, предложенные направления совершенствования не требуют значительных финансовых вложений. Основной объём работ – организационные изменения: разработка регламентов и профилей компетенций, обучение рекрутеров и линейных руководителей, настройка системы сбора и анализа данных exit-интервью. Затраты на эти мероприятия окупаются за счёт снижения текучести ведущего персонала и оптимизации рекрутинговых процессов.

Таким образом, трансформация рекрутинга из операционной функции в стратегический инструмент возможна без кардинального увеличения бюджета на подбор. Устранение шести описанных проблемных зон позволит добиться устойчивого снижения текучести, роста качества найма и повышения удовлетворённости руководителей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Численность безработных в РФ сократилась до 1,6 млн человек // Амител [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.amic.ru/news/chislennost-bezrobotnyh-v-rf-sokratilas-do-16-mln-chelovek-581132> (дата обращения: 12.03.2026).
2. Рудых В.С. Применение компетентностного подхода при найме и адаптации персонала в условиях производственного предприятия / В.С. Рудых, И.Г. Носырева // Global and Regional Research. – 2025. – Т. 7, № 2. – С. 195–202.
3. Сизова И.Л. Особенности подбора персонала: интеллектуальный анализ текстов резюме и вакансий / И.Л. Сизова // Регионология. – 2025. – Т. 33, № 2 (131). – С. 271–293.
4. Коробова О.О. Эффективные методы подбора персонала / О.О. Коробова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2025. – № 3 (83). – С. 24–36.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Прохорова Ольга Константиновна, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.
e-mail: oprohorova@vvt.ru

Саидова Ксения Константиновна, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.
e-mail: c.razinkina@yandex.ru