

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Высочиной Анны Ивановны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. экон. н., доцент
кафедры менеджмента и маркетинга
института экономики и управления
НИУ «БелГУ» Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Управление системой подбора персонала в рамках кадровой политики организации.....	8
1.2 Процесс и технология подбора персонала для организаций в сфере оказания услуг.....	17
1.3 Методы и критерии оценки эффективности поиска и подбора персонала.....	28
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.....	36
2.1 Организация и методы исследования.....	36
2.2 Исследование процессов подбора персонала в ООО «МойТехноСервис».....	41
2.3 Оценка эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис».....	50
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.....	59
3.1 Рекомендации по формированию эффективной системы подбора персонала в условиях корпоративных изменений.....	59
3.2 Разработка технологии повышения эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» и оценка ее эффективности.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Стремительно формирование рынка услуг и усиливающееся конкурентное давление со стороны вновь образуемых фирм делают вопрос развития технологии подбора персонала на предприятиях сферы оказания услуг особенно актуальными, поскольку человеческие ресурсы играют ключевую роль в обеспечении стабильного и успешного функционирования компании, и во многом определяют конкурентоспособность и выживание предприятия на рынке. В настоящее время практически всеми специалистами по работе с персоналом отмечается важность эффективных методов подбора и использования персонала для обеспечения экономического роста. Наличие квалифицированных и мотивированных сотрудников позволяет компании развиваться даже в условиях кризиса.

Повышение конкуренции на рынке труда, вызванное увеличивающимся с каждым годом количеством работодателей в условиях дефицита квалифицированных кадров, а также растущая необходимость теоретических рекомендаций и практических навыков проведения подбора привело к тому, что существующая технология подбора персонала стала малоэффективна, поэтому разработка и внедрение новых методов подбора необходима. В связи с этим возникает проблема дефицита по вопросам внедрения и оптимизации технологии подбора персонала применительно к специфике сферы деятельности организации.

Степень научной разработанности проблемы. Исследования в области управления персоналом и, частности, технологии поиска и подбора кандидата в настоящее время являются особенно актуальным для организаций, работающих в сфере оказания услуг, переходящие в настоящее время на новые стандарты и методы обслуживания.

В диссертационном исследовании предпринята попытка прояснить процесс управления персоналом в организациях, осмыслить теоретические

методологические и методические вопросы поиска и подбора персонала в системе кадровой политике, реализуемой в организациях, работающих в сфере оказания услуг, и выработка конкретных рекомендаций по их совершенствованию.

В свете вышеизложенного, целью диссертационного исследования является обоснование практически значимых предложений по совершенствованию процесса подбора персонала, путем разработки технологии повышения эффективности подбора для организаций работающих в сфере оказания услуг.

Реализация указанной цели предполагает последовательное решение следующих задач:

- изучение теоретических основ особенностей подбора персонала;
- анализ работы по подбору персонала в организации ООО «МойТехноСервис» и сложностей, с которыми эта организация сталкивается в процессе подбора персонала;
- определение основных факторов, влияющих на эффективность процесса подбора персонала;
- разработка рекомендаций по оптимизации технологии подбора персонала для организации, работающей в сфере оказания услуг;
- вынесение на примере ООО «МойТехноСервис» практических предложений по подбору персонала и обоснование их эффективности.

Объектом исследования процесс подбора персонала в сфере оказания услуг. Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие эффективность технологии подбора персонала.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы российских и зарубежных ученых и практикантов, по проблемам управления персоналом, организации бизнеса в сфере оказания услуг, материалы научных и практических конференций по различным аспектам управления персоналом, а также материалы опубликованные в периодической

печати, нормативные и инструктивные материалы по вопросам работы с персоналом.

При решении поставленных в диссертационном исследовании задач применялся комплекс методов анализа и информации, в их числе: наблюдения и беседы-интервью, анализ докладов и материалов деятельности, методы экспертных оценок и другие.

Эмпирическую базу настоящей работы составили материалы исследования отечественных авторов по вопросам подбора персонала, также использованы статистические данные, опубликованные в научных журналах и периодической печати, методические материалы, обобщающие опыт в сфере подбора персонала для организаций работающих в сфере оказания услуг, годовые отчеты ООО «МойТехноСервис».

Гипотеза исследования. Эффективность подбора персонала зависит от степени структурированности технологии подбора, чем конкретнее расписаны этапы, тем вероятнее достижение успешности мероприятия.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Выявлены условия, способствующие повышению эффективности подбора персонала для организаций работающих в сфере услуг и обосновано их влияния на конкурентоспособность в данной сфере.

2. Проанализирована система подбора персонала и дана оценка ее результативности, путем использования ключевых показателей эффективности, в условиях деятельности конкретной организации.

3. Разработана и апробирована технология повышения эффективности подбора персонала с учетом специфики деятельности организации, в условиях ограниченных временных рамок, включающая в себя четыре этапа: определение количественной потребности в персонале, поиск персонала, проведение собеседования, подведения итогов.

Положения, выносимые на защиту:

1. Системно охарактеризованы существенные сложности подбора персонала для организаций работающих в сфере оказания услуг. Выявлено,

что главным требованием, обеспечивающим эффективность подбора персонала, служит признание качества трудовых ресурсов главным конкурентным преимуществом предприятия. Обоснованно, что основными факторами, определяющими трудности в подборе персонала являются:

- наличие на российском рынке труда жесткой конкуренции организаций, работающих в данной сфере;
- снижающаяся с каждым годом эффективность подбора персонала;
- увеличение количества кандидатов, не прошедших испытательный срок;
- отсутствие отвечающих современным требованиям методологии создания профиля идеального кандидата;
- недостаточно эффективная система оценки кандидатов;
- повышенные требования к стрессоустойчивости сотрудников.

2. Апробация разработанной системы показателей позволила определить основные проблемы в использовании технологии подбора персонала. Для повышения эффективности кадровой политики необходимо разработать мероприятия улучшающие систему поиска и подбора квалифицированного персонала, улучшить функционирование отдела кадров, усилить его взаимосвязи с другими отделами компании, а также сконцентрировать внимание на системе продвижения вакансий.

3. Обоснована эффективность оптимизации процесса подбора персонала для организаций работающих в сфере оказания услуг на основе обеспечения организаций эффективной технологией подбора персонала, отлаженной политикой по подбору персонала и определением примерных сроков закрытия вакансии.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что ее теоретические выводы и рекомендации могут быть использованы в качестве основы в дальнейших исследованиях проблематики повышения эффективности подбора персонала.

Практическая значимость диссертации заключается в возможности использования положений при совершенствовании процесса подбора персонала в работающих в сфере оказания услуг. Представляется целесообразным применение выводов и рекомендаций работы при формировании политики по подбору персонала и разработки технологии подбора персонала. Что в дальнейшем будет способствовать повышению конкурентоспособности организаций за счет улучшения качества человеческих ресурсов.

Апробация работы. Выводы и рекомендации, сформулированные в процессе исследования, были использованы при разработке ряда документов, регулирующие вопросы подбора персонала в ООО «МойТехноСервис», а также при оптимизации процесса подбора персонала в этой компании.

Диссертационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. Текст диссертации изложен на 92 страницах, сопровождается 23 таблицами, 7 рисунками и 3 диаграммами. В библиографическом списке 77 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Управление системой подбора персонала в рамках кадровой политики организации

Подбор персонала - это начальный и, следовательно, один из важнейших этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто будет выбран для работы в организации. Подбор новых сотрудников предназначен не только для того, чтобы обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает основу для будущего успеха компании. На сегодняшний день в литературе по рекрутингу существуют различные понятия подбора персонала, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Трактовки современными авторами понятия «подбор» (составлено автором)

Автор	Понятие
Аджарян А.С. [5, с. 231]	это настоящий алгоритм, работа которого помогает системно выполнять поиск, оценку и наём соискателей согласно целям, представленным руководством организации
Гуревич А.М. [20, с. 46]	одна из ключевых задач всей HR-службы организации, а вопрос качества и стоимости подбора - один из главных при оценке всей деятельности службы персонала
Гордей Е. М. [22, с. 23]	одна из самых технологичных функций в сфере управления персоналом организации
Шапиро С.А. [76, с. 63]	Подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должности
Кевин Д. Карлсон, Мэри Л. Коннерли [40, с. 23]	это сложная организационная функция регулирования потоков работников, приходящих в организацию и покидающих ее, предполагающая динамичные и многомерные сочетания действующих субъектов и видов деятельности, которые со временем исчерпывают себя и заменяются новыми

Подбор кадров - это сложная организационная функция регулирования потоков работников, приходящих в организацию и покидающих ее, предполагающая динамичные и многомерные сочетания действующих субъектов и видов деятельности, которые со временем исчерпывают себя и заменяются новыми.

Поскольку персонал играет не последнюю роль в формировании прибыли организации, важно создать и наладить эффективную систему подбора специалистов. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе организации, связанных с возможным перемещением, а также и увольнение сотрудника

Компании часто сталкиваются с проблемой неэффективной формализации организационного поведения. Заключается она в том, что локальные документы (политики и положения) создают без учета специфики корпоративной культуры. Если она диктует одни формы поведения, а документы предписывают другие, снижаются эффективность и качество работы не только отдельных сотрудников или руководителей, но и компании в целом. Прежде всего это касается работы HR-подразделений по подбору персонала. В описанных условиях есть вероятность столкнуться с ситуацией, когда вакансия закрыта в срок, компетенции, опыт работы и личностные характеристики кандидата полностью совпадают с заявленными требованиями, однако он работает не так хорошо, как хотелось бы, и через некоторое время покидает фирму. К сожалению, такое явление встречается довольно часто [30, с. 581].

Практика показывает, что причиной плохой адаптации сотрудников, отсутствия у них стимулов к выполнению предлагаемой работы, неудовлетворительных результатов их деятельности обычно все же оказываются ошибки в подборе персонала. Они связаны с тем, что компания предоставляет потенциальным сотрудникам некорректную информацию об организационной культуре, условиях труда, функциональных задачах. Обычно это происходит неумышленно: HR-специалисты честно рассказывают кандидатам о достоинствах, которыми, по их мнению, обладает компания. Таким образом у последних формируются ожидания и установки, которые впоследствии не оправдываются. Кроме того, качество подбора снижается за счет недостатка информации. Те аспекты жизнедеятельности компании и особенности корпоративной культуры, которые рекрутерам и линейным

руководителям кажутся очевидными, для новых сотрудников могут быть неприемлемыми. Такие на первый взгляд маловажные вещи, как организация рабочего пространства по принципу open space, требование соблюдать дресскод, запрет пить чай за рабочим столом, выплата части заработной платы в конверте, зачастую производят негативное впечатление на новых сотрудников в период их адаптации [43, с. 213].

Неверный выбор кандидатов на вакантные должности может привести к тому, что последующая работа по их обучению и стимулированию обернется для компании бесполезными тратами. Если на этапе отбора не проводится профессионального или компетентностного тестирования кандидатов, не выявляются их мотивационные профили, стремление к развитию, то компания рискует получить необучаемых работников, которые будут избегать перевода на другие должности и интересоваться только деньгами и стабильностью своего положения.

Именно от качества процедур поиска, оценки, отбора и найма персонала зависит «качество» входящих в компанию сотрудников и, как следствие, качество человеческих ресурсов, рабочей силы организации. Следовательно, исправляя и совершенствуя качество системы подбора персонала, компания получает гарантию повышения профессионального уровня нанимаемых работников. Первый шаг в формировании высококачественной системы найма - разработка кадровой политики подбора персонала, которая закрепит корпоративные ценности, правила организационной культуры и поведения сотрудников организации в процессе поиска, отбора и найма новых людей [63, с. 136].

Таким образом, главным условием при формировании правил подбора кандидатов на вакансии в рамках кадровой политики является отсутствие двойных стандартов. Ее нормы должны соблюдаться не только сотрудниками оперативного уровня, но и самими руководителями. Это тем более справедливо, что все особенности организационной культуры, правила

проведения любых процедур в компании исходят от высшего руководящего состава.

Кадровая политика - это предписанные руководством компании общие установки, принципы, правила и нормы реализации кадровой стратегии, а также требований корпоративной философии и культуры. Она включает как формализованные в документах установки и принципы, так и неписанные, устные установки, соблюдения которых требуют от руководителей и других сотрудников.

Поскольку кадровая политика не формируется стихийно, а является волеизъявлением высшего руководящего состава компании, нормы организационного поведения в процессе поиска, отбора и найма новых сотрудников должны формироваться на основании анализа и осмысления ситуации в компании. Кадровая политика представляет собой систему знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий организаций, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Кадровая политика не формируется произвольно - она отражает главные стороны общественных отношений и носит объективно обусловленный характер. Она играет важную роль в развитии цивилизованного общества, отдельной организации [17, с. 12].

Итак, если корпоративная культура может складываться независимо от того, регламентирована она или нет, то кадровая политика является следствием продуманных действий руководителей компании. По сути, она определяет направления и методы подбора персонала. Чем четче выражено принципиальное отношение компании к качеству системы выбора новых сотрудников, тем лучше организована работа HR-отдела и тем более весомы ее результаты. Например, если в компании негласным правилом запрещены родственные связи между сотрудниками (внутренняя корпоративная культура не приветствует атмосферу семейственности), то политика подбора персонала должна включать запрет нанимать родственников сотрудников. Если в компании сформировано негативное отношение к конкурентам, политика

подбора должна исключать наем сотрудников, которые раньше работали в конкурирующих компаниях, или прямой поиск и отбор сотрудников в компаниях-конкурентах. Такое отношение свойственно банковскому сектору. Существуют и обратные примеры. Компании с идентичным бизнесом неформально создают мини-рынок рабочей силы из своих специалистов. Если в одной из них увольняется сотрудник, то конкурирующие компании стараются нанять его на работу. Такая схема найма свойственна крупным консалтинговым компаниям.

Компания вправе устанавливать любые нормы и правила подбора персонала, не противоречащие закону. Однако на практике часто возникает необходимость оговорить требования, которые по тем или иным причинам не соответствуют нормам трудового или гражданского законодательства. Например, в статье третьей ТК РФ «Запрещение дискриминации в сфере труда» установлены нормы, исключающие какие-либо ограничения возможностей работников. Нельзя отказывать соискателю по причинам, перечисленным в данной статье, то есть из-за расовой или половой принадлежности, возраста, прописки и многое другое. Другими словами, работодатель не имеет права не взять человека на работу только потому, что ему больше 30 лет, или потому что видит на определенной должности женщину и считает, что мужчина не подходит. Такие ограничения нельзя закреплять в локальных корпоративных документах, так как это будет прямым нарушением закона [1].

Нормы данной статьи ТК РФ распространяются и на объявления об открывшейся вакансии в Интернете. В них не следует указывать требования или ограничения, нарушающие принцип равенства возможностей работников. Однако это условие обычно не соблюдается, поскольку часто негласные правила корпоративной культуры (обусловленные особенностями деятельности компании) распространяются на пол и возраст сотрудников. Предположим, руководителю отдела меньше тридцати, и направление деятельности компании требует, чтобы его подчиненные были не старше этого

возраста (к примеру, речь идет об активной физической деятельности). Возникает вопрос, как объяснить это потенциальным сотрудникам, не нарушая закон.

Чтобы решить эту проблему, можно формулировать свои требования иначе. Например, если вы хотите установить возрастной критерий, лучше всего высказать свои пожелания к уровню профессиональной подготовки или к опыту работы на подобных должностях. Если компании нужны сотрудники среднего и старшего возраста, можно указать, например, что требуется опыт работы более определенного количества лет. Очевидно, что вчерашние студенты не входят в данный диапазон и не станут отправлять рекрутерам свои резюме, тем самым освобождая последних от лишних трат рабочего времени. Если же необходимо нанять на определенную работу именно женщину, то в профессиональном профиле и в заявке на закрытие вакансии можно указать желаемые личностные характеристики сотрудника. Это может быть спецификация группы личностных компетенций, таких как усидчивость, тактичность, вежливость, гибкость [7, с. 56].

Часто в список ограничений при отборе кандидатур включают хобби и спортивные увлечения. По этим критериям отбор кандидатов проводят в том случае, если увлечения связаны с риском для жизни и могут привести к негативным последствиям для бизнеса. К примеру, если рекрутер, проводя интервью, выясняет, что соискатель на должность генерального директора увлечен экстремальными видами спорта и в связи с этим распланировал свои поездки на год вперед, он может расценить это как информацию о наличии навыков долгосрочного планирования и организаторских способностей: налицо умение рационально использовать свое время, умело распределять нагрузку, менять виды деятельности и отдыхать (это очень важно в условиях быстрого профессионального «выгорания»).

Однако в этом случае следует обратить внимание и на травмоопасность этого увлечения: вряд ли генеральный директор, который периодически рискует попасть в больницу с тяжелыми травмами, - это то, что ищет

компания. В некоторых организациях существует негласное правило, запрещающее брать на работу людей с подобными увлечениями [25, с. 78].

Однако чем больше требований устанавливает компания при отборе, тем больше риск упустить высококвалифицированного кандидата только потому, что у него не тот возраст или религиозные предпочтения. В этом случае сами соискатели могут расценить требования компании как запрет на участие в конкурсе, и специалист, который вам нужен, просто не решится отправить свое резюме.

Чтобы не нарушать закон и в то же время отбирать только тех кандидатов, которые нужны компании, можно использовать различные инструменты оценки, например, тесты, кейсы и анкетирование. Последний метод является дополнительным и эффективен в случаях, когда нужно узнать конкретную информацию, важную для компании. Так, если требуются сведения о хобби кандидатов, в анкету можно включить вопросы о том, смогут ли они участвовать в играх, выездных спортивных мероприятиях или конкурсах, и в каких из них они могли бы стать частью команды или ее лидерами. Зная, какие увлечения «полезны» для компании, а какие «вредны», рекрутер может с помощью этого вопроса отсеять заведомо неподходящих кандидатов [28, с. 200].

Таким образом, поиск и отбор персонала можно проводить, соблюдая законодательство и одновременно следуя специфическим требованиям организационной культуры и нормам кадровой политики компании.

Правила подбора персонала, требования к сотрудникам, которые проводят отбор, и к кандидатам фиксируют в локальных корпоративных документах. Это позволяет организовать корпоративную культуру и повышает вероятность исполнения принятых норм. Корпоративные документы, как правило, относятся к локальным актам конфиденциального характера. В системе подбора персонала компании разрабатывают несколько категорий внутренних документов для повышения качества отбора и найма новых сотрудников, среди которых можно назвать следующие: политика, положение,

регламент, руководство, профессиональные профили, должностные инструкции. Как правило, создается один фундаментальный документ, такой как политика или положение, и затем на уровне подразделения или отдела по подбору персонала нормы этого документа конкретизируются в руководстве или регламенте.

