

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «ТОМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
 Кафедра экономической теории и прикладной экономики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
 ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
 ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
 Заведующий кафедрой  
 д-р экон. наук, профессор  
 И.А. Лима  
 \_\_\_\_\_ 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**СОВРЕМЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ НАЙМА В РОССИЙСКИХ ФИРМАХ**  
 (магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика и правовое регулирование бизнеса

Выполнил  
 Студент 2 курса  
 очной формы обучения



(подпись)

Шуфлинская  
 Виктория  
 Анатольевна

Научный руководитель  
 д-р экон. наук, профессор



(подпись)

Лима  
 Ирина  
 Александровна

Рецензент  
 Начальник отдела  
 управления персоналом  
 АО ГМС «Нефтемаш»



(подпись)

Куниловский  
 Владимир  
 Александрович

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. НАЕМ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	7
1.1. Исследование базисных концепций найма персонала организации.....	7
1.2. Теоретические основы системы найма персонала.....	14
1.3. Методологические аспекты системы найма персонала.....	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТНОШЕНИЙ НАЙМА В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ .....	45
2.1. Стратегии найма персонала: исследование зарубежного опыта.....	45
2.2. Стратегии найма персонала в современных российских фирмах.....	53
2.3. Правовое регулирование и риски отношений найма персонала.....	62
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ НАЙМА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛОЗАР».....	69
3.1. Анализ деятельности предприятия.....	69
3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию процессов найма в организации.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что успех деятельности любой организации определяет качественно подобранный штат сотрудников. Профессионализм персонала, его деловые и личностные характеристики определяют стабильное развитие предприятия и общества в целом. Отсутствие системного видения процесса найма персонала приводит к текучести кадров, росту затрат, уменьшению производительности труда, созданию негативного имиджа организации.

Необходимость анализа процесса найма персонала связана с проблемами, с которыми сталкиваются предприятия в ходе практической деятельности: отсутствие отлаженной системы найма персонала на вакантные должности; отсутствие в ряде организаций четких требований к претендентам; расхождение целей найма персонала с целями организации на данном этапе; необходимость изучения современных методик найма персонала и возможного внедрения на предприятие; недостаточная квалификация специалистов службы управления персоналом.

Актуальность выделенных проблем определила цель, задачи, предмет и объект исследования.

Цель исследования: анализ сущности современных отношений найма персонала и определение путей их эффективного использования в российских организациях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность процесса найма персонала, опираясь на основные положения базисных концепций, а также современный опыт отечественных и зарубежных организаций.
2. Выявить содержание современных методов найма персонала и их влияние на дальнейшую деятельность организации.

3. Проанализировать источники найма персонала, рассмотреть их организационные механизмы и затратность.
4. Изучить имеющиеся технологии найма персонала в современных российских организациях на примере ООО «Лозар».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию современных технологий найма персонала в российские организации.

Объектом исследования является наем персонала.

Предметом исследования являются совокупность отношений возникающих при найме персонала в организации.

Элементами научной новизны исследования являются: дополнение автором определения «наем персонала»; создание модели комплексного подхода к найму персонала; разработка рекомендаций в совершенствовании отношений найма; разработка перечня оцениваемых качеств кандидатов в соответствии с методами оценки при найме.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что ее теоретические и методологические положения могут быть реализованы в деятельности по комплектованию штата предприятия. Выводы и рекомендации исследования нашли применение в деятельности кадровой службы, а в части, в процессах найма персонала, ООО «Лозар».

Теоретической, методологической и эмпирической базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых, содержащие теоретические положения экономики труда и управления персоналом. В ходе работы автором были изучены международно - правовые акты и документы, законодательные и иные нормативно – правовые акты и документы Российской Федерации в отрасли регулирования социально – трудовых отношений, локальные акты ООО «Лозар».

Методологическую основу работы составил системный подход, примененный при изучении процессов управления персоналом, и в изучении современных технологий найма персонала.

Информационной базой исследования выступили официальные данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и иных государственных и негосударственных организаций.

## ГЛАВА 1. НАЕМ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### 1.1. Исследование базисных концепций найма персонала организации

Качество человеческих ресурсов предприятия, их вклад в достижение целей организации, качество производимой продукции и оказываемых услуг зависит от того, насколько эффективно работает служба по найму персонала. Следовательно, подбор, отбор и найм персонала оказывает определяющее значение на показатели эффективности всего предприятия. Система найма персонала выстраивается, учитывая как внешние для предприятия (экономическая ситуация в стране и мире, ситуация на рынке труда и пр.), так и внутренние (стадии жизненного цикла организации, ее позиции в отрасли/бизнесе и пр.) аспекты.

Основной целью найма персонала в современных условиях является отбор в определенное время в определенном месте «со-предпринимателей организации» с соответствующей требованиям мотивацией, квалификацией и ролью в команде для должности, созданной и классифицированной согласно видению развития предприятия.

В долгосрочной перспективе предприятия могут остаться на плаву только в том случае, если будут превосходить своих конкурентов по силе инноваций. Это может быть достигнуто только в том случае, если организация будет стремиться к обеспечению занятости.

В информационном обществе главным конкурентным преимуществом компании становится человеческий капитал: знания, умения и навыки, присущие отдельным сотрудникам и организации в целом.

Впервые понятие «человеческий капитал» на микроуровне, то есть на уровне фирмы был рассмотрен американским ученым Гэри Беккером. Человеческий капитал организации Беккер рассматривает как конкурентное преимущество. Наличие профессиональных кадров обеспечивает высокий уровень фирмы на рынке, ее имидж, нововведения и т.д.

Для детального изучения механизма найма персонала необходимо изучить сущность и роль самого персонала в деятельности и развитии предприятия.

Становление понятия «управление персоналом» произошло лишь в конце 19 века. С того момента ученые начали разрабатывать концепции найма персонала.

Создание технократического подхода связано с увеличением потребности организаций в повышении эффективности деятельности производственных систем, занимающихся выпуском массовой продукции. Предприятие тогда рассматривалось как огромная производственная машина, а работники в ней были маленькими винтиками. Соответственно, главным требованием было умение работать в большой производственной цепочке.