Регламентирующие документы должны не ограничивать действия сотрудников, а устанавливать такие нормы, которые бы ускорили внутренние процессы подбора персонала. В действительности корпоративные локальные акты часто не работают только потому, что не отвечают реальному положению дел и тормозят принятие решений. Правила, которые компания разрабатывает для системы подбора персонала, должны облегчать и ускорять соответствующие процедуры. Для этого нужно согласовать деятельность сотрудников отдела подбора персонала с деятельностью руководителей (внутренних заказчиков) [56, с. 92].

Чтобы принятые меры работали на практике, нужно включить их в должностные инструкции для всех лиц, которые участвуют в процедуре поиска и отбора новых сотрудников. Кроме того, нужно связать соблюдение регламента с итоговой оценкой и премией, выплачиваемой по результатам работы.

Однако несмотря на то, что в должностные обязанности менеджеров подразделений входит отбор и наем сотрудников, многие компании не включают эти задачи в оценочные листы и не измеряют итоги данной работы. В результате руководители часто неэффективно взаимодействуют с рекрутерами, пропускают встречи с кандидатами, оценивают потенциальных сотрудников, руководствуясь субъективными критериями, задерживают работу по согласованию заявок. Рекрутеры, в свою очередь, не имея регламента процедур проведения поиска, оценки, отбора и найма, действуют на свое усмотрение: к примеру, выбирают вид интервью, не коррелирующий с компетенциями, которые необходимо оценивать, без достаточных оснований проводят стрессовые интервью, некорректно подают информацию о

компании, используют ошибочные критерии первичной оценки при отборе. Очевидно, что впечатление о будущем работодателе создается при первых личных встречах с ее представителями, поэтому их проведение должно быть жестко регламентировано [59, с. 136].

Чтобы формализация процессов подбора стала эффективным инструментом управления, регламент его проведения должен включать следующие пункты.

1. Законодательные нормы, которыми руководствуется компания при составлении локальных документов по подбору персонала, а также перечень этих документов:

- регламент;
- должностные инструкции;
- профессиональные профили;
- заявка на подбор;
- документы для оценки соискателей: опросы, анкеты, профессиональные тесты;
- предложение о работе;
- формы деловых писем.

2. Принципы подбора персонала. Как правило, они основываются на нормах этики бизнеса, морали и положений закона. Здесь компания закрепляет свое отношение к источникам поиска новых сотрудников, работе с вузами, семейственности и конкурентной среде на рынке труда.

3. Процедура поиска, оценки, отбора и найма сотрудников, начиная с момента, когда формируется заявка на уровне руководителей подразделений, и заканчивая этапом принятия решения. Чем короче путь заявки от заказчика до исполнителя, тем быстрее и эффективнее осуществляется поиск кандидатур на открытую вакансию.

4. Методы поиска и условия участия в нем кадровых агентств, в том числе случаи, в которых компания может справиться с поиском уникальных

специалистов или руководителей самостоятельно, и случаи, в которых следует использовать кадровые агентства или специалистов по прямому поиску.

5. Порядок проведения интервью и методы первичной оценки соискателей. Некоторые компании разрабатывают формы отчетности по каждому проведенному интервью. В эти формы рекрутеры вносят данные о том, какой метод интервьюирования был использован, ответы соискателя, интерпретацию ответов и рекомендации или выводы.

6. Информация о лицах, ответственных за выполнение правил подбора персонала на каждом должностном уровне [72, с. 16].

Таким образом, регламентация процедур подбора персонала является необходимым условием найма сотрудников, соответствующих всем требованиям компании. Однако она эффективна только в случае, если закрепляет нормы, обеспечивающие быстрое и качественное управление системой подбора персонала и соответствующие особенностям корпоративной культуры. В противном случае требования внутренних документов будут соблюдаться непоследовательно, а в коллективе закрепятся двойные стандарты поведения, что негативно скажется на деятельности организации.

1.2 Процесс и технология подбора персонала для организаций в сфере оказания услуг

На сегодняшний день сектор услуг наиболее развит в современном обществе. Важнейшую роль в производстве услуг играет персонал. От правильного подбора персонала, зависит деятельность организации, в том числе ее финансовые результаты.

Процесс подбора персонала имеет свою специфику на каждом предприятии, но это не мешает выделить его основные этапы для организаций осуществляющих свою деятельность в сфере оказания услуг, которым в основном должны придерживаться сотрудники отдела кадров или отдельные

должностные лица, занимающиеся подбором персонала в организации [2, с. 49].

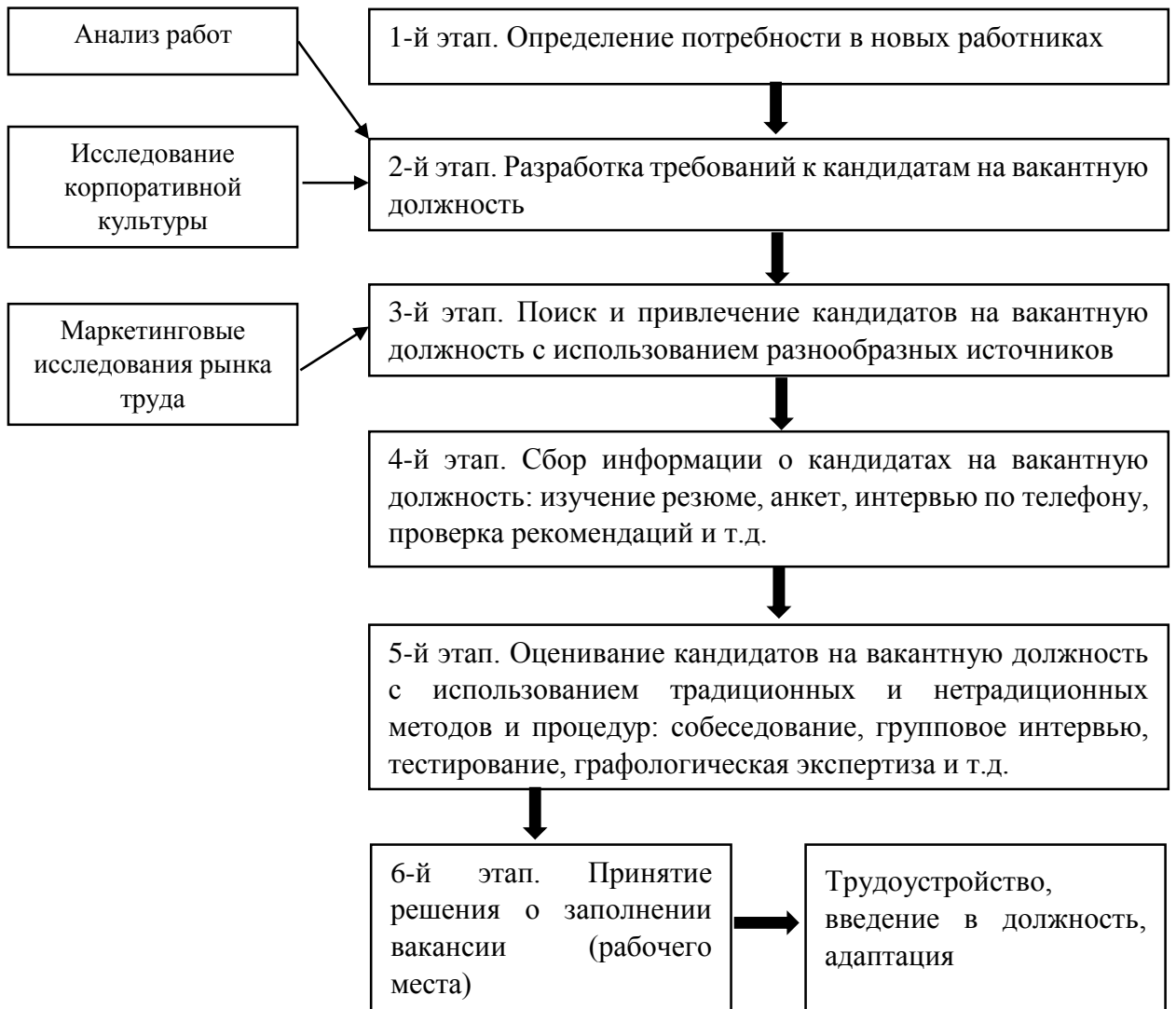


Рис. 1.1 Процесс подбора персонала (составлено автором)

Рассмотрим более детально каждый этап процесса.

В первую очередь, кадровая служба организации разрабатывает стратегию по подбору персонала, которая включает в себя: цели, задачи, необходимый результат от подбора персонала, на какую должность требуется тот или иной работник. Осуществляемый подбор должен основываться на определении оптимальной численности персонала. Таким образом, задача, стоящая перед отделом кадров, заключается в реализации контролирующей функции над соответствием кадрового состава компании и стоящими перед ней задачами. Владея информацией о стратегии развития организации сферы

услуг, ее структуре, сферы деятельности и корпоративной культуре, можно начать непосредственный поиск и отбор необходимых сотрудников [12, с. 345].

Подбор персонала - это сложный и многоступенчатый процесс, который может отнимать немало времени. Для оптимизации данного процесса разрабатывают технологию подбора. Не существует единственно правильной или идеальной технологии подбора. Технология зависит от сферы деятельности, специфики самой организации (масштаб, сколько лет на рынке), кадровой политики предприятия, количества и качества занятых работников и ряда других факторов [33, с. 196]. Рассмотрим несколько определений технологии подбора персонала (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Авторские подходы к определению технология подбора (составлено автором)

Источник	Понятие
Большой современный толковый словарь русского языка	Технология - совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата
Нестеров А.К. [46]	Технология подбора - это система мер по привлечению работников, специалистов, обладающих нужными знаниями, навыками и умения, которые востребованы в организации
Магура М.И. [45, с. 17]	Технология подбора – это совокупность методов и процессов, применяемых в отборе персонала для обеспечения организации человеческими ресурсами, а также научное описание таких методов, критериев, требований.

Технология подбора персонала применительно к организациям работающих в сфере оказания услуг определяется как последовательность процедур, обеспечивающих соответствие профессиональных и личностных качеств работника должностным или даже в большей степени функциональным требованиям вакансии [65, с. 20].

Порой понятия «подбор персонала» и «рекрутинг» отождествляют, забывая, что рекрутинг – это всего лишь один из методов подбора персонала. Рассмотрим два метода подбора персонала, которые в наибольшей степени подойдут для применения в организациях работающих в сфере оказания услуг.

Рекрутинг или массовый рекрутинг – метод подбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Как правило, это сайт компании, а также сайты, специализирующиеся на поиске работы. Упор, в случае рекрутинга, делается на специалистов, находящихся в процессе поиска работы.

Скрининг – это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются [68, с. 34].

Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. С помощью данной технологии, как правило, проводится подбор персонала младшего звена и очень редко среднего – секретари, менеджеры по продажам, продавцы-консультанты, водители. От сотрудников таких профессий, как правило, не ждут специфических умений.

Скрининг представляет собой:

1. Анализ заявки, рынка актуальных вакансий и соотношения предъявляемых к кандидату требований и предлагаемых условий труда.
2. Прямой поиск и первичный отбор кандидатов. Анализ резюме путем проведения собеседования по телефону. В ходе собеседования выясняется соответствие специалистов требованиям работодателя.
3. Составление списка актуальных резюме, прошедших первичный отбор.

Далее осуществляется поиск кандидатов среди своих сотрудников, либо привлекаются кандидаты из вне.

Есть два основополагающих принципа подбора персонала с точки зрения законодательства: объективность; отсутствие любых форм

дискриминации. Все остальное определяется в компании ее стратегическими и тактическими приоритетами, системой управления персоналом и видом деятельности [3, с. 242].

Как правило, бизнес стремится подбирать работников, исходя из следующих принципов:

- мотивация сотрудника и ее совместимость с корпоративной философией;
- уровень профессиональных знаний и опыта;
- лидерские качества;
- оценка скрытых резервов, сильных сторон соискателя и прогнозы в плане его будущего роста;
- уровень адаптации персонала — как быстро сотрудник сможет войти в курс дела и начать налаживать связи с поставщиками, коллегами, клиентами, руководителем;
- учет законодательных нормативов и равный подход к претендентам на вакантное место [23, с. 192].

Подбор кандидатов осуществляется с помощью анализа досье своих сотрудников, а если требуются сотрудники из вне, то проводится размещение вакансии, отклики на которых, анализируются и выбираются кандидаты. К внешним источникам поиска персонала относятся все люди, способные работать в компании, но не работающие в ней в текущий момент времени. Многие компании используют в качестве источника для найма работников местные центры занятости. С помощью данной службы легко найти не квалифицированный персонал.

Многие специалисты по персоналу пользуются услугами кадровых агентств для экономии времени и снижением трудоемкости своей деятельности. В агентство подается заявка с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев специалиста. Агентство в ответ на запрос представляет, как правило, нескольких кандидатов для самостоятельного выбора работодателя [60, с. 90].

На представленных специалистах возможно предоставление «гарантии», которая начинает действовать при увольнении найденного специалиста по собственному желанию или его некомпетентности в течение определенного срока. При этом агентство обязано представить дополнительно кандидатов на данную должность бесплатно.

Иногда требуется проведение дополнительного тестирования. Этот этап дает руководителю и сотруднику отдела управления кадров дополнительные сведения либо о профессиональных навыках и интеллекте, либо личных или лидерских качествах соискателя. Процесс проверки рекомендаций [8, с. 55].

Сотрудник отдела кадров уточняет у предыдущего работодателя или бывших коллег достоверность сведений, предоставленных соискателем, расспрашивает о том, кто и каким образом мог бы охарактеризовать кандидата. В случае необходимости проводится процедура медицинского освидетельствования.

После подбора кандидатов, их приглашают на собеседование или групповые интервью, в ходе которых осуществляется важный и заключительный этап – выбор кандидата. В конце всего процесса подбора персонала для организации сферы услуг осуществляется решение о приеме на работу, а также заключение трудового договора с соискателем и уточнение периода и условий на испытательный срок.

Для компании работающей в сфере услуг найти хорошего сотрудника весьма сложно, тем более если это, например, должность специалиста в отдел продаж. Спрос на данных специалистов остается довольно высоким. Однако дело здесь не в отсутствии кандидатов, а в подходе самих работодателей, которые часто находятся во власти стереотипов.

Рассмотрим требования, которые выдвигаются к соискателям позиции продавца.

1. Высшее образование. Не секрет, что в школах и университетах не обучают, как надо продавать. Однако и специальности, не связанные с продажами, могут помочь кандидатам построить карьеру менеджера.

Например, выпускникам технических вузов проще что-то объяснить, опираясь на данные, а гуманитарии имеют отличный культурный базис, используя который тоже можно успешно заниматься продажами.

2. Опыт работы. Но стоит быть в этом случае внимательно: опыт - это, конечно, хорошо, но судить надо еще и по потенциалу. Кандидат мог поработать всего в нескольких компаниях, но, если во всех он поднялся до вышестоящей должности - это хороший знак.

3. Готовность действовать немедленно. Настоящий продавец должен оперативно реагировать в любых условиях. Хороший способ проверить это качество - предложить задачу для решения прямо на собеседовании: например, продать стул, на котором сидит соискатель, или все рассказать о себе. Для хорошего сотрудника отдела продаж не составит труда убедить вас в том, что стул просто необходим, а с помощью рассказа о себе кандидат должен «продать» себя вам.

4. Желание развиваться. Должность менеджера по продажам - это, как правило, лишь ступенька на пути к следующему уровню. Если сотрудник с жадностью впитывает новую информацию и готов постоянно учиться, то он далеко пойдет.

5. Умение структурировать информацию письменно. Хороший продавец должен уметь работать с базой данных, аккуратно вносить в нее необходимые сведения, работать четко и по плану.

6. Умение составлять скрипты. Как обойти секретаря, как пригласить клиента в офис, как бороться с возражениями, как заключить успешную сделку - на все эти случаи у успешного сотрудника отдела продаж есть скрипты и схемы, которые позволяют ему работать эффективно.

7. Настойчивость и постоянство. Продавец должен быть настойчивым [77, с. 30].

Не секрет, что многие кандидаты при поиске работы ориентируются не только на размер заработной платы, но и на репутацию работодателя:

насколько он известен и престижен, какие перспективы и выгоды готов предложить сотрудникам - иными словами, на его HR-бренд.

Рассмотрим составляющие HR-бренда.

- Известность компании на рынке труда. Позиционирование в СМИ и на сайтах, посвященных поиску работы, вирусные акции в социальных сетях, программы для молодых специалистов - все это ведет к повышению узнаваемости компании и, соответственно, к увеличению потока кандидатов.

- Удовлетворенность персонала. Готовность сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым в какой-то степени сродни «сарафанному радио», а достигается это благодаря высокому уровню заработной платы и хорошему социальному пакету. Также к факторам удовлетворенности работников можно отнести современный офис, удобный рабочий график, интересные задачи. Кстати, для формирования положительного HR-бренда важно учитывать мнение не только существующих, но и бывших членов команды.

- Система адаптации и мотивации. Помните, что видеоролики о жизни в компании, традиции посвящения, а также план адаптации на первое время всегда помогают кандидату почувствовать себя увереннее. Известные мотивационные программы (например, геймификация) и интересные возможности для личностного и карьерного развития делают компанию привлекательным работодателем.

- Атмосфера в коллективе и отношение руководителя к подчиненным. Развитая корпоративная культура, сплоченность сотрудников и открытость руководства являются важнейшими элементами HR-бренда, которые обязательно нужно демонстрировать кандидатам [57, с. 208].

Безусловно, классическим и самым простым подходом является поиск кандидатов на соответствующих интернет-сайтах. Самыми популярными сервисами для подбора персонала: HeadHunter, SuperJob, Rabota.ru, «Зарплата.ру».

- HeadHunter. Сегодня это самый популярный сервис, используемый HR-специалистами. Ежемесячная посещаемость портала — более 13 млн пользователей. Ядро аудитории составляют соискатели в возрасте от 25 до 34 лет. Среди соискателей мужчин 48%, женщин - 52%.

- SuperJob. Этот проект работает на коммерческой основе с 2002 г. Ежемесячная аудитория ресурса — 10 млн пользователей. Ядро аудитории - специалисты от 25 до 35 лет. Среди соискателей мужчин 41%, женщин - 59%.

- Rabota.ru. Сервис входит в пятерку крупнейших интернет-ресурсов по подбору персонала. На сайте размещено порядка 150 тыс. вакансий и более 7,3 млн резюме. Посещаемость портала - более 6 млн пользователей в месяц.