Технократический подход был научно обоснован американским ученым Ф. Тейлором, и получил название «Теория рационализации». Ф. Тейлора считают основоположником классической школы управления персоналом. Тейлор совершенствовал технический труд на предприятии, а так же занимался социальными аспектами в процессах организации труда. Он первым предположил, что перед наймом сотрудника необходимо его тщательное тестирование, в первую очередь психологическое. В последующем классическая теория управления персоналом нашла свое отражение в работах М.Вебера, А.Рейли, Л.Гьюлика, Дж.Муни, М.Фолетт А.Файоля, и др.

Теория рационализации нашла свое применение и на практике. Развитые страны использовали тейлоровскую систему в качестве образца при найме персонала, но при этом корректировали ее в соответствии со своей спецификой.

В 20 – х гг. 20 века, несмотря на рост производительности труда, стали прослеживаться отрицательные последствия политики рационализации. И уже в 30 – е гг. был разработан новый подход к управлению персоналом, получивший название «Теория человеческих отношений». Она очень

отличалась от «теории рационализации». Основой в управлении персоналом вместо выполнения производственных задач стали отношения между людьми. Автор теории Э.Мэйо пришел к выводу, что эффективность управления персоналом определяется неформальными отношениями, межличностным взаимодействием людей. В системе профессионального отбора был сделан акцент на личностные характеристики кандидата, его ценности и потребностях, что особенно отразилось в трудах А.Маслоу.

Стоит отметить также работы американского ученого Ф.Герцберга, разработавшего двухфакторную теорию мотивации. Ученый обнаружил две группы факторов, имеющих влияние на поведение людей на предприятии: условия работы и ее содержание. Мотиваторами поведения, по Герцбергу, являются: стремление к профессиональному росту, успеху, признанию заслуг, продвижению по службе. По его мнению, эти показатели в первую очередь должны изучаться при найме персонала. Стимулы Герцберг так же называл гигиеническими факторами. К гигиеническим факторам он относил отношение к заработной плате, условиям труда.

По мнению ученого, высокую заработную плату нельзя использовать как постоянно действующий побуждающий фактор, так как люди работают ради денег только до определенного момента, пока не достигают своего представления о понятии «хорошая жизнь». Примечательно, что рекомендации Ф.Герцберга используются во многих организациях, в том числе и российских, по сей день.

Реализация теории «человеческих отношений» впервые дала возможность представить наемного работника как партнера (неравноправного) в отношениях с менеджером и владельцем организации. Но, эта теория акцентировалась на коллективизме в отношениях внутри организации и недостаточно обращала внимание на индивидуальность работников.

В 1950 – х гг. это стало препятствием на пути научно – технического прогресса. Соответственно, в новом подходе к найму персонала делается

акцент на стимулирование профессионального развития каждого работника благодаря ответственности и личной заинтересованности. Поэтому на первое место встает личный потенциал работника, его готовность брать на себя ответственность, решать нестандартные задачи [50].

Основным теоретическим обоснованием данного подхода считается «теория качеств». Данная теория представляла собой первую попытку решения проблемы индивидуального различия людей в целях их отбора для управляющей работы. Но она исходила из неких абстрактных представлений о личностных качествах, необходимых будущему руководителю, поэтому не могла служить теоретической основой профессионального отбора управляющих. Несмотря на это, данная теория является отправным пунктом для создания эффективных систем найма персонала, опирающихся на личные качества работников.

Следующим фундаментальным подходом к изучению найма персонала, являлся «командный менеджмент», зародившийся в 70-х гг. 20 века. Его основной мыслью был поиск оптимальных организационных форм для эффективного решения задач предприятия. Данный подход учитывал как коллективный, так и индивидуальный потенциал персонала. Данный подход отразился в «теории человеческого капитала». Само понятие «человеческий капитал» впервые было введено в работах американских ученых Г.Беккера и Т.Шульца. Проанализировав процессы экономики, ими был сделан вывод, что именно человеческий капитал является основным фактором развития экономики и общества в целом.

Гэри Беккер впервые стал рассматривать человеческий капитал на микроуровне, то есть на уровне организаций. Он считал, что именно человеческий потенциал определяет конкурентные преимущества организации, ее особенности, нововведения, имидж и бренд [14].

На этапе формирования теории, под термином «человеческий капитал» подразумевались знания и способность человека к труду, а в дальнейшем он

представлялся как интеллектуальный потенциал, навыки, умения, жизненный и профессиональный опыт, уровень образования и т.д.

Рассматриваемая теория была ориентирована на человека, его способности, знания, умения, которые в совокупности и составили особую форму капитала. Для увеличения человеческого капитала требуются определенные инвестиции (охрана здоровья, образование). Гэри Беккер впервые посчитал экономическую эффективность образования. Инвестиции в образование рассматривались им как затраты, многократно компенсируемые в будущем (Беккер считал отдачу от вложений в образование к издержкам в 12-14% годовой прибыли). В соответствии с таким подходом, наем персонала является процессом, направленным на увеличение капитала. Данный процесс стал представляться для организаций совсем с другой стороны, вследствие чего выросла значимость кадровой службы предприятий.

«Теория человеческого капитала» несмотря на новаторство во взгляде на персонал, не нашла широкого практического применения. Это объясняется сложностью определения «стоимости работника». Поэтому, в 80-х гг. 20 вв. для выражения позиции о роли человека в производстве стало использоваться понятие «человеческие ресурсы». «Человеческие ресурсы» - термин, характеризующий персонал предприятия с точки зрения его качества. Персонал, по мнению сторонников теории, является ресурсом со множеством скрытых резервов. Концепция так же предоставляет необходимые инструменты для количественного измерения стоимости человеческих ресурсов. При найме персонала методологические наработки позволяли усовершенствовать процедуру планирования потребности в работниках, потребности бюджета для приобретения человеческих ресурсов, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов. Все это давало возможность кадровой службе выбрать того из претендентов, кто способен принести организации наибольший экономический эффект.

В конце 20 века персонал окончательно был представлен как главный ресурс, несущий социальную ценность организации. Каждый работник при

таким подходе выступает как совокупность трех элементов: трудовая функция, личностные качества, социальные отношения. Персонал стал восприниматься не как издержки, которые следуют сокращать, а как требующие оптимизации активы.

Исходя из проведенного исследования основополагающих концепций по найму персонала, используемых в разное время, был сделан вывод, что сама трактовка понятия и его сущность определяется тем, как воспринимается персонал в общей структуре функционирования и развития организации. Суть представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

## Основополагающие концепции найма персонала

№	Автор	Период	Название	Суть концепции
1.	Фредерик Тейлор	Конец 19 – начало 20 вв.	Теория рационализации	Работник рассматривается как исполнитель четко прописанных должностных инструкций, соответствующих его квалификации. Эффективное предприятие – это система, выстроенная из строгих формальных принципов, а его деятельность четко слажена в один механизм.
2.	Элтон Мэйо	30-е гг. 20 века	Теория «человеческих отношений»	Произошло изменение системы профессионального отбора, акцент был сделан на системе мотивов и потребностей кандидата, его личностных качествах. Выделены показатели, являющиеся мотиваторами поведения работника.
3.	Д. Сьюпер	50 – е гг. 20 века	Теория «качеств»	Работник рассматривается с точки зрения индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и

Продолжение таблицы 1.1.

№	Автор	Период	Название	Суть концепции
				ответственности. Основополагающими качествами при приеме становятся: умение решать нестандартные задачи, брать на себя ответственность, наличие творческого потенциала.
4.	Эрик Флэмхольц	70 – е гг. 20 века	Анализ человеческих ресурсов	Персонал является важнейшим ресурсом, имеющим скрытые резервы. Наем персонала предстает в этой концепции как инструмент, позволяющий раскрыть все составляющие человеческих ресурсов.

Источник: [22]

Также, на основе изучения концепций найма персонала, были выделены различные факторы, влияющие на сущность процесса найма персонала (рис.1)

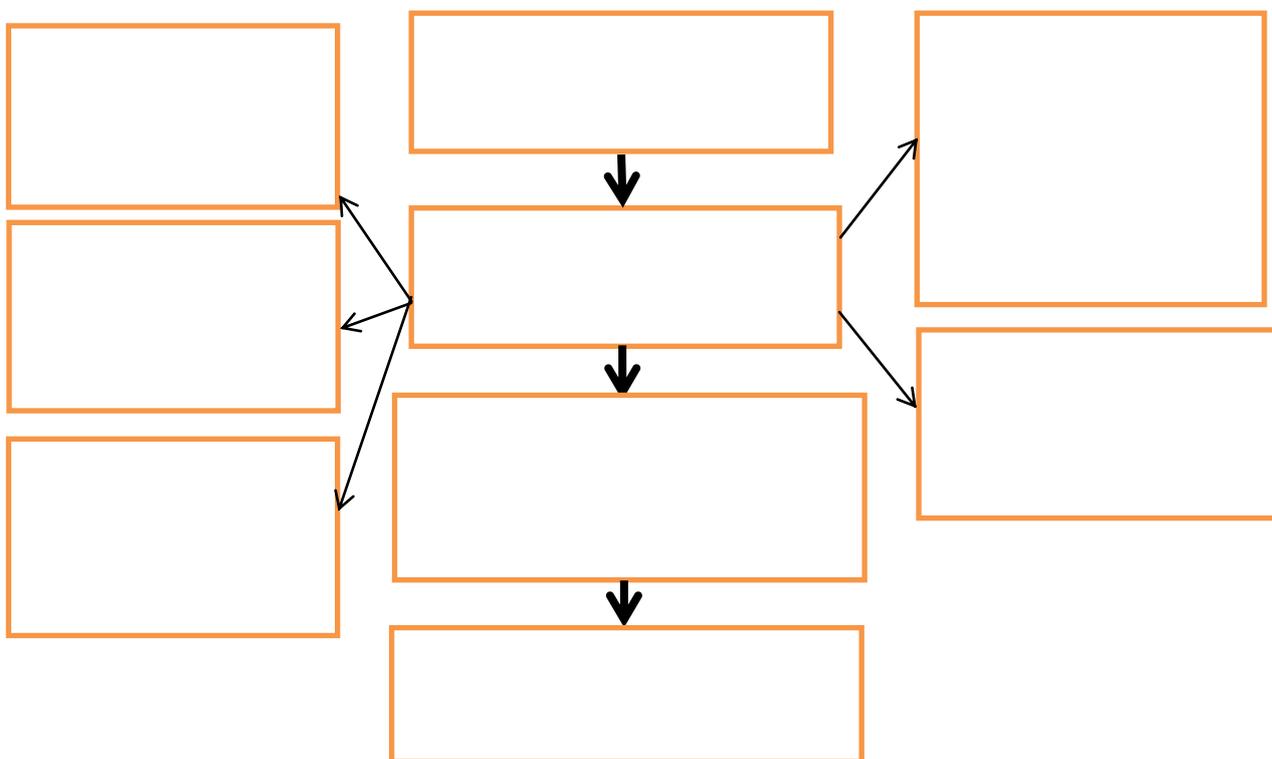


Рисунок 1.1. Факторы, влияющие на сущность процесса найма персонала

Источник: [составлено автором на основе 24]

Основу деятельности и развития организации определяют ее цели и задачи. Они же, в первую очередь, определяют систему ее найма. Немаловажным фактором так же является текущая ситуация в организации – финансовое состояние организации, ее стадия развития и так далее. Макроэкономические факторы определяют границы деятельности предприятия, и процессы ее функционирования, и, тем самым, на процессы найма персонала. Важна и стратегическая составляющая – она определяет будущую потребность в кадрах. И кадровые риски – фактор, который может отрицательно отразиться на всей деятельности компании [18].