- «Зарплата.ру». Этот сайт работает на рынке с 2005 г. Ежемесячно его посещают 3,5 млн человек [44, с. 262].

Можно также включить в этот рейтинг сайт Avito - он имеет отдельный раздел «Работа», который стремительно набирает популярность среди соискателей.

Традиционно объявление о вакансии включает требования к кандидату, описание обязанностей, условий работы и информацию о компании. Однако оно может быть стандартным или необычным (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Примеры выражений для текстов вакансий (составлено автором)

Стандартное выражение	Нестандартное выражение
«Анализ рынка»	- «Серфинг рынка» - «Конкурентная разведка»
«Работа с клиентами»	- «Увеличение числа знакомств» - «Теплые контакты с «холодными» клиентами» - «Расширение связей» - «Встречи с выгодными партнерами»
«Холодные» звонки»	- «Безлимитные исходящие звонки» - «Прозвон клиентов по методу cold call»
«Работа с подрядчиками»	«Организация работы с внешними контрагентами»
«Обслуживание / ведение клиента»	«Работа с клиентами по методу «Тамагочи»

В обоих столбцах смысл фраз одинаковый, однако, насколько разными способами его можно передать. Некоторые формулировки в правом столбце

подойдут не для всех вакансий, но в целом они выглядят более привлекательными. Они нетипичны, содержат заглавные буквы и иностранные слова, написанные кириллицей и латиницей. Взгляду кандидата есть за что «зацепиться», а ведь это и есть цель компании, которая размещает объявление о вакансии.

В последнее время, социальные сети стали использовать как площадку для поиска новых сотрудников.

Прежде чем начинать поиск кандидата, нужно определить, в какой социальной сети он «живет». Дело в том, что у каждой медиаплощадки своя целевая аудитория. Для сравнения рассмотрим самые популярные сети в России.

Аудитория сети Facebook больше 26 млн человек. На этой площадке, в большинстве случаев, можно найти топ-менеджеров, IT-специалистов, профессионалов в сфере digital, маркетинга и PR.

«ВКонтакте» наиболее популярна в нашей стране, в ней почти 55 млн пользователей. С большей вероятностью здесь можно найти сотрудников для массовых проектов — промоутеров, продавцов, консультантов. Целевая аудитория «ВК» молодая, от 17 до 36 лет, поэтому работники без опыта и стажеры.

«Одноклассники» принято считать соцсетью развлекательного характера, но 44 млн человек - это огромное поле для работы. Здесь можно присмотреться к бухгалтерам и экономистам, сотрудникам редких технических и инженерных специальностей.

LinkedIn предназначена для поиска работы, рекрутинга и установления бизнес-контактов. Личные профили в этой сети носят характер официального документа. Данная сеть международная, поэтому здесь можно встретить сотрудников и топ-менеджеров не только российских, но и западных компаний [41, с. 64].

Социальные сети позволяют составить представление о человеке. Учитывать информацию не только об образовании и о работе в тех или иных

организациях, но и о личных пристрастиях, хобби и записях на стене - так складывается конкретный образ.

Следующим этапом, в поиске необходимого кандидата, идет, непосредственно, собеседование. Но вначале надо провести небольшое собеседование по телефону, благодаря телефонному разговору кандидат может как расположить к себе, так и оттолкнуть [66, с. 106].

Теперь рассмотрим само собеседование. Не секрет, что данный этап является одним из ключевых в подборе персонала. Особенно важно получить максимум информации о претенденте, определить, насколько может быть эффективной его работа в компании, а самое главное, как он впишется в коллектив. Как именно распознать будущего руководителя отдела продаж и «раскрыть» его за 15–20 минут.

1. Обратите внимание на позу кандидата при общении. Если она открытая, то соискателю нечего скрывать и он готов к общению.

2. Попросите его рассказать о себе.

3. После рассказа задайте кандидату каверзный вопрос.

4. После сложной беседы наступает время так называемого разговора о жизни - попросите кандидата рассказать о своей семье, об отдыхе и т.д. По этому рассказу можно прогнозировать его отношение к будущим коллегам и работе.

5. В конце работодатель обязан спросить: «Что бы вы хотели узнать о нашей компании? Задавайте вопросы». Кандидат может уточнить свои будущие функции или размер зарплаты. Затем следует ключевой вопрос: «Когда вы готовы приступить к работе?» С его помощью вынуждаете кандидата взять на себя обязательство, поэтому ему необходимо ответить максимально конкретно, и сможете понять, насколько он заинтересован работать именно в этой компании.

Какая бы технология подбора ни была использована, нужно выделять основные этапы процесса поиска, которым четко следуют специалисты по подбору персонала. И так, можно выделить следующие этапы.

1. Уделять должное внимание развитию HRбренда.
2. Для поиска нужных людей использовать не только популярные специализированные сайты, но и социальные сети.
3. При написании объявлений о вакансиях использовать необычные формулировки, которые в последствие будут привлекать внимание кандидатов.
5. Структурировать процесс собеседования. Собеседование - это маленькая битва за карьеру и успешного сотрудника, а к каждой битве необходимо готовиться [13].

Благодаря этим этапам поиска с легкостью можно подобрать нужного сотрудника, в частности сотрудника в организацию осуществляющую свою деятельность в сфере оказания услуг.

Таким образом, процесс подбора персонала для организации сферы услуг осуществляется следующим образом: разрабатывается стратегия по подбору персонала в организации сферы услуг; проводится поиск персонала среди сотрудников, либо привлечением из вне; осуществление проведения собеседования или группового интервью; подведение итогов и выбор кандидата.

1.3 Методы и критерии оценки эффективности поиска и подбора персонала

На сегодняшний день успешность любой организации зависит от ее сотрудников. Но прежде чем, сформировать отлаженный коллектив, который принесет отличный финансовый результат, необходимо произвести подбор.

Подбор персонала - это настоящий алгоритм, работа которого помогает системно выполнять поиск, оценку и наём соискателей согласно целям, представленным руководством организации.

Основная задача процесса подбора персонала - обеспечение организации ресурсами, необходимыми для решения актуальных на данный

момент вопросов. От деятельности исполнителя данной задачи и взаимодействия его с внешней и внутренней средой, в том числе и с другими исполнителями, во многом зависит деятельность компании в целом, поскольку снижение эффективности работы любого из элементов организационной системы влечет за собой дополнительную нагрузку на остальные составляющие этой системы [69, с. 87].

Эффективность подбора персонала тесно связана с системой управления компании. Чем эффективнее управление, тем меньше проблем с наймом сотрудников возникает у организации. При этом не так уж важно, кто именно управляет кадрами: официальный руководитель, директор по персоналу. Руководить может тот, кто имеет наиболее точные и обширные знания об объектах, в данном случае о персонале организации, и процессах, в которые эти объекты вовлечены. Чем меньше объем таких знаний, чем меньше они соответствуют действительности, тем менее эффективным будет управление.

Грамотный, высокопрофессиональный персонал - это основа успеха компании. Первым шагом на пути к повышению эффективности компании является формирование четкого представления об основной задаче каждого ее подразделения.

Также необходимо рассмотреть основные методы подбора персонала на современном этапе.

Итак, рассмотрим основные методы подбора персонала:

- Скрининг. Максимально оперативный, но довольно поверхностный метод. Эта техника подбора персонала заключается в том, чтобы механически отсеять всех претендентов, не соответствующих определенным параметрам. Отбор проводится относительно нескольких формальных критериев и не учитывает личные качества, особенности, психологический портрет. Лучше ограничить использование скрининга отбором младшего обслуживающего персонала, то есть при закрытии вакансий на должности, где не требуются специфические навыки.

- Рекрутинг. Самый популярный метод подбора персонала. Заключается в подробном описании вакансии и требований, предъявляемых к соискателю, и размещении его там, где оно будет доступно наибольшему числу заинтересованных людей. Крупные сайты поиска работы — наиболее удобное и популярное место для этого. Основная ставка — на тех, кто находится в активном поиске работы.

- Executive Search. Несколько отличается от рекрутинга тем, что предполагает более активное участие специалиста по подбору персонала. Он сам просматривает резюме, делает предложения. Поиск ведётся и среди тех, кто на данный момент уже трудоустроен. Такая техника подбора персонала предпочтительна для отбора кандидатов на средние и высшие руководящие должности, вакансии, где требуются высококвалифицированные или узкопрофильные специалисты.

- Headhunting. Высший пилотаж рекрутинга — переманивание наиболее перспективных и успешных сотрудников у других компаний. На что именно готова пойти компания ради привлечения конкретного специалиста, должен утвердить руководитель — размер заработной платы, премии, социальный пакет, возможности карьерного роста обсуждаются на переговорах. Процесс подбора персонала всегда начинается с определения потребности в кадрах, решения об условиях труда будущих сотрудников (зарплата, график), выдвижения требований к соискателям [10, с. 316].

В конечном результате подбора персонала необходимо провести его эффективность. Основными показателями эффективности работы по подбору персонала являются:

- временные показатели (время заполнения вакансии, время проведения интервью);
- качество подбора персонала по показателю количества ошибок при подборе;
- затраты на проведение подбора сотрудников;

- количество нанятых сотрудников и конечный финансовый результат предприятия.

Эффективность - это одна из возможных характеристик качества некоторой системы, в частности экономической, отражающая соотношение затрат и результатов ее функционирования [55, с. 40].

Индекс привлечения - показатель, отражающий интенсивность подбора. Рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} / C_{рч} \times 100\% ; \quad (1.1)$$

где $K_{пр}$ - количество принятых сотрудников за отчетный период;

$C_{рч}$ - средняя численность персонала компании за отчетный период.

Стоимость вакансии— показатель, позволяющий рассчитать затраты на подбор:

$$K_{пр} / \sum z_c \times 100\% ; \quad (1.2)$$

где $K_{пр}$ - количество принятых на работу за отчетный период;

$\sum z_c$ -общая сумма затрат на подбор за отчетный период.

Индекс времени работы над вакансией— показатель, позволяющий определить количество времени, затрачиваемого рекрутером на подбор. С его помощью можно, с одной стороны, планировать человеческие ресурсы отдела в зависимости от ресурсного плана по вакансиям, с другой— оценивать работу самих рекрутеров. Рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{пр} / K_{д} \times 100\% ; \quad (1.3)$$

где $K_{пр}$ - общее количество кандидатов, принятых в отчетный период;

$K_{д}$ - количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период.

Индекс принятых предложений о работе - показатель эффективности подбора и привлекательности работодателя: чем меньше соискателей приняли предложения компании, тем больше времени занимает процесс закрытия вакансии и тем больше ее стоимость. Рассчитывается по формуле:

$$K_{сп} / K_{пп} \times 100\% ; \quad (1.4)$$

где $K_{сп}$ - количество предложений о работе, сделанных в отчетный период;

Кпп - общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.

Индекс замен - показатель интенсивности подбора на место уволившихся сотрудников:

$$К_{нв} / К_{вз} \times 100\% ; \quad (1.5)$$

где К_{нв} - количество вакансий на вновь открытые позиции за отчетный период;

К_{вз} - количество вакансий, открытых для замены уволившихся сотрудников за отчетный период.

Показатель качества подбора по итогам испытательного срока— помогает оценить точность и эффективность подбора. Индекс рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{уп} / К_{п} \times 100\% ; \quad (1.6)$$

где К_{уп} — количество успешно прошедших испытательный срок;

К_п — количество сотрудников, принятых на работу с испытательным сроком.

Показатель выполнения бюджета затрат на подбор персонала— индекс, помогающий оценить перерасход / экономию бюджета. Рассчитывается как отношение фактической стоимости вакансии (Сф) к запланированной (Сз).

Коэффициент самостоятельного подбора— помогает оценить эффективность работы специалиста по подбору. Рассчитывается по формуле:

$$Вс / Вз \times 100\% ; \quad (1.7)$$

где В_с — количество вакансий, закрытых собственными силами, за отчетный период;

В_з — общее количество закрытых за отчетный период вакансий.

Также уделим внимание основным методам подбора персонала и проведем оценку достоинств и недостатков этих методов [51, с. 338].

Все существующие методы можно отнести к внутренним - осуществляемым из ресурсов компании или по имеющимся связям, и внешним - когда компания обращается к открытому рынку труда.

Методы подбора персонала (составлено автором)

	Внутренние методы	Внешние методы
положительные	<ul style="list-style-type: none"> - хороший пример для персонала - повышается лояльность к компании - происходит оценка персонала - повышается мотивация у персонала - облегчается процесс планирования в области обеспечения кадровыми ресурсами и развития персонала - низкие финансовые затраты 	<ul style="list-style-type: none"> - выбор из большего числа кандидатов - появление новых идей в работе - возможность получить лучшие технологии и практики с рынка - меньшая угроза появления интриг внутри компании - большая гибкость сотрудника
отрицательные	<ul style="list-style-type: none"> - угроза накоплений личных взаимоотношений работников - работа со старыми стереотипами и методами на новой позиции - отсутствие новых идей - возможен конфликт со стороны бывших коллег 	<ul style="list-style-type: none"> - адаптационный период - возможное ухудшение морального климата со стороны работающих - неизвестны способности нового человека - требует финансовых затрат

К наиболее распространенным методам внутреннего поиска можно отнести:

- объявления во внутренних СМИ (газетах предприятия, стендах, информационных листах, локальном интранет сайте);
- распространение информации через руководителей подразделений;
- объявление о конкурсе на общем собрании сотрудников компании;
- личные связи сотрудников, рекомендации.

К числу наиболее популярных методов внешнего поиска относятся:

- кандидаты, самостоятельно пришедшие в компанию;
- объявления в СМИ (ТВ, радио, прессе, Интернет);
- учебные заведения (вузы, техникумы, курсы и т. п.);
- службы занятости (биржи труда);
- агентства по трудоустройству (оплата услуг кандидатом);
- рекрутинговые агентства (рекрутинг, прямой поиск);
- резюме кандидатов из открытых источников (газеты, Интернет);
- участие в ярмарках вакансий [70, с. 43].

Выбор стратегии поиска основан, как правило, на анализе слабых и сильных сторон каждого метода (можно использовать SWOT-анализ), потому

что он обладает определенными плюсами и минусами, а также имеет свои ограничения по использованию.

К примеру, рекрутинг, как метод поиска персонала наиболее эффективен для поиска квалифицированных специалистов и управленцев среднего и высшего звена.

Постепенно в России, как и во всем мире, происходит переход от индустриального этапа к постиндустриальному. И если ранее было особенно важно, сколько на заводе станков, какие производственные линии запущены и сколько людей умеют на них работать, то в постиндустриальном обществе экономическое процветание может быть обеспечено только благодаря осознанию значимости личности, эффективному использованию человеческого интеллектуального потенциала. Процесс переоценки ценностей идет постепенно, но все возрастающими темпами [54].

Пройдет немного времени и предприятия, которые планируют удерживать лидирующие позиции на рынке, будут вести поиск не отдельных менеджеров–управленцев, а подбирать целые команды. Инвестиции в персонал помогут этим компаниям добиться успеха и значительно повысить свою стоимость.

Независимо от результата, работа по подбору и поиску персонала требует тщательного анализа. В ходе анализа, не плохо будет узнать мнение тех, с кем приходилось сотрудничать в процессе подбора кадров, и сопоставить его с собственными выводами. Полученное таким образом отражение происходящего, то есть взаимосвязей между действиями и полученным результатом, позволит повысить эффективность работы в дальнейшем.

Следующий этап анализа деятельности - оценка происходящего. Необходимо определить, достигнуты ли запланированные цели, каким образом, где и какого рода были допущены ошибки, учитывался ли тот или иной фактор, ресурс.

Полученные результаты следует зафиксировать в виде текста (в противном случае процедура оценки окажется бесполезной, так как неформулированный и неописанный опыт забывается) и использовать их в дальнейшем, тем самым повышая эффективность управления процессом подбора персонала [21, с. 180].

Таким образом, процесс подбора персонала всегда начинается с определения потребности в кадрах, решения об условиях труда будущих сотрудников (зарплата, график), выдвижения требований к соискателям. Поэтому данный процесс является сложным, который требует материальных и физических сил. Правильное планирование подбора персонала значительно сокращает материальные затраты на его проведение, а также увеличивает эффективность управления персоналом.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

2.1 Организация и методы исследования

Основной целью данной главы является эмпирическое изучение процессов подбора персонала в сфере оказания услуг. Выявление особенностей системы подбора персонала в данной сфере, а также построение эффективной системы подбора. В соответствии с указанной целью необходимо провести диагностику актуального состояния действующей системы подбора персонала в организациях.

Объектом комплексного эмпирического исследования будут выступать белгородские предприятия работающие в сфере оказания услуг: клининговая фирма ООО «МойТехноСервис» и курьерская служба «Даймэкс»..

Исследование методов и источников подбора персонала проводится на основании традиционных методов социологического исследования – анализ документов (один из широко применяемых и эффективных методов сбора первичной информации) и опроса (анкетирование и/или интервьюирование). Учитывая характеристику и объем выборки при проведении анкетного опроса использовался метод сплошного анонимного анкетирования, который используется при малой выборке (это, как правило, персонал малых и средних предприятий).

Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области подбора персонала, маркетинговых аспектов развития рынков труда, исследования системы управления персоналом, статистические сборники.

Любое исследование осуществляется в несколько этапов, последовательность которых можно выразить схемой, представленной на рисунке 2.1.