Использование в практической деятельности любой теоретической концепции найма персонала происходит в различных вариациях под воздействием множества факторов и условий. Одним из основных факторов является национальная специфика каждой страны (в том числе – национальный менталитет), определяющая особенности понимания роли и значения самого персонала, а так же методов по его найму. В связи с этим, некоторые авторы утверждают о существовании закона соответствия менеджмента менталитету [3].

## 1.2. Источники найма, методы отбора персонала при найме, методы оценки и принятие решения о приеме на работу

Процедуры найма персонала зависят от проводимой кадровой политики и стратегии развития организации. Кадровая политика – это совокупность целей, задач, методов, принципов деятельности, средств воздействия на деятельность работников предприятия для реализации целей организации. В зависимости от стадии жизненного цикла организации, ее статуса в отрасли (бизнесе) кадровая политика может характеризоваться как: активная или пассивная; превентивная или реактивная; открытая или закрытая [26].

Если предприятие использует активную кадровую политику, то, как правило, характеризуется высокой интенсивностью набора кадров. Данная политика может быть рациональной или авантюрной. Рациональная политика строится на основе долгосрочного прогноза ситуации, проведения ее качественной диагностики, авантюрная - не принимает во внимание действие внешних и внутренних угроз.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что управляющий не имеет четкой стратегии по управлению персоналом, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных внешних факторов. На таких предприятиях не прогнозируется план кадрового развития, отсутствуют методики деловой оценки работников, мотивационная система персонала.

Активная кадровая политика может быть превентивной или реактивной. В случае превентивной кадровой политики, предприятием осуществляется прогноз возможный кризисных ситуаций, но нет средств влияния на нее. Реактивная кадровая политика характеризуется прогнозированием кризисных ситуаций и наличием средств для принятия мер их предотвращения.

Обращение к внутренним и внешним источникам для найма персонала характеризует открытую кадровую политику. Кроме того, «открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне» [9]

При использовании закрытой кадровой политики предприятие использует внутренние источники для заполнения вакантных мест, «ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации» [9].

При любой кадровой работе, прежде чем решать к каким источникам обращаться при поиске персонала, стоит провести оценку потребности в новом персонале. Данная оценка может носить количественный или качественный характер.

Для определения степени укомплектованности организации персоналом используют коэффициент комплектования кадров:

$$K_{\text{кк}} = \frac{C_{\text{рmi}}}{C_{\text{pi}}},$$

где  $C_{\text{рmi}}$  – необходимое число рабочих мест;

$C_{\text{pi}}$  - численность работников во всех сменах.

Расчет общей численности персонала может проводиться по разным основаниям:

1. по производительности труда (например, по объему продаж на одного сотрудника):

$$C = \frac{N_{\text{пр}}}{P_{\text{пр.тр.}}},$$

где  $C$  – численность работников;

$N_{\text{пр}}$  - объем производства (услуг), шт./г.;

$P_{\text{пр.тр.}}$  - производительность труда одного работника в год, человеко-часов;

2. по прибыли до уплаты налогов:

$$C = \frac{\Pi}{\Pi'}$$

где  $\Pi$  - общая сумма прибыли до уплаты налогов, руб.;

$\Pi'$  - прибыль, приходящаяся на одного работника, руб.;

3. по добавленной стоимости:

$$C = \frac{дс}{д'}$$

где  $дс$  - размер добавленной стоимости, руб.;

$д'$  - удельный показатель добавленной стоимости на одного работника.

Более конкретные расчеты проводятся по отдельным категориям работников (рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики, ученики, обслуживающий персонал, управляющий персонал и пр.)

Помимо количественной оценки потребности в персонале существует еще и качественная, которая строится в соответствии с учетом квалификации, уровня образования, профессиональных навыков и т.д.

На основе сравнения плана персонала с его фактическим количеством определяются вакантные места. На основании анализа персонала проводится разработка финансовых и организационных планов укомплектования штата, создается программа в которую включены организационные мероприятия; методы отбора кандидатов, расчет финансовых издержек, оценочные мероприятия.

Вакансии, как правило, образуются только в том случае, если использованы все альтернативные источники: повышение производительности труда, сверхурочная работа, структурная реорганизация или использование новых форм организации труда, лизинг персонала.

При необходимости роста объема выпуска, фирмы часто применяют сверхурочную работу. Это уменьшает затраты за счет отсутствия необходимости приема новых сотрудников. Сверхурочная работа так же обеспечивает имеющихся сотрудников дополнительным заработком.

Увеличение интенсивности труда так же часто используется предприятиями. Но, повышение интенсивности труда должно сопровождаться ростом заработной платы, и может противоречить Трудовому кодексу.

Иногда предприятия прибегают к заполнению вакансий временными работниками. Распространение это получило в США и странах Западной Европы. Более 90% компаний пользуются время от времени услугами временного персонала. Каждый год число компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается. Преимущество привлечения временных работников для организации в том, что им не приходится делать премиальные и иные выплаты, заниматься их обучением и продвижением по службе. С другой стороны, временные сотрудники не имеют представления о

специфике работы предприятия, не являются частью корпоративной культуры.

Российские предприятия в меняющихся условиях национальной экономики занимаются поиском новых технологий управления человеческим капиталом, в условиях оптимизации затрат на персонал. Российский рынок труда все чаще прибегает к «лизингу персонала».

Лизинг персонала – управленческая технология, обеспечивающая предприятие необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации. Такое явление, как лизинг персонала, появилось по ряду причин: временная потребность в высококвалифицированных кадрах, сезонная работа. К достоинствам лизинга персонала можно отнести: отсутствие длительной и дорогой процедуры поиска персонала, снижение административных затрат по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности, все потенциальные претензии (в том числе и судебные) решаются агентством, а не фирмой лизингополучателем. Лизинг персонала привлекателен и для сотрудника – опыт работы в крупной корпорации, гибкость рабочего графика, возможность дополнительного заработка.

Однако лизинг персонала имеет недостатки и для предприятий, и для сотрудников. Организации приходится оплачивать предоставляемые услуги, сотрудник не является частью корпоративной культуры. В случае работника – низкая социальная защищенность, отсутствие гарантии длительного трудоустройства.

Большую роль в процессе укомплектования штата играют источники найма персонала. Источники найма персонала – пути и направления, по которым служба управления персоналом предприятия осуществляют поиск сотрудников для приема на работу.

Организации используют два вида источников найма персонала: внутренние и внешние. Внутренние источники представляют собой закрытие вакансий за счет действующего персонала предприятия. Некоторые авторы

отмечают, что использование внутренних источников увеличивает заинтересованность кадров, усиливает корпоративный дух, моральный климат в коллективе, формирует моральную привязанность персонала к предприятию [9, с.222].

При использовании организацией внутренних источников набора персонала, используются следующие методы: ротация персонала, совмещение должностей, внутренний конкурс среди персонала, использование резервного фонда кадров.

Внешние источники набора кадров складываются из людей, готовых и способных работать на данном предприятии, но не работающих в ней. Предприятия, обращаясь к внешним источникам найма, действуют самостоятельно, или обращаются в специальные агентства. В центрах занятости, предприятия, как правило, ищут персонал, имеющий невысокую квалификацию, или прошедший переподготовку.

Часто организации занимаются поиском кадров посредством СМИ. Предприятия участвуют в ярмарках вакансий, проводить «дни открытых дверей».

Внешние источники найма персонала получили большее распространение на российских предприятиях. Ресурсы фирмы ограничены, и если вакансия заполняется путем внутреннего найма, появляется необходимость заполнить место работника, занявшего первую вакансию.

Все предприятия придают значение такому фактору, как стоимость найма персонала. Внешние источники по стоимости условно подразделяются на бесплатные, недорогие и дорогие. Бесплатными источниками являются: интернет – ресурсы, посвященные размещению вакансий. Недорогими – контакты с учебными заведениями, государственные службы занятости. К дорогостоящим относятся сотрудничество со СМИ (радио, телевидение, газеты и журналы), а также обращения в частные кадровые агентства.

Достоинства и недостатки источников комплектования штата предприятия представлены в таблице 1.2.

## Достоинства и недостатки источников комплектования штата предприятия

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	<p>Предоставление возможности карьерного роста</p> <p>Увеличение лояльности работников к организации.</p> <p>Обеспечение хорошего знания положительных и отрицательных сторон кандидата.</p> <p>Возможность уменьшения издержек по сравнению с внешним набором.</p>	<p>Создание конфликта внутри организации</p> <p>Ограничение возможностей выбора персонала</p> <p>Проявление неформальных отношений при решении деловых вопросов</p>
Внешние	<p>Приносят «свежую струю» и новые идеи в организацию</p> <p>Более широкие возможности выбора</p> <p>Прием на работу перекрывает абсолютную потребность в персонале</p>	<p>Существует вероятность ошибки при подборе, так как не очень хорошо известен кандидат.</p> <p>Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании.</p> <p>Адаптация к работе на новом месте требует, как правило, больше времени, чем для тех, кто уже работает в данной организации</p>

Источник: [11]

Выбор источников для найма персонала организации определяется, в первую очередь, целями и задачами, в настоящее время или в перспективе.

В отношении эффективности источников найма персонала на вакантные должности, существует ряд закономерностей. Например, объявление в СМИ эффективно для приглашения работников как с профессионально – технической, так и с управленческой ориентацией, отбора кадров для постоянной или срочной работы. Частные агентства эффективны для найма работников управленческой, торговой и профессионально – технической специализации, рабочих специальностей. Сегодня предприятия часто обращаются в рекрутинговые агентства – они имеют доступ к большому количеству кандидатов, обладают обширным количеством методов отбора и подбора потенциальных кандидатов, потенциальной возможностью привлечения региональных партнеров и т.д. Издержки на найм персонала через рекрутинговое агентство ниже, а качество не хуже, чем при найме посредством частных кадровых агентств [12].

В настоящее время предприятия для эффективного найма персонала пользуются так же новыми для рынка услугами (хэдхантинг, job offer, аутсорсинг).

Под аутсорсингом подразумевается передача функций относительно найма персонала специальным компаниям. Это приводит к качественному улучшению состава предприятия, сосредоточении на его профильной деятельности. В то же время, такие компании занимаются подбором кадров только по квалификации, не учитывая специфику фирмы, стиль управления, корпоративную культуру, особенности бизнеса и другие особенности, нужные для того, чтоб специалист полностью раскрылся на рабочем месте.

Официальные предложения о работе (job offer) включают в себя основные условия будущего трудового договора: должность, длительность испытательного срока, место работы, предполагаемая дата выхода на работу. Данный документ гарантирует претенденту, что его примут в организацию на определенную должность. Работодатель может окончить поиск персонала.

Как способ привлечения на предприятие нового специалиста, в России набирает популярность такой способ, как хэдхантинг. Хэдхантингом

называется поиск кадровыми службами и рекрутинговыми агентствами высококвалифицированного управленческого персонала. Этот метод не исключает, при необходимости, переманивание «голов» из других организаций. Хедхантинговые службы занимаются поиском специалистов высшего уровня, которые в данный момент не думают о смене работы.

Сравнительно новым для российского рынка труда является так называемый «групповой пожизненный найм». Предприятие нанимает на работу сразу целую группу людей, избегая тем самым индивидуальной ответственности перед каждым.

Стоит отметить, что выбор метода найма персонала во многом зависит от возможных финансовых издержек. Помимо этого, важно учитывать эффективность метода. Многие предприятия выбирают метод, соотнося его стоимость с эффективностью.

Финансовая оценка издержек может проводиться различными методами. Одним из них является затратный метод, при котором рассчитываются издержки по каждому источнику найма, а далее делятся на количество принятых работников. Другой метод позволяет учитывать помимо количества принятых работников еще их будущую результативность труда. Этот расчет производится при помощи оценки текущей стоимости отдельного работника (в рублях), умноженной на количество лет, в течение которых работник предположительно будет работать в организации.

На российских предприятиях самое большое распространение получил количественный метод. Он подразумевает оценку издержек на приобретение персонала. Ожидаемые затраты складываются из внешних и внутренних затрат, которые могут быть единовременными и текущими.