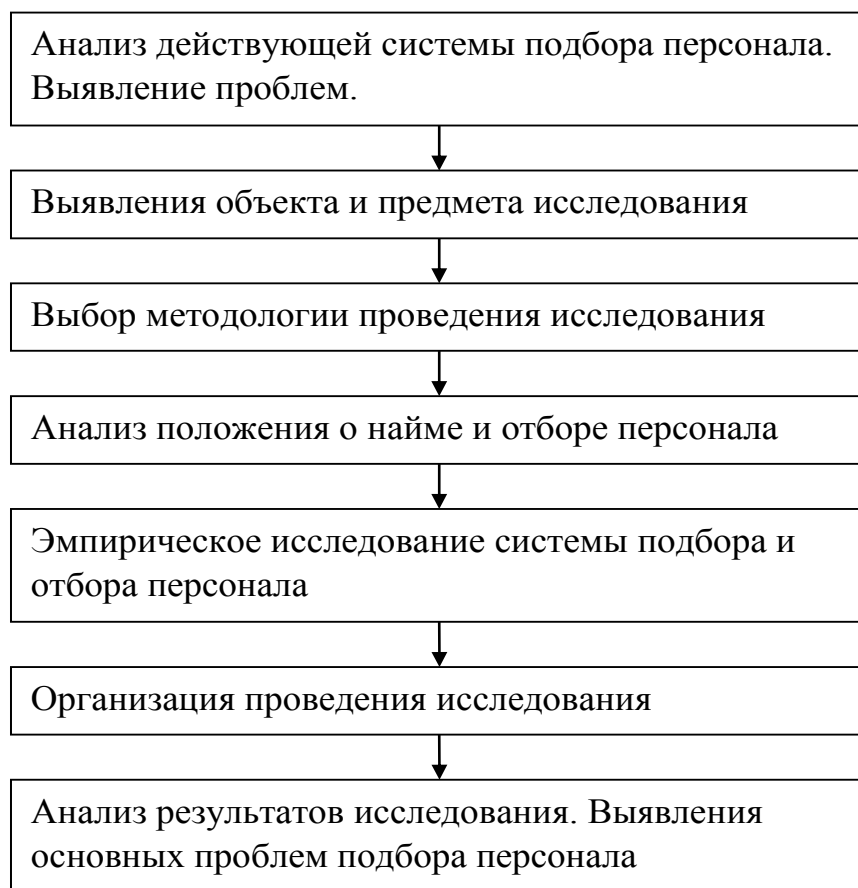


Рис. 2.1 Основные этапы организации исследования (составлено автором)

Этапы исследования:

1. Изучить актуальность методов подбора персонала в ООО «МойТехноСервис».
2. Изучить общие сведения об организации.
3. Провести подробный анализ результатов производственно-хозяйственной, коммерческой и финансовой деятельности организации и дать оценку по основным показателям эффективности.
4. Провести оценку показателей эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» и «Даймекс».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала.

Комплексное исследование системы подбора персонала осуществлялось поэтапно, с учетом специфики деятельности предприятий в сфере оказания услуг. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические

методики, ранжированные согласно алгоритму проведения социологического исследования [29, с. 360].

На первом этапе исследования проводилось изучение организационно-экономической характеристики организации и анализ нормативно-правовой регламентации системы подбора персонала в ООО «МойТехноСервис», также краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов. Основным методом исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав организации, бухгалтерские документы (отчет о финансовых результатах). Целью данного этапа является краткое изучение организационно-экономической характеристики организации работающей в сфере оказания услуг, а также изучение регламентов, обеспечивающие подбор персонала в организации

На втором этапе исследования проводилось изучение актуального состояния действующей системы подбора персонала в ООО «МойТехноСервис». Целью исследования на данном этапе является выявление особенностей подбора персонала в данной организации.



Рис. 2.2 Теоретическая модель предмета исследования

Логический анализ основных понятий – логическое структурирование исходных понятий, определяющих предмет исследования, точное объяснение

их содержания и структуры. Его называют еще теоретической интерпретацией понятий, цель которой – создание теоретической модели. Это обобщенное выражение проблемной ситуации в научном знании.

Информационной базой являются данные, полученные в ходе проведения анкетирования, внутренние нормативные документы компании, а также наблюдения и информация, полученные в процессе работы в организации.

После получения результатов математического обсчета можно приступить к анализу социологических данных и их интерпретации.

На третьем этапе исследования проводилась оценка эффективности подбора персонала. Измерение и оценка результативности - обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. Один из путей, позволяющих оценить эффективность подбора персонала - использование системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Были использованы следующие показатели:

- индекс времени работы над вакансией ТТА (time to accept) индекс, позволяющий как оценить время, затрачиваемое рекрутером на подбор, так и планировать загруженность сотрудников;

- индекс принятых кандидатами предложений о работе AR (acceptance rate) - индекс, отражающий эффективность рекрутинга, а также привлекательность работодателя;

При расчете KPI респонденты разбивались по группам, а именно: количество принятых сотрудников, количество уволенных сотрудников, также была разбивка по должностям и отделам [71, с. 14].

Обоснование выборочной совокупности. По состоянию на 31.12.2017 год среднесписочная численность персонала ООО «МойТехноСервис» составляет 85 человек и среднесписочная численность персонала «Даймекс», которая составляет 75, что и является генеральной совокупностью.

В рамках анализа выборки была определена ее структура по: структура выборки по возрасту (рис. 2.3), по стажу работы сотрудников (рис. 2.4), по уровню образования (рис. 2.5).

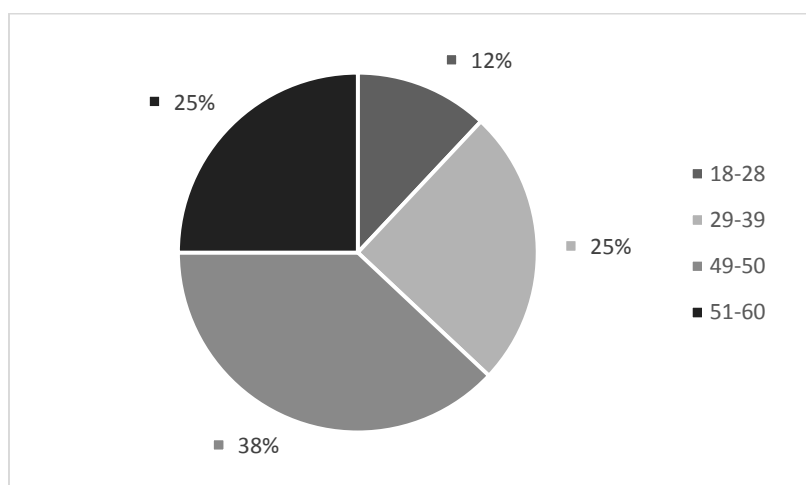


Рис. 2.3 Возрастная структура выборки

Исходя из рисунка 2.3 структура персонала (по возрасту), можно выделить три основных сегмента диаграммы, это 38% персонала в возрасте от 49-50 лет, 25% персонала в возрасте от 29-39 и 25% персонала в возрасте от 51-60 лет. По проведенному анализу, можно сказать, что в организации достаточно возрастной коллектив.

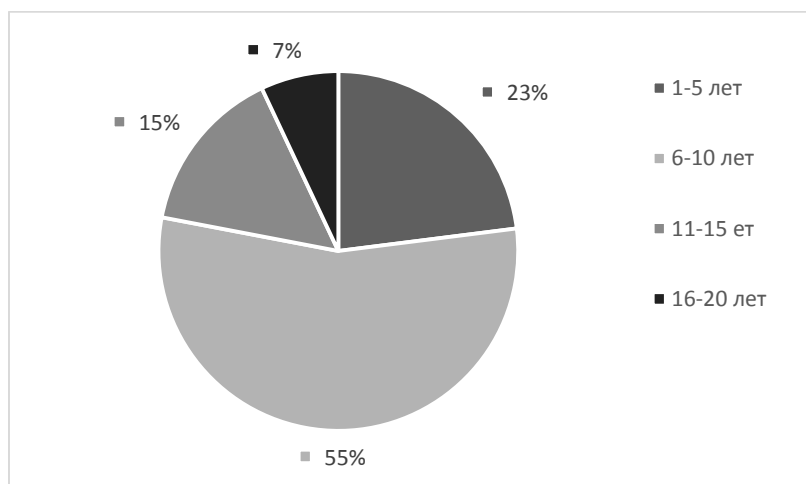


Рис. 2.4 Структура выборки по стажу работы сотрудников

Анализ структуры персонала (по стажу работы), показал, что основной стаж работы персонала от 6-10 лет (55%), от 1-5 лет (23%), от 11-15 лет (15%), и всего лишь 7% работников имеют трудовой стаж от 16-20 лет, это означает, что текучесть кадров на данном предприятии очень большая, это может быть

связано с различными аспектами, например, маленький размер заработной платы, бесперспективность карьерного роста, и другие аспекты, тем самым кадровая служба организации постоянно в поисках новых сотрудников (рис. 2.5).

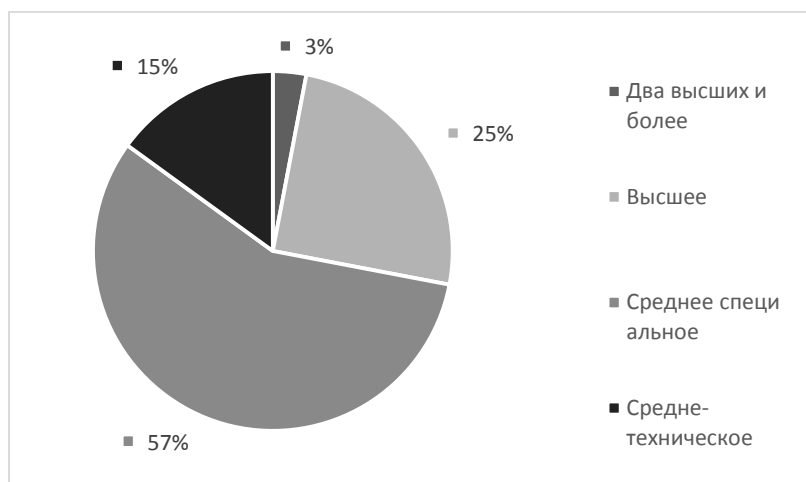


Рис. 2.5 Структура выборки по уровню образования

По данным рисунка 2.5 видно, что 57% работников имеют среднее специальное образование, 25% работников имеют высшее, 15% персонала имеют средне-техническое образование, и всего лишь 3% имеют два и более высших образования. Это означает, что персонал на этом предприятии отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию.

2.2 Исследование процессов подбора персонала в ООО «МойТехноСервис»

Сфера оказания услуг - важная составная часть российской экономики, которая с каждым годом только развивается. Данная сфера деятельности обширна, проанализировать все направления в данной области не представляется возможным [49, с. 71]. Поэтому в качестве объекта практического применения разработанных рекомендаций по оптимизации процесса подбора персонала взята организация ООО «МойТехноСервис». В связи с этим целесообразным является остановиться на организационной структуре ООО «МойТехноСервис».

Общество с ограниченной ответственностью «МойТехноСервис» является достаточно молодой компанией, осуществляет свою деятельность с 2013 года, но стремительно развивающейся, в связи с этим она нуждается в корректировке технологии подбора персонала.. Данная организация предоставляет довольно широкий спектр услуг. Это и клининговые услуги, продажа, ремонт и установка аппаратов высокого давления.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности

Показатель	2015	2016	2017
Выручка от реализации продукции и услуг (тыс.руб.)	37668	468884	55977
Общая сумма затрат организации (тыс.руб.)	37060	45571	53459
Затраты на персонал (тыс.руб.)	12945	14933	16405
В т.ч. затраты на оплату труда (тыс.руб.)	10581	12113	13628
Среднесписачное число работников	82	86	85
Удельный вес затрат на персонал в общих затратах на организацию	34,9	32,8	30,6
Удельный вес затрат на оплату труда в затратах на персонал	81,7	81,1	83,1
Общая сумма затрат на персонал в расчете на одного работника (тыс.руб.)	157,9	173,6	193

Из приведенной таблицы видим, что удельный вес затрат на персонал в общих затратах на организацию составляет в среднем около 30%, из них почти 80% расходуются на оплату труда работникам.

Причины текучести кадров ООО «МойТехноСервис» разные. В основном они такие:

- низкий заработок;
- слишком много работы (переработки);
- чрезмерные требования;
- слишком сильные физические нагрузки;
- недостаточное обеспечение;
- разочарование в ожиданиях.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитана и проанализирована динамика показателей, приведённых ниже.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

3. Коэффициент замещения (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Таблица 2.2

Динамика численности персонала

Показатель	2015 г	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	82	86	85	103
Принято всего, чел.	27	31	29	107
Выбыло всего, чел.	24	27	30	125
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	24	27	30	125
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,32	0,36	0,34	106
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,29	0,31	0,35	120
Коэффициент замещения (Кз)	0,03	0,04	- 0,01	33

Среднесписочная численность сотрудников в 2017 году составила 85 человек, что на 3 % больше по сравнению с 2015 годом, это можно рассматривать как положительный момент, это значит организация развивается и увеличивает свой штат сотрудников. Но в тоже время, видно, что также и растет текучесть кадров, что, безусловно, является отрицательным моментом. В 2017 году выбыло на 6 человек, что на 25 % больше, чем в 2015 году. По сокращению штатов выбывших нет.

Такая ситуация может быть связана с внутриорганизационными факторами и с ситуацией на рынке предоставляемых услуг. Далее рассмотрим структуру персонала, представленную в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура и укомплектованность персонала в ООО «МойТехноСервис»

Показатели	2015 год			2016 год			2017 год		
	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность, %	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность, %
персонал, всего в том числе:	88	82	93,1	88	86	97,7	88	85	96,5
руководящий состав организации	9	9	100	9	9	100	9	9	100
специалисты	22	18	81,8	22	21	95,4	22	19	86,3
рабочие	57	55	96,5	57	56	98,2	57	57	100

Согласно данным таблицы 2.3, можно сказать, что укомплектованность персоналом в ООО «МойТехноСервис» в 2017г. по сравнению с 2015г. возросла на 3,2 %. Среди них: количество руководителей не изменилось; количество специалистов увеличилось на 5,5 %, количество рабочих возросло на 3,6 %.

В рамках данного раздела проанализируем работу по подбору персонала. Необходимо отметить, кадровой работой на ООО «МойТехноСервис» занимается главный бухгалтер, а непосредственно подбором занимаются менеджер по персоналу, но окончательное решение по приему на работу нового сотрудника принимают руководители подразделений, куда требуется сотрудник.

Для исследования процессов подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» необходимо разработать методику оценки экономической эффективности системы подбора и провести ее. И на основании результатов, полученных в ходе оценки, сделать вывод.

Можно определить следующие затрат предприятия на осуществление подбора:

1. Заработная плата сотрудников отдела подбора с отчислениями.

2. Затраты на привлечение кандидатов. Иными словами затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.

3. Прочие затраты, связанные с наймом персонала.

4. Заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе.

Другими расходами, связанными с наймом персонала, являются расходы на медицинский осмотр при приеме на работу в сторонних учреждениях за счет средств предприятия. Это означает, что при создании качественного подбора персонала эти расходы на каждое рабочее место могут быть практически единичными, а в случае не качественного трудоустройства расходы многократно возрастут.

Заработная плата нового сотрудника начисляется за время, прошедшее до его допуска к самостоятельной работе. Как и в предыдущих пунктах, пока работник не начал работать самостоятельно и, поэтому, не начал приносить пользу организации, он просто получает зарплату, фактически являясь экономическим балластом для нее.

Следует отметить, что последние два показателя являются вторичными и требуют очень осторожного подхода, основанного, прежде всего, на четкой логике. В случае неправильного выбора нового сотрудника, затраты будут не разовыми, а периодическими для тех же профессий (должностей), из-за найма неподходящего персонала [9, с. 198].

Все это показатели приведены в общем виде, и в практических условиях ряд статей (особенно вторичного эффекта) оценить бывает достаточно сложно. Теперь рассмотрим подход применительно к деятельности компании ООО «МоТехноСервис». Итак, расчет выглядел следующим образом (табл. 2.4).

Затраты предприятия на содержание отдела подбора персонала

№ п/п/	Наименование статьи	Руб. в месяц	Примечание
1	Заработная плата сотрудников отдела подбора	15 000	Менеджер по персоналу
2	Отчисления с заработной платы сотрудников отдела подбора	4 500	30 % от заработной платы
3	Затраты на привлечение кандидатов	6 000	Затраты на размещение вакансии на специализированных сайтах
4	Стоимость ошибки при подборе персонала (вторичный эффект)		В течении прошлого года путем целенаправленного поиска были приглашены в организацию ряд квалифицированных рабочих. В один из отделов их число составило 8 человек. Из них 6 человек успешно отработали календарный год и продолжают дальше работать, а 2 человека уволились по различным причинам. В данной статье затрат учтены затраты по приему на работу этих 2-х человек.
4.1.	в т.ч. затраты на повторный медицинский осмотр с отчислениями (30 %)	4 000	Имеются в виду повторные медосмотры новых сотрудников, принимаемых на рабочие места вместо тех 2-х уволенных (см.выше). Иными словами ошибка в подборе 2-х сотрудников (не тех приняли на работу) повлекла за собой дополнительные затраты на мед.осмотр новых.
4.2.	затраты на заработную плату с отчислениями, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе	24 000	Имеется в виду, что компания понесла убыток от некачественного подбора 2-х достаточно быстро уволившихся кандидатов, выраженный в суммах затрат на обучение и выплату им заработной платы в период их адаптации на новом рабочем месте.
	Итого:	53 500	

Можно сделать вывод, что затраты которые несет организация составляют 53 500 рублей. Если анализировать статьи затрат, то видно, что определенные из них можно сократить путем создания технологии подбора

персонала, которая уменьшит количество некачественно подобранного персонала.

Стоит отметить, что большинство фирм работающие в сфере услуг характерно проведение подбора персонала под руководством руководителей подразделений. Однако данная технология проведения подбора персонала не совсем эффективна, так как они не полностью сконцентрированы на данном процессе, так как им необходимо помимо этого выполнять свою текущую работу, что ведет к увеличению срока закрытия вакансии. Разработанная технология повышения эффективности подбора персонала, прошла свою апробацию в данной организации [47, с. 40]. Перечислим главные положения основных стандартов по подбору персонала:

1. Открытость и честность. В сфере подбора персонала это означает понятность условий отбора, объективность в принятии решения. Иными словами, когда открывается вакансия, о ней должны узнать все заинтересованные потенциальные кандидаты. Также с самого начала озвучиваются требования к кандидатам, по которым происходит первичный отбор, а также условия работы.

2. Равные возможности для всех. С точки зрения подбора персонала это означает, что абсолютно исключена дискриминация по половому, возрастному, национальному, религиозному или какому-то другому признаку. Родственные или дружественные связи с сотрудниками компании не могут являться преимуществом. Вероятно, данное положение является главным отличием российских компаний от иностранных, так как для большинства отечественных организаций до сих пор характерен принцип кумовства при закрытии вакансий.

3. Ответственность. С точки зрения подбора персонала это означает высокий уровень ответственности рекрутеров. Исключена ситуация, при которой он забывает о предоставлении обратной связи кандидату, назначает несколько собеседований на одно время или опаздывает на интервью. Для

успешной работы на высококонкурентном рынке ответственность необходима данной компании.

4. Инновативность. От специалистов по подбору персонала ожидают новых идей.

Проанализируем основные этапы процедуры подбора персонала в ООО «МойТехноСервис».

В таблице 2.5 рассмотрен процесс подбора персонала состоит из определения профиля кандидата, определения технологии привлечения, проведения собеседования и предоставления кандидату обратной связи. Ниже рассмотрим более подробно каждый из этапов, так же проанализируем его эффективность.

Таблица 2.5

Процедура подбора персонала в ООО «МойТехноСервис»

Наименование процедуры	Характеристика
Установление потребности в трудящихся	Руководителем соответствующего подразделения (отдела) составляется заявка на открытую вакансию. Заявка должна содержать необходимость на открытие данной вакансии; потребности в оборудовании рабочего места; должностные обязанности нового работника. Заявку необходимо заполнить в произвольной форме, заполняется она руководителем отдела, куда требуется трудящийся, далее передается в кадровую службу. На основании полученной заявки проводится экспертиза вакансии. Если результат положительный, то данная заявка отправляется на утверждение директору
Технология привлечения персонала	Привлечение кандидатов может осуществляться с помощью размещения объявлений о вакансии в таких ресурсах, как: местные СМИ; кадровые агентства; рекрутинговые агентства; специализированные и высшие учебные заведения; Центр занятости населения по Белгородской области; Интернет-ресурсы.

От того, насколько тщательно, правильно и подробно определен профиль кандидата зависит скорость и, что самое главное, качество подбора персонала. Информация в таком случае требуется структурированная, приведенная в какую-то единую систему критериев и требований, профессиональных и личностных, к будущему сотруднику, учитывающую при этом корпоративные установки компании относительно персонала, кадровой

политики, особенности рабочего места. Существующий подход к формированию профиля кандидата не позволяет проводить подбор персонала с максимальной эффективностью. Поэтому, необходимо создать и внедрить заявку на подбор персонала.

Одна из основных целей проведения собеседования с кандидатом состоит в обмене интересующей информацией обе стороны. В резюме или анкете соискателя изложена та информация, получение и проверка которой составляют содержательную часть собеседования. И, следовательно, задача специалиста, проводящего собеседование - построить алгоритм получения этой информации. Собеседование состоит из трех этапов: введение, основной этап и завершение.

В ООО «МойТехноСервис» уже существовала годами отработанная и в целом эффективная процедура проведения собеседований, которая тоже нуждается в корректировке, но в тоже время достаточно информативно составленная анкета кандидата.

Таким образом, проанализировав систему подбора персонала в организации можно сказать, что предприятие имеет как свои достоинства (использование различных источников при найме коллектива; оформление коллектива на работе соответствует ТК РФ), так и свои недостатки (слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора; отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора). В связи с проблемами, существующими в системе подбора на предприятии, нами предложено внедрение следующих мероприятий: совершенствование технологии подбора персонала; разработка политики по подбору персонала; разработка мероприятий улучшению морально-психологической обстановки в коллективе при появлении нового работника.

2.3 Оценка эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис»

В рамках данной работы анализируется не только особенности процесса подбора персонала на рынке труда Российской Федерации, но и возможные пути оптимизации этого процесса. Чтобы оценить рациональность предложенных путей, должна быть применена методика оценки эффективности подбора персонала, содержание которой изложено в данном разделе.

Измерение и оценка результативности - обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. Один из путей, позволяющих оценить эффективность подбора персонала - использование системы ключевых показателей эффективности (KPI) [64, с. 121].

Компания ООО «МойТехноСервис» с каждым годом растет, так же есть планы открытия магазина по продаже специализированной техники, поэтому существенно возросла значимость функции подбора персонала. Правильное целеполагание позволяет сделать управление компанией в целом более успешным. Внедрение эффективной системы ключевых показателей эффективности положительно влияет на процесс подбора персонала, а также позволяет более объективно оценить работу специалиста по подбору.

Для более эффективной оценки деятельности по подбору персонала, так же проведем сравнительный анализ с еще одной организацией, работающей в сфере оказания услуг, курьерской службой «Даймекс».

В процессе разработки и использования KPI как инструмента для измерения эффективности подбора персонала должна учитываться взаимосвязь работы отдела по подбору персонала с другими бизнес-процессами. Любая организация ставит перед собой определенные стратегические цели. Для их реализации необходимо стратегические цели представить в виде более конкретных тактических целей и задач. Это можно

сделать с помощью выделения так называемых критических факторов успеха. Они и должны стать основой для разработки КРІ. Критическими факторами успеха практически для всех компаний являются: высококвалифицированный и мотивированный на достижение результата персонал [74].

Создаваемые показатели эффективности должны быть измеримыми и сравнимыми. Для этого каждый показатель должен иметь название, определение, установленный метод для измерения и сравнения и собственно целевой показатель. Необходимо помнить, что КРІ нужны для того, чтобы иметь возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Дополнительно КРІ являются инструментом для организации и оценки работы сотрудников и помогают сфокусировать их внимание на достижении организационных целей, стоящих перед компанией. Показателем эффективности работы отдела по подбору персонала является соотношение материальных затрат и времени на привлечение и отбор персонала, а также количественные и качественные результаты процесса (количество закрытых вакансий и уровень устроившихся кандидатов). Соответственно, эффективность процесса по подбору персонала можно измерить через некоторую комбинацию затратного, временного, количественного и качественного показателей (индексов).

В процессе рекрутмента задействованы три параметра: стоимость подбора, время подбора и соответствие нанятых сотрудников профилю должности. И каждый раз именно эти составляющие влияют на успех. Так что при оценке эффективности подбора персонала необходимо учитывать каждый из этих параметров. Необходимо помнить, что наилучшим решением будет проанализировать значения в динамике. Для сбора статистики оптимальным является учет и анализ годового цикла процесса подбора персонала. Только на основании собранных таким образом показателей можно получить объективные данные, способные показать эффективность подбора персонала [11, с. 193].

Обычно в методику оценки эффективности процесса подбора персонала входят следующие ключевые показатели эффективности (индексы):

- индекс времени работы над вакансией ТТА (time to accept) индекс, позволяющий как оценить время, затрачиваемое рекрутером на подбор, так и планировать загруженность сотрудников;
- показатель текучести кадров Тек;
- индекс принятых кандидатами предложений о работе AR (acceptance rate) – это индекс, отражающий эффективность рекрутинга, а также привлекательность работодателя;

Рассмотрим некоторые из этих показателей, которые применимы непосредственно к организации ООО «МойТехноСервис».

Индекс времени работы над вакансией рассчитывается по формуле:

$$\text{ТТА} = K_{\text{пр}} : K_{\text{д}} \times 100\% ; \quad (2.4)$$

где $K_{\text{пр}}$ - общее количество принятых кандидатов за отчетный период;

$K_{\text{д}}$ - количество дней работы над всеми имеющимися вакансиями за отчетный период.

Этот показатель позволяет, с одной стороны, планировать человеческие ресурсы отдела в зависимости от ресурсного плана по вакансиям, а с другой стороны, оценивать работу самих рекрутеров. В большинстве российских компаний срок закрытия одной вакансии равен 2-3 неделям.

Проанализируем на примере закрытия ключевых для организации работающих в сфере услуг вакансий (специалист по работе с клиентами, сотрудник мобильной бригады, работник сервисного центра, специалист по уборке) в ООО «МойТехноСервис» данный индекс за последние три года в связи с оптимизацией процесса подбора персонала (табл. 2.6). Точная информация о количестве закрытых вакансии является конфиденциальной, поэтому эти данные приведены в условных значениях.

Таблица 2.6

Изменения индекса времени работы над вакансией в ООО «МойТехноСервис» за 2015-2017 года.

Год	Должность	Кпр	Кд	ТТА
2015	Специалист по работе с клиентами	1	5	20
	Сотрудник мобильной бригады	15	7	214
	Работник сервисного центра	4	4	100
	Специалист по уборке	7	4	175
2016	Специалист по работе с клиентами	2	4	50
	Сотрудник мобильной бригады	19	6	316
	Работник сервисного центра	4	4	100
	Специалист по уборке	6	4	150
2017	Специалист по работе с клиентами	1	3	33
	Сотрудник мобильной бригады	19	6	316
	Работник сервисного центра	2	3	66
	Специалист по уборке	6	4	150

Для сравнения также рассчитаем индекс времени работы над вакансией в организации «Даймэкс» (таблица 2.6). Точная информация о количестве закрытых вакансии является конфиденциальной, поэтому эти данные приведены в условных значениях.

Таблица 2.7

Изменения индекса времени работы над вакансией в «Даймэкс» за 2015-2017 года.

Год	Должность	Кпр	Кд	ТТА
2015	Специалист по работе с клиентами	2	7	28
	Специалист информационно-аналитического отдела	2	6	33
	Водитель-курьер	9	5	180
	Пеший курьер	11	5	220
2016	Специалист по работе с клиентами	1	7	14
	Специалист информационно-аналитического отдела	2	7	28
	Водитель-курьер	10	5	200
	Пеший курьер	9	5	180
2017	Специалист по работе с клиентами	1	7	14
	Специалист информационно-аналитического отдела	1	6	16
	Водитель-курьер	11	5	220
	Пеший курьер	10	4	250

Определить динамику изменения индекса времени работы над вакансией можно с помощью диаграммы.

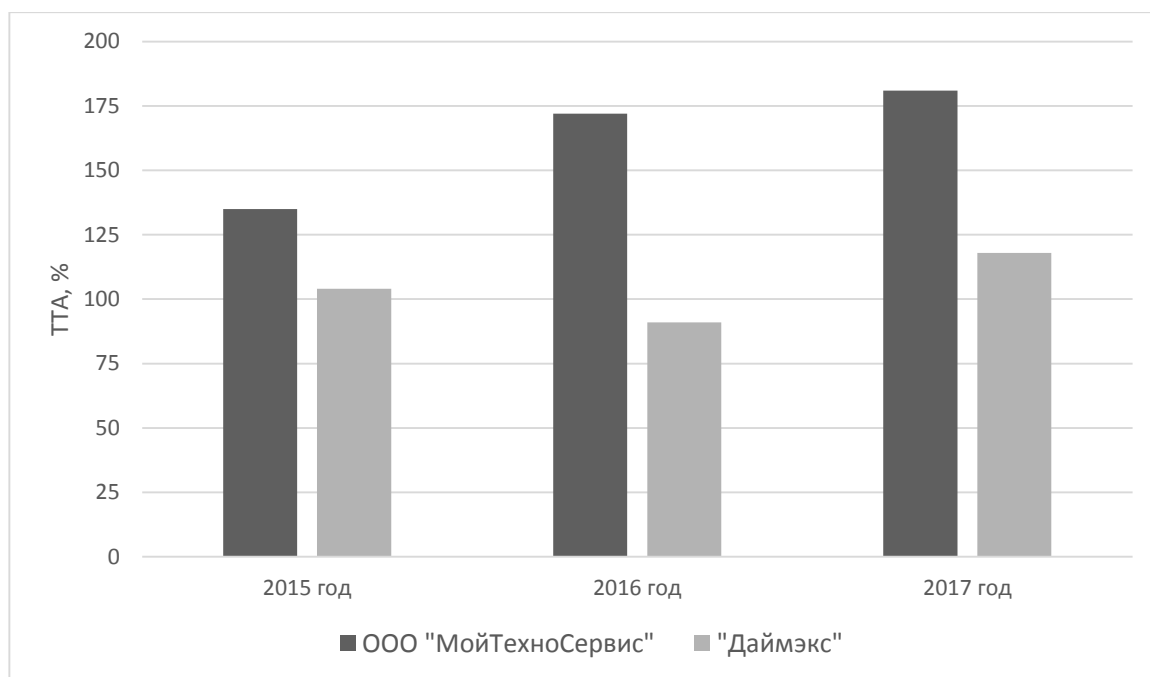


Диаграмма 2.1 Динамика изменения индекса времени работы над вакансией

Частичное повышение индекса вызвано тем, что в анализируемый период количество закрываемых вакансий каждый год было различным.

Также в методику оценки эффективности процесса подбора персонала входит еще показатель текучести:

$$\text{Тек} = \text{Кув} : \text{Ср}_ч \times 100 \% ; \quad (2.5)$$

где Кув - количество уволенных сотрудников;

Ср_ч - средняя численность персонала за отчетный период.

Этот КРІ позволяет оценить эффективность затрат на подбор и обучение, помогает планировать и прогнозировать развитие организации в целом. Необходимо отметить, что, не смотря на свою значимость, данный показатель только косвенно позволяет определить эффективность подбора персонала. На текучесть кадров, помимо подбора персонала, влияет еще масса факторов: организационная культура, карьерные перспективы, специфика работы, месторасположение работодателя, отношения в коллективе, ситуация на рынке труда и многое другое. С другой стороны, в задачу рекрутера входит, владея всей информацией об условиях работы и отношениях в коллективе, подобрать такого человека, который не уволится, не смотря на все возможные сложности.

В таблице 2.8 приведена информация по текучести кадров в ООО «МойТехноСервис» за 2015-2017 года с разбивкой категориям персонала. Необходимо отметить, что информация по текучести персонала является конфиденциальной, поэтому приведенные значения условны.

Таблица 2.8

Текучесть кадров в ООО «МойТехноСервис» за 2015-2017 года.

Год	Персонал	Кув	Срч	Тек
2015	Административно-управленческий отдел	2	27	7,4
	Обслуживающий персонал	22	55	40
2016	Административно-управленческий отдел	3	30	10
	Обслуживающий персонал	28	56	50
2017	Административно-управленческий отдел	2	28	7,1
	Обслуживающий персонал	27	57	47,4

Для сравнения также рассчитаем показатель текучести кадров в организации «Даймэкс» (таблица 2.9). Точная информация, необходимая для расчета, является конфиденциальной, поэтому эти данные приведены в условных значениях.

Таблица 2.9

Текучесть кадров в «Даймэкс» за 2015-2017 года

Год	Персонал	Кув	Срч	Тек
2015	Административно-управленческий отдел	2	19	10,5
	Обслуживающий персонал	13	50	26
2016	Административно-управленческий отдел	3	20	15
	Обслуживающий персонал	15	53	28,3
2017	Административно-управленческий отдел	3	20	15
	Обслуживающий персонал	18	55	32,7

Проанализировать динамику изменения текучести кадров в ООО «МойТехноСервис» и «Даймэкс» можно с помощью диаграммы 2.2.

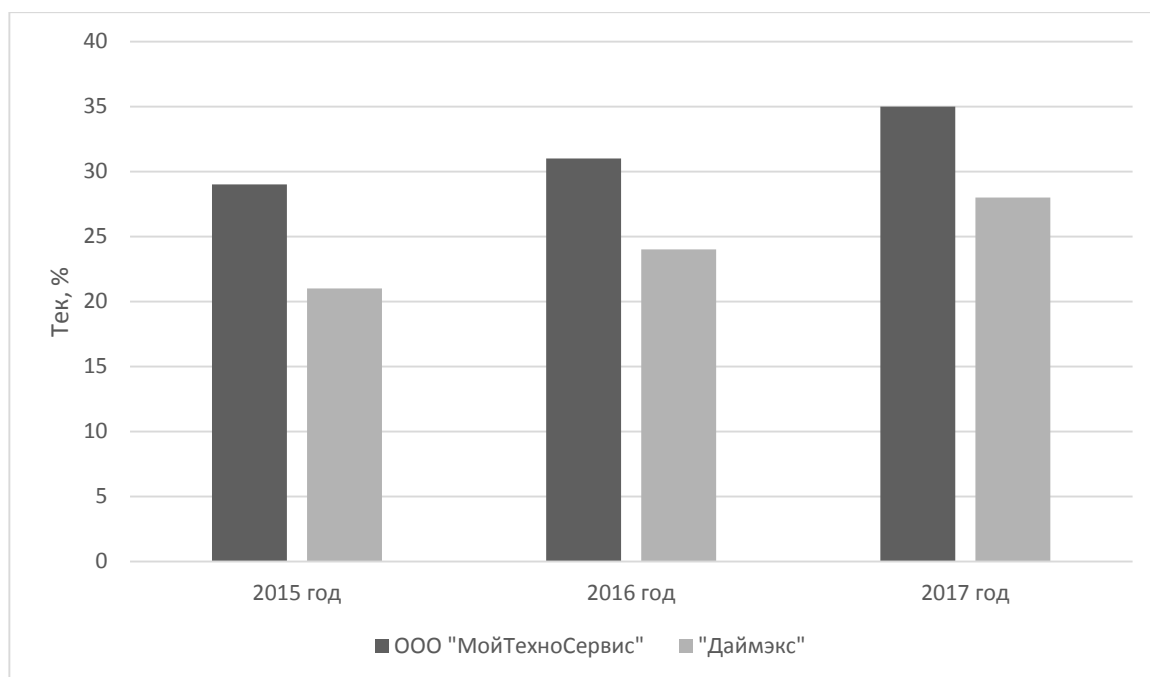


Диаграмма 2.2 Динамика текучести кадров за 2015-2017 года

Большая текучесть обслуживающего персонала связана с тем, что организация осуществляет подбор временного персонала, что обусловлено спецификой ее деятельности. Так как у организации часто возникает необходимость закончить определенный объем работы при нехватке персонала из основного штата. Это связано с тем, что организация участвует в тендерах, которые устраивают крупные клиенты, а также в течение года возникают заявки на уборку после строительных работ.

Индекс принятых предложений о работе рассчитывается по формуле:

$$AR = K_{пп} : K_{сп} \times 100 \% ; \quad (2.6)$$

где $K_{сп}$ - количество сделанных предложений о работе за отчетный период;

$K_{пп}$ - общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.

Этот индекс измеряет эффективность процесса рекрутмента, а также привлекательность самой компании для соискателей. Чем меньше соискателей приняли предложения от компании, тем больше времени занимает процесс закрытия вакансии и тем больше ее стоимость.

Рассчитаем индекс принятых предложений о работе в ООО «МойТехноСервис». Для расчетов снова возьмем наиболее ключевые вакансии для организации. Общее количество принятых предложений является конфиденциальной информацией, поэтому приведены примерные значения этого показателя.

Таблица 2.10

Индекс принятых предложений в ООО «МойТехноСервис» за 2015-2017 года

Год	Кпп	Ксп	AR
2015	45	52	86
2016	36	49	73
2017	32	45	71

Для сравнения также рассчитаем индекс принятых предложений о работе в организации «Даймэкс» (таблица 2.11). Точная информация, необходимая для расчета, является конфиденциальной, поэтому эти данные приведены в условных значениях.

Таблица 2.11

Индекс принятых предложений в «Даймэкс» за 2015-2017 года

Год	Кпп	Ксп	AR
2015	36	41	87
2016	37	44	84
2017	34	47	72

Проанализируем повышение эффективности процесса подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» и «Даймэкс» с точки зрения уменьшения индекса принятых предложений (диаграмма 2.3). Уменьшение индекса принятых предложений обусловлен не эффективностью работы по подбору персонала.