Внешними единовременными затратами являются: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими организациями по отбору и подготовке кадров, центрами подготовки при органах занятости. К внешним текущим затратам относятся: затраты на оперативные и

исследовательские работы в сфере персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы).

К единовременным внутренним затратам относят: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и пр. Внутренние текущие издержки состоят из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с более высокой квалификацией, включая различные социальные выплаты и пр.

Также затраты на наем персонала можно рассчитать посредством определения прямых и косвенных затрат. Затраты на рекламу, оплата услуг рекрутинговых и иных агентств по найму персонала, оплата интернета, стационарного телефона и т.д. относят к прямым затратам. Проведение собеседований, первичная адаптация нового работника, обучение в период испытательного срока и оформление на работу – косвенные затраты. Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, отобранных по определенному методу.

Одним из значимых моментов управления персоналом является выбор методов отбора при приеме на работу. От выбранных методов зависит качество нанятых кадров, соответствие уровня знаний и квалификации заданной должности. На многих предприятиях выбору методов отбора персонала не уделяется должного внимания. Для устранения возможности непредвиденных издержек на переобучение, повышение квалификации и другие способы устранения сотрудника занимаемой должности следует выбирать адекватные методы отбора персонала. Благодаря объективной оценке кандидата с помощью методов отбора перед принятием его на работу исключаются не только издержки организации на неподходящего сотрудника, но и ресурсные расходы кандидата (время, стресс, адаптация, обучение).

Существует несколько основных классификаций методов отбора персонала:

- по количественной оценке – групповые и индивидуальные;
- по целям – прогностические и практические;
- по качественной характеристике кандидата – управленческий персонал, исполнители и обслуживающий персонал;
- по результатам – количественные, качественные и комбинированные;
- по предмету – для выявления потенциала кандидата, его личных характеристик, профессиональной пригодности.

Все компетенции, предполагаемые профессией и должностью, можно условно разделить на данные группы:

- профессиональные – общие и специальные умения, навыки, знания;
- деловые – инициативность, ответственность, честность, целеустремленность, настойчивость, решительность, самостоятельность и т.д.
- личностные и индивидуально – психологические – уровень интеллекта, мотивация, память, характеристики внимания, способность к обучению, гибкость в общении, склонность к алкоголю/наркотикам и т.д.

Изучение каждой группы компетенций требует различных методов. Часть методов касается компетенций в целом. Это, например, анкетирование, собеседование, анализ резюме, проведение анализа рекомендаций. Однако некоторые методы направлены на выявление конкретных компетенций. Так, определенные тесты выявляют определенные способности кандидата (тесты на внимание и память, интеллектуальные тесты, тесты на общие способности). Кейсы, деловые и ролевые игры, профессиональные тесты, ассессмент – центры помогают раскрыть уровень квалификации и подготовки претендента.

Применяемые методы должны, как минимум, обладать двумя характеристиками – валидностью и надежностью. Под валидностью подразумевается измерение данным методом именно того, для чего он

предназначен. Надежность – фактор, обозначающий, что повторные замеры дают такой же результат, как предыдущий (на результаты оценки не имеют влияния сторонние факторы).

Точность получаемой информации технически ограничена, и не может превышать 0,8. В соответствии с результатами проводимых исследований по данной теме, надежность различных методов расположена в интервалах [13].

0,1 - графология, астрология, случайный прогноз

0,1 - 0,2 - традиционное интервью

0,2 - 0,3 - рекомендации

0,3 - 0,4 - структурированное интервью, анкетирование

0,3 - 0,45 - личностные тесты

0,5 - 0,6 - тесты способностей

0,5 - 0,7 - кейс-метод, ролевые игры, тесты, моделирующие рабочие ситуации

0,6 - 0,75 - ассесмент-центр

Выбор методов отбора персонала подчинен задачам организации. Полученная в результате тестов информация должна минимизировать риски принятия решений и дать максимальную отдачу инвестиций. Соответственно, точность методов отбора и их стоимость должны быть оптимальными относительно поставленных задач.

Следует представить методы отбора персонала как систему, каждый аспект которой выявляет те или иные качества личности (таблица 1.3.)

Таблица 1.3.

Система методов отбора персонала

Личностные качества	Методы отбора персонала				
	Резюме и/или анкета	Собеседование	Тестирование	Проверка рекомендаций	Медицинское обследование
Интеллект	+	+	+	+	-
Образование	+	+	+	+	-
Профессиональный опыт	+	+	+	+	-

Состояние здоровья	-	+	+	+	+
Личностные характеристики	-	+	+	+	-
Мотивация, отношение к работе	-	+	+	+	-
Коммуникативные качества	-	+	+	+	-
Наличие противопоказаний к работе	-	+	+	+	+
Моральные качества	-	+	-	+	-

Источник: [35]

Методы анализа анкетирования, резюме, собеседования, предоставления рекомендаций позволяют оценить общий уровень компетенций. Эти методы раскрывают на первичном этапе не отвечающих требованиям вакансий кандидатов (уровню образования, стажу работы и др.)

Анализ резюме дает возможность охарактеризовать общий уровень компетенций кандидата. Некоторые резюме отличаются избытком информации, не имеющей прямого отношения к данной вакансии. Для опытного кадрового работника это будет обозначать неумение кандидата вычленять главное, расставлять приоритеты. Отсутствие структурированности текста, неопрятность в его оформлении, отсутствие дат сигнализируют об отсутствии у претендента способности оценить свои действия с точки зрения другого человека.

Также важным фактором является анализ трудовой деятельности претендента. Косвенную характеристику обучаемости, коммуникативных навыков и социального интеллекта демонстрирует такой фактор как «интенсивность» трудовой деятельности. Обращая внимания на перерывы в трудовой деятельности, можно получить ценную информацию. Особенно если перерыв в трудовом стаже составлял более полугода. Человек мог

участвовать в авантюрном проекте, иметь жизненный кризис, не пройти испытательный срок, побывать в местах лишения свободы и т.д.