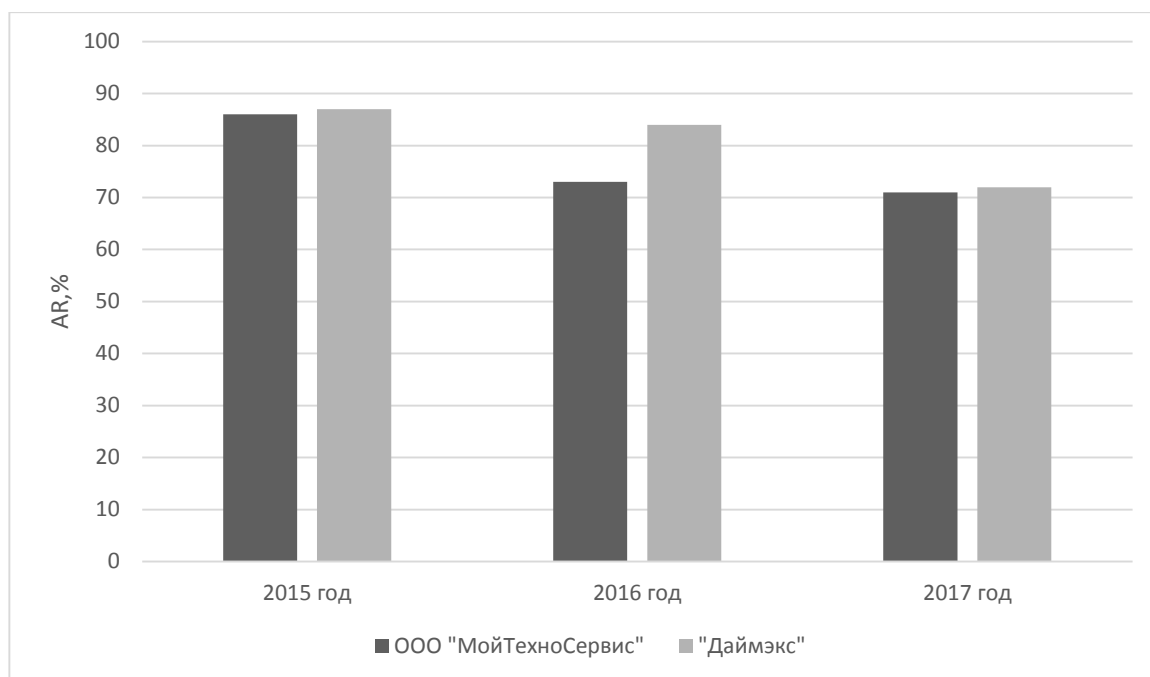


Диаграмма 2.3 Динамика индекса принятых предложений за 2015-2017 годы

Приведенная методика оценки эффективности достаточно универсальна для всех российских организаций, работающих в сфере оказания услуг, однако, конечно, у каждой компании есть своя специфика. Поэтому к оценке работы каждого конкретно взятого отдела по подбору персонала необходимо подходить дифференцированно. Необходимо отметить, что организации конкурируют не только на рынке продаж, но и на рынке труда, что делает объективность оценки эффективности подбора персонала крайне важной.

На основании проведенного анализа можно выделить основные направления деятельности организации с целью повышения эффективности её функционирования. Выявленные проблемы ООО «МойТехноСервис» основываются на неэффективной системы кадров, в том числе:

1. Неэффективная система подбора персонала.
2. Отсутствие четко проработанной кадровой политики.

Основной вывод, который в первую очередь необходимо учесть: для повышения эффективности подбора персонала ООО «МойТехноСервис» необходимо улучшить функционирование отдела кадров, усилить его взаимосвязи с другими отделами компании, а также сконцентрировать внимание на системе продвижение вакансий.

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

3.1 Рекомендации в формировании эффективной системы подбора персонала в условиях корпоративных изменений

Подбор персонала - одна из самых технологичных функций в сфере управления персоналом организации, где, казалось бы, инновации возможны только в области автоматизации. Но, когда компания меняется, внешняя среда нестабильна и нужно находить новые эффективные решения, и здесь возможен творческий подход. В данном пункте рассматривается, как смещаются акценты в рекрутменте, когда компания претерпевает череду корпоративных изменений, действуя в условиях нестабильной экономической ситуации, и о том, чего ожидает руководство организации от работников кадровой службы [26, с. 71].

Изменения - неотъемлемая часть и основное правило роста и развития организации. Современная организация, действуя в условиях рыночной экономики, претерпевает изменения постоянно. Суть их может быть самой разнообразной: они могут быть осознанными или вынужденными; их обуславливают как внешние, так и внутренние факторы; участники процесса изменений могут демонстрировать целую гамму эмоций по отношению к ним - от энергичной вовлеченности до столь же яростного сопротивления. В современном же мире изменения неизбежны, в частности для любой коммерческой организации, действующей в осложнившихся экономических условиях.

Каждая организация в процессе своей деятельности претерпевает определенные изменения, которые могут быть обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Поэтому необходимо разработать такую систему подбора персонала, которая будет эффективна в условиях корпоративных изменений. Ведь не важно на сколько преуспевающая организация, в системе управления имеется ряд проблем, а в особенности это неэффективная система

подбора персонала, которая в будущем может повлечь за собой невозможность своевременного укомплектовать штат, что может неблагоприятно сказаться на организации [42, с. 410].

Поэтому стоит задача в разработке мероприятий улучшающие систему поиска и подбора квалифицировано персонала. Предложенные мероприятия рассмотрим на примере ООО «МойТехноСервис».

В настоящее время организация информационного обмена между ответственными исполнителями при поиске и подборе персонала выглядит следующим образом (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Организация информационного обмена между исполнителями при поиске и подборе персонала

№	Наименование информационного потока	Источник информации	Потребитель информации	Способ получения / предоставления
1	Заявка на подбор персонала	Руководитель подразделения (РП)	Менеджер по персоналу (МП)	Бумажный вид
2	Размещение информации о вакансии в СМИ	Менеджер по персоналу (МП)	СМИ	Электронный вид
3	Информация о кандидатах	СМИ	Менеджер по персоналу (МП)	Электронный вид
4	Информация о кандидатах	Менеджер по персоналу (МП)	Руководитель подразделения (РП)	Бумажный вид
5	Информация о кандидатах, по которым принято решение	Руководитель подразделения (РП)	Менеджер по персоналу (МП)	Устно
6	Сообщение кандидатам о принятом решении	Менеджер по персоналу (МП)	Кандидат	Устно

При этом в качестве причин, вызывающих данную проблему, следует выделить (рис. 3.1).

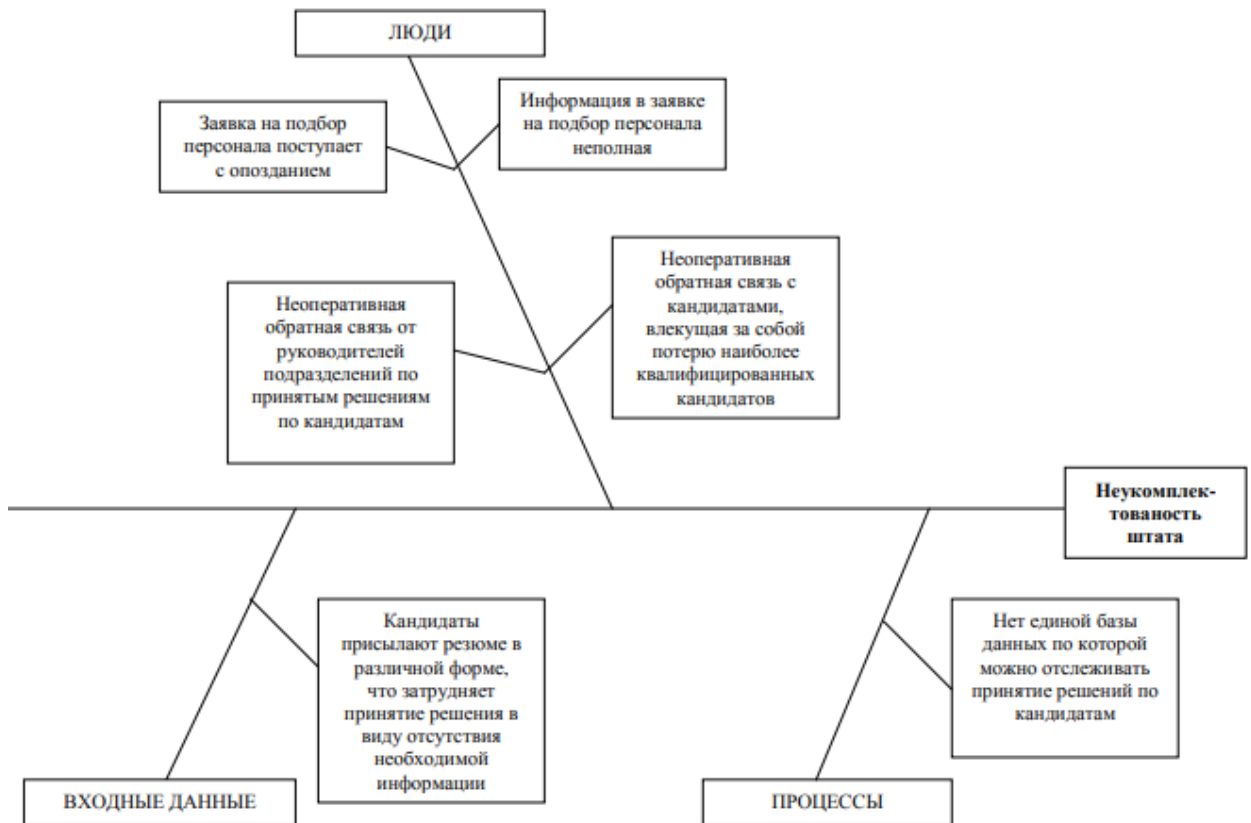


Рис. 3.1 Причинно-следственная схема проблемы неукомплектованности штата

Для получения целостности информации по указанной проблеме, необходимо провести более полный анализ и уже на основании него будут предложены пути улучшения данной системы. Для начала проведем оценку качества информационных потоков, а потом проведем анализ ценности информации.

Рассмотрим возможные рекомендации по улучшению системы подбора персонала. Для этого рассмотрим результаты, приведенные в таблице 3.2 и заострим свое внимание на тех информационных потоках и критериях качества информации где стоит определение «не всегда».

Таблица 3.2

Оценка качества информационных потоков

Критерии качества информации	Номер информационного потока в соответствии с табл. 3.1.					
	1	2	3	4	5	6
Уместность (релевантность)	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Понятность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Достаточная точность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Полнота	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да

Критерии качества информации	Номер информационного потока в соответствии с табл. 3.1.					
	1	2	3	4	5	6
Достоверность	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Краткость	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Своевременность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Адресность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Адекватность выбора средств коммуникации	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Ценность информации должна превышать затраты на ее получение (табл.3.3)	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да

Также необходимо провести анализ целостности информации (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Анализ ценности информации

Вопрос	Номер информационного потока в соответствии с табл. 3.1.					
	1	2	3	4	5	6
Какая информация получена?	См. табл.					
Для чего она используется?	Для определения какой кандидат нам нужен	Для поиска потенциальных кандидатов	Для отбора подходящего кандидата		Для принятия решения по кандидату	Для обеспечения обратной связи с кандидатом
Кто ее использует?	МП	СМИ	МП	РП	МП	Кандидат
Как часто она используется?	По мере открытия вакансии		Постоянно		По мере открытия вакансии	
Совпадает ли частота ее использования с частотой получения?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Является ли она информацией хорошего качества?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Да	Да
Что достигается с ее помощью?	Получение информации о необходимом кандидат	Получение информации о потенциальных кандидатах	Определение подходящего кандидата		Решение по кандидату	Уведомление кандидата

Вопрос	Номер информационного потока в соответствии с табл. 3.1.					
	1	2	3	4	5	6
Доступна ли иная информация, которая могла быть использована вместо получаемой?	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет
Каковы затраты на ее получение?	Минимальные	Достаточно высокие	Минимальные	Минимальные	Минимальные	Минимальные

Анализируя вышесказанное, можно выделить следующие мероприятия по улучшению качества информации (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Предлагаемые мероприятия

Информация	Критерий качества	Причины, вызывающие снижения качества	Мероприятия по улучшению ситуации
Заявка на подбор персонала	Достаточная точность	Недопонимание РП влияния качества данной информации на конечный результат поиска.	Проведение занятий по составлению заявки на подбор. Разъяснительная работа о важности данного документа.
	Полнота		
	Своевременность		
Информация о кандидатах (резюме из СМИ)	Полнота	Не качественное заполнение резюме кандидатами	Требовать заполнения резюме по установленному на предприятии образцу
	Своевременность		
	Достаточная точность		
	Полнота		
	Достоверность		
	Краткость		
	Своевременность		
Ценность выше	Неэффективность ряда источников СМИ по привлечению персонала	Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала	
Информация по кандидатам, по которым принято решение	Своевременность	Не оперативность в принятии решений по кандидату со стороны РП	Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения

Информация	Критерий качества	Причины, вызывающие снижения качества	Мероприятия по улучшению ситуации
Сообщение кандидатам о принятом решении	Своевременность	Необходимость рассмотрения РП большего количества кандидатов для принятия решения	Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения

Более подробно рассмотрим предлагаемые мероприятия (согласно табл. 3.4, столбец 4) по улучшению качества информации и как следствие улучшению реализации процедуры поиска и подбора персонала.

1) Проведение занятий по составлению заявки на подбор персонала. Разъяснительная работа о важности данного документа.

Полезность данного мероприятия заключается в привитии профессиональных навыков в составлении заявки на подбор. При этом особенно важно показать зависимость полученного результата (подобранного квалифицированного сотрудника) от качества заполнения первоначальной заявки.

В качестве недостатка предлагаемого решения выступает определенный субъективизм мнения лица заполняющего заявку о личных и профессиональных навыках потенциального кандидата.

2) Требовать от кандидатов заполнение резюме по установленному на предприятии образцу.

За счет реализации данного мероприятия достигается единообразие в информации, представляемой для принятия решения о приеме на работу. Таким образом, в бланке резюме должна быть учтена вся необходимая информация для принятия решения руководителем и группой подбора персонала о возможном трудоустройстве кандидата. Недостатком является вероятность умышленного неотражения какой-либо существенной информации кандидатом.

3) Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала.

Оценка эффективности, выраженная в сопоставлении затрат на размещение вакансии с полученной информацией о кандидатах, позволит выбрать наиболее результативные каналы. Основным недостатком при этом остается определенный субъективизм данной оценки.

4) Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения.

Цель – обеспечить контроль за сроками принятия решений по кандидатам. Преимущества заключаются в достаточной простоте реализации. Недостаток заключен в том, что реализация мероприятия может полностью не решить данную проблему.

5) Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения по ним.

Цель мероприятия снять возможный негативизм кандидатов при длительном принятии решений по ним. При этом недостатком остается вариант, при котором самые профессионально подготовленные кандидаты за период принятия решения в нашей компании уже будут приглашены в другую [48].

Также на рынке труда наблюдается снижение заинтересованности работников по вакансиям в сфере услуг. Отчасти работодатели сами виноваты в таком положении дел. Многие работники не обращают внимание на компании, поскольку последние совершают ошибки еще на этапе поиска кандидата. Например, они не откликаются на посланные им резюме, не давая ни положительный, ни отрицательный ответ. У соискателей, естественно, формируется негативное впечатление о компании. Эксперты портала HeadHunter отмечают, что многие работодатели не указывают размер предлагаемой заработной платы, что мешает кандидатам определиться, отправлять резюме на данную вакансию или нет. Кроме того, компании не описывают детально функции и специфику деятельности для данной должности, ограничиваясь общей характеристикой служебных обязанностей. Следует помнить, что специалисты в области оказания услуг могут называться

совершенно по-разному, всегда нужно уточнять, что стоит за тем или иным названием, что входит в компетенцию будущего сотрудника.

Снижение интереса кандидатов к вакансии можно связать с тремя основными факторами:

- 1) непривлекательность вакансии в данной сфере;
- 2) заниженная оценка вклада работников и соответствующий ей уровень оплаты труда;
- 3) отсутствие у представителей молодого поколения желания работать и зарабатывать [58, с. 46].

Существуют эффективные методы решения описанных выше проблем, которые будут особенно полезны руководителям организаций, работающих в сфере оказания услуг. С формированием новой конкурентной среды на рынке труда меняются способы взаимодействия с кандидатом. В качестве наиболее конструктивного подхода рекомендуется использовать проактивную позицию, то есть стратегию управления персоналом, ориентированную на будущее, что отличает ее от традиционной стратегии, основанной на существующем опыте. Как известно, во время перемен устоявшиеся методы перестают работать, и их применение чревато ошибочными решениями.

Проактивный подход тесно связан с понятием «потенциала кандидата». Под потенциалом здесь понимаются способности кандидата, которые он проявит в перспективе, и прогноз эффективного выполнения им своих функций после обучения. Оценка потенциала предполагает, что кандидат может и вовсе не иметь опыта или иметь опыт работы в другой сфере [67, с. 156].

В представленной ниже таблице 3.5 предлагаются два подхода к подбору работников в сфере оказания услуг.