Кадровая служба, как правило, не придает должного значения пункту резюме «увлечения и интересы». Он позволяет получить заочное представление о личных качествах кандидата. Увлечения связаны с физической или умственной деятельностью, так же выявляют склонность проводить время в компании или наедине с собой. Это в определенной мере помогает сделать вывод о коммуникабельности, социальной адаптивности и степени выраженности профессиональной направленности.

Качественный анализ резюме помогает объективно оценить качества претендента и пригласить на собеседование наиболее соответствующих требованиям работодателя кандидатов. Изучение резюме подготавливает основы для предстоящего собеседования с кандидатом [14].

Еще одним методом сбора общей информации о кандидате является анкетирование. Анкета – разработанный специальный опросник. Анкета состоит из нескольких частей: формальная часть (ФИО, e-mail, адрес, образование и т.д.); неформальная часть (вопросы, дающие оценку личным качествам, мотивам кандидата); список ценностей, которые необходимо расставить по приоритетам). Письменное заполнение анкеты позволяет получить дополнительные данные, путем оценки почерка кандидата, наличия грамматических ошибок, аккуратности заполнения. Метод анкетирования, как и все методы сбора первичной информации, достаточно субъективен. При оценивании кандидата, необходимо рассматривать его комплексно.

Отобранные для следующего этапа кандидаты должны наиболее соответствовать требованиям замещаемой вакансии. Существует множество вариаций собеседования - собеседование может быть очным и телефонным; интервьюером может выступать работник кадрового агентства, которое представляет интересы работодателя, сотрудник службы персонала фирмы, руководитель непосредственно места работы, при необходимости

собеседование проводится руководителем компании. Итогом собеседования является сужение круга соискателей до минимально допустимого количества.

Собеседование является очень распространенным методом отбора персонала, но может носить субъективный характер. Представление о кандидате так же дают рекомендации с прошлого места работы.

Собрав информацию о претенденте, и приняв промежуточное решение о найме того или иного претендента во многих организациях начинают проверять кандидата посредством службы безопасности. Наличие собственной службы безопасности характерно для больших предприятий или предприятий специальной направленности. Информация, представленная службой безопасности в некоторых случаях имеет приоритетное решение в выборе кандидата. В случае отсутствия собственной службы безопасности, предприятие вправе задействовать в этом государственные структуры.

Существует риск ошибки при найме персонала путем проведения только анкетирования и собеседования. Отвечая на вопросы анкеты, претендент будет отвечать не о том как он действует в реальных условиях, а о том, как он считает правильным действовать. Это может привести к последующему выяснению несоответствию работника занимаемой должности и непредвиденным затратам.

Для выявления и оценки профессиональных качеств претендентов используются следующие методы: экспертные оценки, экзамен, ролевые и деловые игры, профессиональные тесты, ассессмент-центр, кейс-метод. Экзамен – устное или письменное испытание, дающее представление об умениях, навыках, уровне профессиональной подготовки. Экспертные оценки - метод, основанный на обобщении характеристик испытуемого, полученных путем заключения определенного круга лиц - экспертов.

Профессиональное тестирование - метод диагностики, использующий стандартные задачи (тесты) и вопросы, имеющие определенную шкалу значений. Задача тестирования - выявление наличия у претендента

определенных профессиональных компетенций, требующихся для выполнения должностных функций, оценить степень их выраженности.

Российским ученым Е.Лурье было проведено авторское исследование, в ходе которого было выяснено, что около 25% компаний используют тесты постоянно, 33% - иногда, и 42% - никогда, т.е. более половины компаний из выборки тесты используют. Для молодого рынка российских производителей тестов это позитивный сигнал. Более того, явно видны возможности для роста в том сегменте, где тесты используются, но эпизодически [15].

Стоит отметить, что 43% использующих тесты, применяют, различные методики, в первую очередь, измеряющие интеллект (тесты Амтхауэра, Векслера, Гилфорда-Салливена, методика «Кубики Коса», КОТ, КИТ СпЧ, прогрессивные матрицы Равенна, EPQ Айзенка, VMG, NMG).

Следует выделить следующие проблемы технологии проведения тестирования:

- отсутствие необходимого числа профессиональных психологов, занимающихся разработкой, стандартизацией и адаптацией тестов;
- неоправданное доверие к устаревшим зарубежным методикам, отсутствие собственных методик;
- устаревшие программы обучения психодиагностике;
- возможность изучения методик любым человеком [16].

Исходя из вышесказанного, организациям требуется проведение подробного анализа имеющихся тестов и выбор самых подходящих из них. При анализе стоит учитывать следующее: цель исследования, содержание теста, его стоимость, стоимость персонала и обработки результатов.

С целью выявления профессионального потенциала кандидата на некоторых предприятиях вместе с профессиональным тестированием используют определенные поведенческие ситуации (деловые и ролевые игры, бизнес-кейсы, презентации и др.). Главной характерной чертой метода бизнес – кейсов, который применяется при найме персонала, является изучение поведения кандидата в заданной ситуации, которая имеет место

быть в деятельности предприятия. Бизнес - кейсы особенно целесообразны для выявления таких профессиональных компетенций, как способность к анализу и систематизации большого объема информации, коммуникабельность, лидерство, возможность принятия стратегических решений. Единой схемы реализации процедуры бизнес – кейсов не существует, но есть определенный алгоритм, вне зависимости от представляемого кейса. Претендент должен: 1) Провести анализ кейса (выявить что происходит и причины этого, что может произойти и причины этого); 2) объяснение ситуации; 3) оценка принятых мер; 4) предложение будущих действий, дискуссия об их экономическом эффекте [17].

Современные технологии найма персонала включают в себя и ролевые игры. Такие игры максимально отображают детали реальной работы. В ролевых играх участники самостоятельно решают смоделированные ситуации и выполняют действия, по сути, повторяющие их профессиональную деятельность. В ходе ролевых игр выявляются профессиональные качества кандидата, его коммуникативные и другие навыки.