Подходы к подбору работников в сфере оказания услуг

Этапы поиска	Традиционная позиция	Проактивная позиция
Описание требований к кандидату	Требования сформированы несколько лет назад, возможно, еще до кризиса	Заявку на кандидата составляют, учитывая результаты прошлых собеседований. Постоянное обновление требований
Размещение информации о вакансии	Вакансию размещают на тематических интернет-ресурсах (поиск работы) и в местных СМИ	Вакансию размещают в необычном формате. Сотрудничество с социальными сетями, профильными вузами, общественными организациями
Отбор кандидатов для собеседования	Оценка кандидата на соответствие требованиям	Активное приглашение на собеседование, презентация преимуществ компании, хедхантинг (переманивание специалистов из других компаний)
Собеседование с менеджером по персоналу	Оценка кандидата, его опыта, профессиональных качеств, совместимости (по личным характеристикам) с будущим руководителем	Оценка потенциала и способности к обучению, выявление мотивов, оценка способностей
Собеседование с непосредственным руководителем	Оценка совместимости и профессиональных качеств	Формирование положительного образа руководителя и имиджа компании. Оценка мотивации и потенциала кандидата
Согласование кандидатуры, выбор	Выбор лучшего на основании опыта работы и квалификации	Выбор лучшего на основании оценки потенциала
Испытательный срок	Самообучение или welcome-тренинг, комплексная оценка потенциала.	Обучение с заранее обозначенными точками контроля. Наставничество. Гибкий подход к назначению стипендии. Организация обмена опытом, стажировка
Принятие решения о переводе в постоянный штат	Аттестация или оценка по критически важным в продажах показателям (минимум)	Принятие решения на основании оценки вклада в результат компании

Конечно, нельзя не упомянуть, что действенными остаются и классические, проверенные методы рекрутмента. Так, в компаниях следует большое внимание уделяется разработке компенсационного пакета сотрудников. Компания может оплачивать расходы на мобильную связь, автомобиль, предоставлять страховку. В условиях кадрового дефицита широко распространено такое явление, как монетизация льгот: если на новом месте работы сотруднику предлагается более скромный компенсационный

пакет, чем на той позиции, которую он занимал прежде, отсутствующие льготы восполняются материально. Действительно, многие предпочитают менее полный социальный пакет, но больший размер оклада. Иногда льготы предоставляются по системе, организованной по типу социальной карты. При таком подходе имеется определенный набор бонусов (страхование здоровья, посещение спортивного клуба, скидка на авиабилеты и отдых, оплата курсов иностранного языка), и из этого перечня сотрудник выбирает наиболее привлекательные для него льготы на сумму, установленную компанией [73, с. 9]. Оплата льгот производится при предъявлении чеков и счетов на покупку товаров и заказ услуг (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Структура компенсационного пакета

Название бонуса	Составляющие бонуса
Страхование	<ul style="list-style-type: none"> – Медицинское страхование – Страхование от несчастных случаев – Страхование детей до 18 лет – Льготное страхование для членов семьи (супруг / супруга, родители)
Автомобиль	<ul style="list-style-type: none"> – Компенсация бензина – Предоставление служебной машины в рабочее время – Предоставление служебной машины в личное пользование (включая нерабочее время) – Техническое обслуживание – Оплата парковки
Телефон, компьютер	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление SIM-карты – Предоставление служебного телефона – Оплата сотовой связи (в рамках установленной суммы или нелимитированная) – Ноутбук, smart-карта, оплата домашнего Интернета для удаленной работы
Дополнительные условия	<ul style="list-style-type: none"> – Стопроцентная оплата больничного – Дополнительные дни отпуска – Стопроцентная оплата декретного отпуска – Сохранение размера компенсации в период декретного отпуска – Долгосрочные мотивационные программы (крупный бонус после трех-пяти лет работы) – Пенсионные программы – Льготные кредитные продукты (включая ипотечное кредитование)
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> – Внутрикorporативное обучение (тренинги) – Внешнее обучение

Подводя итоги, можно сделать вывод, что процесс рекрутмента начинается с получения заявки на подбор кандидата и заканчивается после успешного прохождения новичком испытательного срока. В ситуации корпоративных изменений критически важными становятся сбалансированность качества и скорости поиска персонала, объективности и корректности сформулированных требований к кандидатам на вакансию; эффективность коммуникаций между HR-департаментом и другими подразделениями компании; инновационность используемых инструментов и методов. Но, пожалуй, самым главным является максимально слаженная командная работа всей компании, нацеленной на единый результат, в которую гармонично «вливаются» новые сотрудники.

3.2 Разработка технологии повышения эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» и оценка ее эффективности

В ходе анализа процедуры подбора и расстановки коллектива в ООО «МойТехноСервис» был выявлен ряд недостатков проведения подбора персонала, которые приводят к высокой текучести кадров.

Для устранения выявленных недостатков для ООО «МойТехноСервис» были предложены некоторые мероприятия по совершенствованию подбора. Данные мероприятия представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Мероприятия по совершенствованию процесса подбора персонала

№	Проблема	Обоснование	Решение
1	Отсутствие четко проработанной кадровой политики	Нет политики подбора персонала	Разработать политику по подбору персонала Процедура подбора новых сотрудников должна включать ряд относительно самостоятельных, расположенных в строгой последовательности блоков, каждый из которых имеет собственную цель, задачи, схему действий, методы и инструментарий, конкретного исполнителя

№	Проблема	Обоснование	Решение
2	Недостаточно эффективное использование персонала	Нет определения когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации. Нет четко проработанного плана, который будет служить основой подбора и увольнения персонала	Разработать заявку на подбор персонала Планирование потребностей подразделений в сотрудниках обеспечивает службу персонала необходимой информацией для программы набора. Основными исполнителями должны стать руководители подразделений, которые будут предоставлять информацию о вакансиях, существующих в подчиненных им подразделениях
3	Использование не эффективной технологии при подборе персонала	Принятие на работу специалистов низкой квалификации	Разграничивать технологии подбора в соответствии с категориями Что в последствии приведет у снижению временных затрат на процесс подбора и приема персонала
4	Увеличение текучести кадров	Коэффициента текучести кадров по сравнению с предыдущим годом увеличился на 4%	Все вышеперечисленные мероприятия

Как видно из таблицы 3.7 в качестве мероприятий по совершенствованию подбора персонала в ООО «МойТехноСервис» предложено следующее:

- разработать и утвердить политику по подбору персонала;
- разработать заявку на подбор персонала;
- разработать технологию подбора персонала;
- ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех работников.

В качестве мероприятия повышения эффективности подбора персонала разработана технология подбора персонала. Для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Профессор А.Я. Кибанов отмечает, что чем в большей степени структурирована технология поиска, отбора и найма, тем вероятнее достижение успешности мероприятия. В ходе рассмотрения его подхода, можно сделать вывод, что в целом он обобщает все существующие подходы. На основании выделяемых им этапов, была разработана технология подбора персонала [39, с. 105].

Таким образом, технология подбора персонала представляется как многоуровневый процесс, главная цель которого - обеспечить организацию персоналом, отвечающим количественной и качественной потребности для долговременного процветания предприятия (Приложение 7).

Есть определенные особенности в подборе персонала которые характерны для большинства коммерческих организаций. Поэтому технологии повышения эффективности подбора персонала, разработанные для ООО «МойТехноСервис», могут быть востребованы и полезны рядом других коммерческих организациям, работающих в сфере оказания услуг.

Вопрос построения эффективного алгоритма подбора сотрудников компании, также является важным. Определение потребностей организации и планирование человеческих ресурсов исходя из ее стратегических целей, согласование ценностей и целей предприятия и кандидата, разработка регламента подбора персонала - все это необходимо для своевременного обеспечения компании требуемым количеством квалифицированных сотрудников [35, с. 51].

На сегодняшний день человеческий фактор в значительной мере определяет успешность компании, поэтому для эффективного развития бизнеса необходим тщательный анализ широкого круга вопросов, связанных с управлением персоналом и привлечением в организацию новых сотрудников. Ведь от того, кто работает в компании, зависит, как будет развиваться бизнес. Руководитель предприятия должен четко понимать, что сотрудники организации, в первую очередь для организаций работающих в сфере услуг, являются ресурсом. Работник при таком подходе является

главным источником эффективной деятельности организации, способствующим ее развитию.

Нередко руководители предприятия ищут работников наугад, затрудняясь сформулировать, какой именно работник им нужен, какой набор функций он будет выполнять. Необходимо разработать комплекс документов, регламентирующих структуру компании и ее подразделений, ее миссию, стратегию развития и штатное расписание. Кроме того, следует составить документы, определяющие ценности и цели предприятия, функции отделов, количество сотрудников, название должностей, компетенции по каждой должности. Только после этого организуется поиск и подбор кандидатов на конкретную вакантную должность.

Стратегия управления персоналом определяет, какие сотрудники и в каком количестве необходимы организации для достижения образа желаемого будущего, а также поставленных перед ней целей. Понимание названных аспектов позволит собственнику правильно спланировать и организовать поиск и подбор в компанию человеческих ресурсов.

Во многих компаниях работающих в сфере оказания услуг (так же, это относится к компаниям со штатом сотрудников менее 100 человек) вообще до сих пор не существует политики по подбору персонала. Подбор осуществляется в таких организациях на основании устной просьбы, что негативно влияет на сроки закрывания вакансии и качество выполняемой работы.

Вне зависимости от размера компании для успешного рекрутинга важно, в первую очередь, разработать основные положения и принципы подбора персонала. Необходимо четко понимать, кого, когда и куда берем на работу. Поэтому для повышения эффективности подбора персонала в ООО «МойТехноСервис», был разработана политика по подбору персонала (Приложение 5).

Данная политика была разработана на основании положения о подборе подготовленного для системы КонсультантПлюс, а также были изучены статьи Рогожина А., Орловского Ю.

При разработке политики по подбору персонала, необходимо уделить внимание ряду важных факторов. Во-первых, в политике прописать ответственность сторон на каждом из этапов подбора персонала, что в положительной мере скажется на общей скорости и качестве закрытия вакансий. Во-вторых, в этой политике по подбору персонала должны быть указаны минимальные и максимальные сроки, требуемые для закрытия той или иной вакансии, что искоренит недопонимание и даже потенциальные конфликтные ситуации со стороны руководителей заказывающих отделов. В-третьих, прописать процедуру информирования сотрудников компании (внутренних кандидатов) о вновь открывающихся вакансиях. В-четвертых, указать об ответственности отдела по подбору персонала не только за подбор, но и за продвижение организации как бренда-ботодателя. И, наконец, в-пятых, приложить версию анкеты кандидата, позволяющая получить полную информацию о соискателе. Также эта анкета была несовершенна с юридической точки зрения. Проанализировав сложившуюся ситуацию и выявив основные проблемные зоны, была самостоятельно разработана, презентована и впоследствии принята на рассмотрение оптимизированная политика по подбору персонала [53, с. 154].

Еще одним фактором, влияющим на эффективность подбор персонала в ООО «МойТехноСервис», является грамотно составленная заявка на подбор персонала. Ведь от полноты информации, предоставленной начальником отдела, куда требуется сотрудник, зависит работа в области рекрутинга, подбор необходимого персонала, отвечающим требованиям должности и также сроки закрытия вакансии. Учитывая все особенности данной организации, а также проанализировав по каким критериям отбирается работники, была разработана заявка на подбор персонала (Приложение 6).

С целью повышения эффективности деятельности организации и привлечения высококвалифицированного персонала необходимо прежде всего разработать методику планирования человеческих ресурсов и найма сотрудников. При этом следует принимать во внимание стратегические цели бизнеса и планы роста компании. Руководитель предприятия должен привести в соответствие планы его развития, план продаж и план подбора и найма работников. Затем необходимо произвести категорирование персонала организации с точки зрения принимаемых решений о подборе и приеме на работу новых сотрудников (делегирующие полномочий) [6, с. 13].

Работник по персоналу разрабатывает методику предварительной оценки соответствия личностных качеств кандидатов корпоративным стандартам компании исходя из ее ценностей. Необходимо также сформулировать квалификационные требования к соискателям с учетом принципов кадровой политики предприятия.

На следующем этапе осуществляются мониторинг рынка труда по основным специальностям (продажи, логистика, клининг), владеющие которыми сотрудники необходимы компании прежде всего, и анализ эффективности источников по привлечению персонала. Затем на основе полученных данных разрабатывается программа использования источников привлечения сотрудников.

В целях конкретизации полномочий должностных лиц компании, участвующих в процессе подбора, отбора и принятия решений о приеме на работу нового сотрудника, необходимо разработать регламент, определяющий порядок подбора кандидатов на замещение вакантных должностей на предприятии [31, с. 176].

Проанализировав все вышесказанное, был разработан форма оценки компетенций кандидатов, основанный на категорировании персонала (Приложение 7). Данная форма позволяет четко установить функции подбора работников, распределить обязанности и ответственность за принятие

решений, вовлечь руководителей всех уровней в процесс подбора и отбора персонала, а также минимизировать ошибки сотрудников HR-отдела.

Стоит отметить, что важно разграничивать этапы подбора в соответствии с категориями должности, по которой ведется поиск сотрудников.

Ниже представлены основные этапы подбора, в соответствии с категорией вакантной должности. Который, в последствии, приведет к снижению временных затрат на процесс подбора и приема персонала [24, с. 202].

Подбор персонала первой категории:

1. Подбор осуществляется на основании письменной заявки, подготовленной директором отдела. Заявка утверждается руководителем организации.

2. Менеджер по персоналу организует поиск подходящих кандидатов.

3. Менеджер по персоналу проводит собеседование с кандидатами и производит первичный отбор. При подборе руководителей структурных подразделений и заместителей директоров соискатели проходят собеседование с руководителем организации.

4. Перспективные соискатели проходят тест на соответствие корпоративным стандартам компании, заполняют анкету установленного образца.

5. Директор по персоналу делает соответствующие отметки в анкете о результатах проведенного собеседования и оговаривает предварительные условия перехода кандидата в организацию.

6. Проверяется достоверность данных, указанных в анкете.

7. Для соискателей, успешно прошедших проверку, менеджер по персоналу готовит пакет документов с целью представления руководителю компании. В пакет документов входят: резюме кандидата; анкета кандидата; представление о назначении на должность.

8. Пакет документов в письменном или электронном виде передается руководителю организации, который определяет целесообразность личной встречи с соискателем и время собеседования.

9. При положительном решении (прием данного кандидата на работу) руководитель компании передает менеджер по персоналу утвержденное им представление о назначении на должность.

10. Менеджер по персоналу готовит пакет документов для оформления нового сотрудника на работу.

11. Менеджер по персоналу до 30 числа каждого месяца передает в бухгалтерию информацию о принятых работниках.

Подбор персонала второй категории (специалисты компании):

1. Подбор персонала второй категории осуществляется на основании заявки на подбор специалиста, оформленной непосредственным руководителем.

2. Первичный отбор резюме кандидатов, а затем и отбор соискателей по результатам собеседования осуществляет менеджер по персоналу.

3. Соискатели, успешно прошедшие первичный отбор, заполняют анкету кандидата и проходят тест на соответствие корпоративным стандартам компании.

4. В оговоренное время соискатели беседуют с непосредственным руководителем. Представление кандидатов осуществляет менеджер по персоналу.

5. При положительном решении непосредственный руководитель делают соответствующие отметки в анкете соискателя.

6. Решение о приеме кандидата на работу принимается непосредственным руководителем

7. Проверяется достоверность данных, указанных в анкете.

8. При положительных итогах проверки менеджер по персоналу готовит пакет документов для руководителя компании, аналогичный приведенному выше перечню (резюме, анкета, представление о назначении на должность).

9. Руководитель организации может отменить решение директора по направлению или назначить личную встречу с кандидатом для принятия окончательного решения относительно его приема на работу.

10. При положительном решении руководителем компании менеджер по персоналу получает от первого утвержденное представление на должность, и готовит пакет документов для оформления нового сотрудника на работу.

11. Менеджер по персоналу до 30 числа каждого месяца передает в бухгалтерию информацию о принятых работниках.

Подбор персонала третьей категории (рабочий персонал):

1. Подбор рабочего персонала осуществляется на основе заявки на подбор, оформленной непосредственным руководителем.

2. Менеджер по персоналу производит первичный отбор кандидатов как в процессе телефонных переговоров с ними, так и во время личного собеседования.

3. Соискатели, успешно прошедшие первичный отбор, заполняют анкету кандидата. Проверяется достоверность данных, указанных в анкете.

4. При положительном решении вопроса кандидат проходит собеседование с руководителем подразделения. Непосредственный руководитель принимает решение о приеме соискателя на работу.

5. Непосредственный руководитель сообщает в HR-отдел свое решение по данному вопросу в день его принятия.

6. Менеджер по персоналу до 30 числа каждого месяца передает в бухгалтерию информацию о поступивших сотрудниках [14, с. 128].

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по введению системы наставничества с целью совершенствования системы адаптации персонала, которая в последствии приведет к уменьшению текучести кадров. Стоит отметить, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, так как существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию профессиональной адаптации в ООО «МойТехноСервис» текучесть кадров снизится на 5%.

Среднесписочная численность сотрудников организации за 2017 год составила 85 человек, 5% от 85 составляет 4 человека.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров по данным отдела кадров составляет 10 - 12 дней. В текущем году выбыло 29 человек, то есть потери рабочих дней составили:

$$29 * 12 = 348 \text{ дней.}$$

В расчете на 1 человека, занятого в ООО «МойТехноСервис», это составит 5 дней.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 5% в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

$$4 \text{ человека} * 5 = 20 \text{ день.}$$

За счет этого увеличится объем выручки за услуги на сумму:

$$20 \text{ дней} * 57351 \text{ тыс. руб.} / 360 \text{ дней} = 3\,186,16 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная оплата за выполнение обязанностей, связанных с наставничеством, составит примерно 2000 рублей в месяц, в зависимости от должности нового сотрудника. Среди наставников могут быть начальник отдела, два главных менеджера.

Тогда максимальные затраты, связанные с внедрением системы наставничества ООО «МойТехноСервис», составят за год:

$$2000 * 4 * 20 = 160 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно прибыль предприятия возрастет на:

$$3\,186,16 - 160 = 3\,026,16 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда составит:

$$(57\,351 + 3\,186,16) / 127 = 476,67 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таким образом, производительность труда увеличится на сумму:

$$476,67 - 351,28 = 125,38 \text{ руб./чел.}$$

Совершенствование системы найма и отбора персонала на предприятии будет способствовать снижению затрат на набор работников.

Совершенствование системы найма и отбора персонала на предприятии будет способствовать снижению затрат на набор работников.

Затраты на проведение набора рассчитываются по формуле:

$$Z'_н = \frac{Z_н * K_{тек}}{В_{изм.ч}}, \quad (3.1)$$

где, $Z'_н$ - затраты на организацию подбора персонала;

$В_{изм.ч}$ - коэффициент изменения численности на конец расчетного (анализируемого) периода к численности на начало расчетного (анализируемого) периода;

$K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров.

Рассчитаем экономию затрат по набору персонала.

Таблица 3.8

Исходные данные

Показатели	Единицы измерения	Величина показателя	
		2016	2017
Затраты на организацию подбора персонала	Тыс.руб.	57,7	44,6
Коэффициент текучести кадров	%	31	35
Численность персонала	Чел.	86	85

Коэффициент изменения численности персонала составит:

$$В_{изм.ч} = 85/86 = 0,98$$

Затраты на набор персонала составят:

– до проведения мероприятий = $57,7 * 0,31 / 0,98 = 18,25$ тыс.руб.

– после проведения мероприятий = $44,6 * 0,35 / 0,98 = 15,92$ тыс.руб.

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$18,25 \text{ тыс.руб} - 15,92 \text{ тыс.руб} = 2\,332 \text{ руб.}$$

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. В результате регулярных контактов менеджера-наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала

работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественный подбор персонала представляется одним из решающих факторов повышения эффективности использования трудового потенциала организации и успешного функционирования компаний работающих в сфере оказания услуг. Несмотря на это, в научных исследованиях и в практике управления персоналом наблюдается дефицит разработок по вопросам обеспечения эффективной политики подбора персонала применительно к специфике данной сферы деятельности.

Подбор персонала - является сложным и многогранным предметом, находящимся на стыке нескольких наук (психологии, менеджмента, управления персоналом) и заслуживает тщательного исследования. Под ним понимается работа по выявлению потенциально эффективных кандидатур на вакантные места в организации с учётом её потребности в кадрах, а также работа по рациональному использованию и продвижению работников в соответствии с изменяющимися условиями деятельности организации.

На сегодняшний день сектор услуг наиболее развит в современном обществе. На сегодняшний день, в состав сферы услуг входят такие отрасли, как здравоохранение, торговля, связь, транспорт, туризм, клининг. Эти услуги могут оказываться как частным лицам, так и предприятиям. Но важную роль в производстве услуг играет персонал. От правильного подбора персонала, зависит деятельность организации, в том числе ее финансовые результаты.

Технология подбора персонала для организации сферы услуг осуществляется следующим образом:

- разрабатывается стратегия по подбору персонала в организации сферы услуг;
- проводится поиск персонала среди сотрудников, либо привлечением из вне;
- осуществление проведения собеседования или группового интервью;
- подведение итогов и выбор кандидата.

Технология подбора персонала всегда начинается с определения потребности в кадрах, решения об условиях труда будущих сотрудников (зарплата, график), выдвижения требований к соискателям. Поэтому данный этап является сложным, который требует материальных и физических сил. Правильное планирование подбора персонала значительно сокращает материальные затраты на его проведение, а также увеличивает эффективность управления персоналом.

Важным элементом в подборе персонала непосредственно является поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность. На сегодняшний день большинство организаций, не имеющих лишнего бюджета, осуществляют поиск через бесплатные сервисы, такие как Авито, HeadHunter, Работа.ру, либо через социальную сеть Вконтакте. Наиболее крупные организации, которые имеют достаточно большой бюджет, поиск и привлечение кандидатов осуществляют через рекламу и СМИ (радио, телевидение, различные журналы и т.д.), а также привлекают кадровые агентства.

Сфера оказания услуг - важная составная часть российской экономики, которая с каждым годом только развивается. Данная сфера деятельности обширна, проанализировать все направления в данной области не представляется возможным. Поэтому в качестве объекта практического применения разработанных рекомендаций по оптимизации процесса подбора персонала взята организация ООО «МойТехноСервис».

Общество с ограниченной ответственностью «МойТехноСервис» является достаточно молодой компанией, осуществляет свою деятельность с 2013 года, но стремительно развивающейся, в связи с этим она нуждается в корректировке технологии подбора персонала.. Данная организация предоставляет довольно широкий спектр услуг. Это и клининговые услуги, продажа, ремонт и установка аппаратов высокого давления.

Проанализировав систему подбора персонала в организации можно сказать, что предприятие имеет как свои достоинства (использование

различных источников при найме коллектива; оформление коллектива на работе соответствует ТК РФ), так и свои недостатки (слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора; отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора). В связи с проблемами, существующими в системе подбора на предприятии, нами предложено внедрение следующих мероприятий: совершенствование технологии подбора персонала; разработка политики по подбору персонала; разработка мероприятий улучшению морально-психологической обстановки в коллективе при появлении нового работника.

В рамках данной работы анализируется не только особенности процесса подбора персонала на рынке труда Российской Федерации, но и возможные пути оптимизации этого процесса. Чтобы оценить рациональность предложенных решений, должна быть применена методика оценки эффективности подбора персонала.

В конечном результате подбора персонала необходимо проверить его эффективность. Основными показателями эффективности работы по подбору персонала являются:

- индекс времени работы над вакансией;
- показатель текучести кадров;
- затраты на проведение подбора сотрудников;
- индекс принятых кандидатами предложений о работе.

На основании проведенного анализа можно выделить основные направления деятельности организации с целью повышения эффективности её функционирования: для повышения эффективности подбора персонала ООО «МойТехноСервис» необходимо улучшающие систему поиска и подбора квалифицированного персонала, улучшить функционирование отдела кадров,

усилить его взаимосвязи с другими отделами компании, а также сконцентрировать внимание на системе продвижение вакансий.

В качестве мероприятий по совершенствованию подбора персонала было предложено следующее:

- разработать и утвердить политику по подбору персонала;
- разработать заявку на подбор персонала;
- разработать технологию подбора персонала;
- ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех работников.

Процесс рекрутмента начинается с получения заявки на подбор кандидата и заканчивается после успешного прохождения новичком испытательного срока. В ситуации корпоративных изменений критически важными становятся сбалансированность качества и скорости поиска персонала, объективности и корректности сформулированных требований к кандидатам на вакансию; эффективность коммуникаций между менеджером по персоналу и другими подразделениями компании; инновационность используемых инструментов и методов. Но, пожалуй, самым главным является максимально слаженная командная работа всей компании, нацеленной на единый результат, в которую гармонично «вливаются» новые сотрудники. Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая ред., 2018 г.) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 18.10.2018).
2. Ананьева, Т. И. Принципы и методы подбора персонала в компанию [Текст] / Т. И. Ананьева // Менеджмент сегодня. - 2014. - №3. - С. 49-52.
3. Апенько, С. Н. Клиентоориентированность HR-специалистов: формирование и оценка [Текст] / С. Н. Апенько // Управление развитием персонала. - 2016. - №4. - С. 242-248.
4. Адмидина, О. А. Актуальные проблемы подбора и отбора персонала и их решение [Электронный ресурс] / О. А. Адмидина; Общественные и экономические науки. Студенческий научный форум, 2010. - Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/SNF_social/10\(10\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/SNF_social/10(10).pdf)
5. Аджарян, А. С. Актуальные направления совершенствования организационных систем управления мотивацией персонала [Текст] / А. С. Аджарян // Синергия наук. - 2018. - № 26. - С. 231-237.
6. Апухтина, Е. А. Оптимизация процесса подбора и отбора персонала [Текст] / Е. А. Апухтина // Агентство международных исследований. - 2018. - №2. - С. 13-15.
7. Беляева, А. А. Проблемы подбора персонала: взгляд со стороны соискателя [Текст] / А. А. Беляева // Гуманитарные научные исследования. - 2016. - № 5. - С. 56-62.
8. Бунатян, А. Этапы и место отбора персонала в общей системе управления персоналом [Текст] / А. Бунатян // Интеграл. - 2010. - №5. - С. 55-60.
9. Бодрова, О. А. Бюджетирование - основа эффективного распределения ресурсов [Текст] / О. А. Бодрова // Мотивация и оплата труда. - 2011. - №3. - С. 198-205.

10. Белановский, А. С. Технология подбора и обучения начинающих продавцов [Текст] / А. С. Белановский // Управление продажами. - 2013. - №5. - С. 316-321.

11. Безугляк, О. С. Принципы профессионального отбора персонала в обеспечении экономической безопасности предприятия [Текст] / О. С. Безугляк // Научные исследования: от теории к практике. - 2015. - №7 - С. 193-195.

12. Бурцева, М. Д. Анализ системы подбора, отбора и найма персонала [Текст] / М.Д. Бурцева, У.С. Борисова // Новое слово в науке: перспективы развития. - 2014. - №5. - С. 345-346.

13. Буганова, А. А. Методы автоматизации процесса подбора персонала [Электронный ресурс] / А. А. Буганова, О. Д. Хабарова, В. В. Яценко; Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/12/13305>

14. Волобуев, М. И. Алгоритм поиска и подбора персонала: практический опыт [Текст] / М. И. Волобуев // Управление развитием персонала. - 2008. - №2. - С. 128-135.

15. Ворохоб, О. Б. Особенности подбора персонала в компании с различными типами культур [Текст] / О. Б. Ворохоб // Управление корпоративной культурой. - 2010. - №4. - С. 274-280.

16. Высочина, А. И. Методы и показатели эффективности системы подбора персонала [Текст] / А. И. Высочина // Школа науки. - 2018. - №7.

17. Высочина, А. И. Взаимосвязь подбора и эффективности системы управления персоналом [Текст] / А. И. Высочина // Школа науки. - 2018. - №1.

18. Высочина, А. И. Процесс подбора персонала для организаций, работающих в сфере оказания услуг [Текст] / А. И. Высочина // Методы науки. - 2019. - №1.

19. Высочина, А. И. Подбор персонала как эффективный инструмент управления персоналом [Текст] / А. И. Высочина // Научный аспект. - 2018. - №4.

20. Гуревич, А. М. Методы подбора и найма персонала, современные подходы к рекрутингу [Текст] / А. М. Гуревич // Управление развитием. - 2015. - №3. - С. 46-55.
21. Горбачев, М. Н. Как подобрать менеджера по продажам [Текст] / М. Н. Горбачев // Личные продажи. - 2013. - №3. - С. 180-194.
22. Гордей, Е. М. Практика активного рекрутмента в ситуации корпоративных изменений [Текст] / Е. М. Гордей // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - №1. - С. 22-27.
23. Дорфман, Ю. Э. Проблема кадрового дефицита и способы ее решения [Текст] / Ю. Э. Дорфман, О. Н. Литвинова // Управление человеческим потенциалом. - 2017. - №3. - С. 192-197.
24. Ежова, М. И. Рекомендации по подбору персонала, основанные на опыте сбытовой компании [Текст] / М. И. Ежова // Мотивация и оплата труда. - 2017. - №3. - С. 202-214.
25. Ермакова, А. А. Рекрутинг как элемент системы подбора персонала [Текст] / А. А. Ермакова // Молодой ученый. - 2018. - №12. - С. 78-79.
26. Жариков, В. В. Инновационные технологии отбора персонала [Текст] / В. В. Жариков // Экономинфо. - 2014. - № 21. - С. 71-79.
27. Жалило, Б. А. Подбор и отбор персонала в отдел продаж [Текст] / Б. А. Жалило // Управление продажами. - 2014. - №4. - С. 224-229.
28. Зайцева, Н. А. Подбор персонала и корпоративная культура: Как найти «своих» людей? [Текст] / Н. А. Зайцева // Управление корпоративной культурой. - 2015. - №4. - С. 200-208.
29. Залилов, И. Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала [Текст] / И. Р. Залилов // Синергия наук. - 2017. - № 18. - С. 360-366.
30. Иванова, А. П. Сущность подбора персонала [Текст] / А. П. Иванова // Аллея науки. - 2017. - №4. - С. 581-583.
31. Казаков, М. В. Эффективная система подбора персонала для организаций [Текст] / М. В. Казаков // Управление развитием персонала. - 2009. - №3. - С. 176-181.

32. Корнилова, А. А. Особенности системы подбора персонала производственной компании [Текст] / А. А. Корнилова // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - №1. - С. 76-83.

33. Канардов, И. В. Эффективный рекрутинг - дальше будет только хуже, готовьте динамит [Текст] / И. В. Канардов // Управление человеческим потенциалом. - 2012. - № 3. - С. 196–200.

34. Кроткова, Т. А. Создаем отдел продаж: профессиональный подбор сотрудников на сложном рынке [Текст] / Т. А. Кроткова // Управление продажами. - 2014. - №3. - С. 158-166.

35. Колобов, В. Ю. В управлении персоналом нет универсальных решений [Текст] / В. Ю. Колобов // Управленческий учет. - 2013. - № 12. - С. 51- 52.

36. Кравченко, К. А. Перспективы рынка в России [Текст] / К. А. Кравченко, И. О.Тюрина // Экономика. - 2014. - № 6. - С. 9-11.

37. Казаков, М. В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства [Текст] / М. В. Казаков // Современная конкуренция. - 2010. - №5. - С. 72-77.

38. Казаков, М. В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в организациях [Текст] / М. В. Казаков // Управления персоналом. - 2009. - №11. - С. 28-34.

39.. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. - М.: Инфра-М, 2009. - 284 с.

40. Кевин Д. Карлсон. Система циклов подбора кадров: взгляд на акты принятия решений [Текст] / Кевин Д. Карлсон, Мэри Л. Коннерли // Менеджмент-дайджест. - 2014. - №3. - С. 23-43.

41. Логинов, А. А. Изменения, произошедшие в системе подбора и оценки персонала за последнее время [Текст] / А. А. Логинов // Управление развитием персонала. – 2012. - №1. - С. 64-68.

42. Лугинина, Н. В. Как реорганизовать отдел продаж на падающем рынке [Текст] / Н. В. Лугинина // Управление продажами. - 2016. - №6. - С. 410-420.

43. Малюгина, А. Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала [Текст] / А. Н. Малюгина // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. - 2014. - № 5. - С. 213-217.

44. Медведева, А. В. Роль системы подбора персонала в современном управлении организацией [Текст] / А. В. Медведева // Молодой ученый. - 2018. - №21. - С. 262-263.

45. Магура, М. И. Управление персоналом в обучающейся организации [Текст] / М. И. Магура // Управление персоналом. - 2009. - № 9. - С. 17-21.

46. Нестеров, А. К. Методы подбора персонала [Электронный ресурс] / А. К. Нестеров; Образовательная энциклопедия, 2017. - Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/metody-podbora-personala.html> 06.03.2018.

47. Никишина, А. Л. Влияние основных элементов интеллектуального капитала на конкурентные преимущества организации [Текст] / А. Л. Никишина // Вектор науки. - 2014. - №3. - С. 40-43.

48. Никишина, А. Л. Исследование современных технологий подбора персонала [Электронный ресурс] / А. Л. Никишина; Современные научные исследования и инновации, 2016. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081>

49. Надыкто, М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг [Текст] / М. Е. Надыкто // Экономическая наука и практика. - 2016. - №16. - С. 71-74.

50. Олейник, И. Регламент по подбору персонала [Текст] / И. Олейник // Менеджер по персоналу. - 2008. - №6. - С. 20-29.

51. Олейник, К. А. Управление торговым персоналом: методика подбора и оценки компетенций [Текст] / К. А. Олейник // Управление продажами. - 2012. - №6. - С. 338-344.

52. Олейник, К. А. Оценка численности и необходимой квалификации торгового персонала при работе на определенной территории [Текст] / К. А. Олейник // Личные продажи. - 2011. - №2. - С. 142-150.

53. Орловский, Ю. П. Настольная книга кадровика: юридические аспекты [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Орловский Ю.П. - М.: "КОНТРАКТ", 2018. - 309 с.

54. Пархоменко, Е. Я. Процесс подбора и отбора персонала в России и в странах: Англия, Франция, Германия, Италия, Испания [Электронный ресурс] / Е. Я. Пархоменко; Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/10/12589>

55. Поляков, В. А. Эффективная технология подбора персонала с оценкой кандидатов по компетенциям и выдачей структурированных заключений [Текст] / В. А. Поляков // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - №1. - С. 40-49.

56. Пляскин, А. В. Опыт построения и развития системы внутреннего рекрутинга [Текст] / А. В. Пляскин // Поиск и оценка персонала. - 2011. - №2. - С. 92-106.

57. Перова, С. К. Из всех желающих у вас работать хотите выбрать именно того, кто станет вашим лучшим сотрудником? Как не ошибиться в выборе? [Текст] / С. К. Перова // Управление развитием персонала. - 2017. - №3. - С. 208-217.

58. Поляков, В. А. Новое в подборе персонала [Текст] / В. А. Поляков // Управление развитием персонала. - 2011. - №1. - С. 46-53.

59. Папкина, Л. Л. Обучение подбору персонала с помощью тренинга [Текст] / Л. Л. Папкина // Управление развитием персонала. - 2013. - №2. - С. 136-141.

60. Пичугина, Н. Ю. Как отдел рекрутинга может повлиять на прибыльность компании? [Текст] / Н. Ю. Пичугина // Управление человеческим потенциалом. - 2011. - №2. - С. 90-95.

61. Папонова, Н. Е. Значение компетенций персонала в современных условиях [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. - 2005. - №11. - С. 15-21.

62. Пичугина, Н. Ю. Как отдел рекрутинга может повлиять на прибыльность компании? [Текст] / Н. Ю. Пичугина // Управление человеческим потенциалом. - 2011. - № 2. - С. 90-96.

63. Папкова, Л. Л. Кадровая политика в контексте корпоративной культуры [Текст] / Л. Л. Папкова // Управление корпоративной культурой. - 2013. - №2. - С. 136-141.

64. Ряшенцев, И. В. Анализ методов подбора и обучения персонала в ООО «Деловые линии» [Текст] / И. В. Ряшенцев // Наука и Просвещение. – 2018. - №1. - С. 121-125.

65. Степанцова, Е. В. Методы и секреты успешного подбора персонала [Текст] / Е. В. Степанцова // Управление развитием персонала. - 2007. - №1. - С. 20-27.

66. Самоукина, Н. В. Собеседование за час: трехшаговая технология (на примере конкретного кейса) [Текст] / Н. В. Самоукина // Управление развитием персонала. - 2017. - №2. - С. 106-117.

67. Смирнов, Н. А. Управление подбором персонала службы продаж: проактивный подход [Текст] / Н. А. Смирнов // Управление продажами. - 2012. - №3. - С. 156-162.

68. Сотникова, Д. А. Методы поиска персонала [Текст] / Д. А. Сотникова // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 9. - С. 34-41.

69. Синявец, Т. В. Совершенствование организации подбора персонала [Текст] / Т. В. Синявец // Вестник. - 2016. - №4. - С. 87-91.

70. Соловьева, Ю. В. Влияние корпоративной социальной ответственности на восприятие бренда работодателя [Текст] / Ю. В. Соловьева // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2018. - №1. - С. 43-48.

71. Тугускина, Г. Методика оценки человеческого капитала предприятия [Текст] / Г. Тугускина // Управление персоналом. - 2009. - №5. - 14-16 с.

72. Федченко, И. В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала [Текст] / И. В. Федченко // Международный научно-исследовательский журнал. - 2015. - №9. - С. 16-21.

73. Хатгоева, Т. О. Креативные методы подбора персонала [Текст] / Т. О. Хатгоева // Управление развитием персонала. - 2015. - №3. - С. 9-14.

74. Чмыхова, Д. И. Управление процессом подбора персонала в цифровой экономике [Электронный ресурс] / Д. И. Чмыхова, Т. А. Бурцева; Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2018. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15658>

75. Шкурихина, О. А. Подбор и отбор топ-менеджеров: этапы процесса [Текст] / О. А. Шкурихина // Управление развитием персонала. - 2017. - №3. - С. 192-201.

76. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / С. А. Шапиро. - М.: Кнорус, 2016. - 208 с.

77. Якуба, В. А. Комплектование отдела продаж [Текст] / В. А. Якуба // Управление продажами. - 2018. - №1. - С. 30-39.