Особое место среди технологий оценки кандидатов в современное время занимают ассесмент – центры (центры оценки персонала). Ассесмент - центры обеспечивают более эффективные и качественные методы отбора, по сравнению с другими. Применяются они для претендентов уровня топ – менеджеров, для решения кадровых задач. Данный метод является дорогостоящим, поэтому используется только крупными корпорациями. Ассесмент – центры позволяют составить самую объективную картину о кандидатах, оценить его сильные и слабые стороны, потенциал, составить картину умений и знаний. Кандидаты проходят ряд испытаний под наблюдением нескольких экспертов (уменьшает субъективность оценки). Система оценок для каждого из центров разрабатывается отдельно. К числу особенностей ассесмента относят: концентрацию на поведенческом аспекте; воспроизведение в упражнениях

ключевых моментов работы; использование помимо групповых заданий индивидуальных тестов и интервью; оценку выполнения заданий по нескольким аспектам с точки зрения компетенции, необходимой для достижения заданного уровня выполнения конкретной работы; одновременную оценку нескольких претендентов или участников, с целью дать им возможность взаимодействовать, раскрывать и применять свой профессиональный опыт.

Учитывая дороговизну ассесмент – центров, некоторые предприятия при найме персонала из внутренних источников используют альтернативный вариант – метод 360 градусов. Оценка «360 градусов» - это получение информации о действиях кандидата в реальных ситуациях и о проявлении им деловых качеств. Источником информации являются сотрудники, общающиеся с кандидатом на разных уровнях (клиенты, коллеги, начальники). Информация, полученная от сотрудников, взаимодействующих с претендентом напрямую, позволяет считать оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом внутреннего отбора персонала. В роли эксперта можно привлечь самого кандидата на должность: он оценивает уровень своей подготовки, свои профессиональные качества. В последующем это может быть использовано для корректирования самооценки кандидата и создания плана его индивидуального развития. Хорошо, если анкета кандидата будет представлять собой качественную информацию, которую система или служба по персоналу смогут перевести в цифровую. Качественная информация дает возможность охарактеризовать, как проявляет себя кандидат на работе, а количественная позволяет сравнивать его с остальным коллективом [18].

Методы отбора персонала отличаются в зависимости от того, из каких источников набирается персонал. Методы также зависят от специфики вакантной должности. При найме персонала на руководящие должности и рабочие специальности методы отбора будут отличаться.

Перед непосредственным принятием решения о найме того или иного претендента на работу, служба по персоналу анализирует и сопоставляет результаты по всем методикам отбора претендентов на вакантную должность. В результате выбирается максимально подходящий кандидат, принимается решение о найме, начинается оформление необходимых документов. Решение о приеме претендента на работу является кульминационным в процессе найма. Поэтому оно должно быть как можно более объективным. Принимается такое решение с помощью научно обоснованной системы оценки компетенций кандидата, включающей традиционные и нетрадиционные методы оценки.

Традиционные методы оценки кандидата выявляют соответствие претендента вакантной должности и ориентированы на будущие результаты его трудовой деятельности, долгосрочную перспективу развития. Традиционные методы оценки: методы шкалирования (метод шкалы графического рейтинга, описательный метод, метод стандартных оценок, метод шкалы наблюдения за поведением) сравнительные методы (метод классификации, метод заданного распределения, метод сравнения по парам).

Основными способами окончательной совокупной оценки кандидатов являются: ранжирование, расчет суммы баллов по критериям оценки, категоризация, содержательное описание. Традиционная группа методов отбора кандидатов обладает определенными преимуществами: методы просты, они позволяют одинаково оценить всех кандидатов, и провести между ними сравнение, дают возможность оценить динамику во времени. Использование традиционных методов сравнительно дешевое и не требует специальной подготовки у работников кадровой службы. Однако, данные методы отличаются субъективизмом оценки, часто не соответствуют требованиям должности, не учитывают потенциал претендента и т.д. [7]

Особую популярность завоевал метод ранжирования, строящийся на сравнении претендентов друг с другом. В настоящее время известны

несколько видов ранжирования: прямое, чередующееся, альтернативное, парное сравнение.

При прямом ранжировании все кандидаты оцениваются по определенному показателю по бальной шкале (например, от 1 до 5). На основании баллов строится рейтинг претендентов. Ранжирование часто производится по нескольким показателям, в таком случае рейтинг составляется по сумме набранных баллов. Прямое ранжирование производится при помощи специальной таблицы, которую можно представить следующим образом (таблица 1.4.)

Таблица 1.4.

#### Прямое ранжирование претендентов

Претенденты	Показатели			
	Инициативность	Ответственность	Коммуникабельность	Итого
Иванов	3	5	2	10
Петров	4	2	5	11
Сидоров	3	3	2	8
Васильев	4	5	5	14

Источник: [составлено автором на основании 10]

Парное сравнение – более трудоемкий метод. При помощи матрицы парных сравнений, первый претендент оценивается со вторым по критерию, например по опыту работы (таблица 1.5.)

Таблица 1.5.

#### Матрица парных сравнений

№	ФИО	1	2	3	4	5	6	Итого
1	Иванов	0						
2	Петров		0					
3	Сидоров			0				
4	Васильев				0			
5	Мишин					0		

6	Ткаченко						0	
---	----------	--	--	--	--	--	---	--

Источник:

Если у первого кандидата опыт работы выше, чем у второго, то в матрице ставится «+» напротив фамилии первого кандидата и т.д. Процесс сравнения пар проводится до тех пор, пока каждого кандидата не сравнят с каждым по выбранным критериям. Кандидат, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как наиболее подходящий на эту вакансию. Недостатком данного метода является громоздкость расчетов в случае оценки большого количества кандидатов.

При альтернативном ранжировании в первую строку таблицы записывается набравший наибольшее количество баллов претендент, а в последнюю - наименьшее, затем выносятся следующий наилучший претендент в строку №2 и наихудший – в предпоследнюю строку, таким образом заполняются все строки.

Категоризация - метод, при котором кандидата относят к некоторому классу, группе, типу (например, профессионально пригодных и непригодных). Этот метод компании применяют в тех случаях, когда есть готовые инструкции, другие внутренние документы, содержащие противопоказания к занятию данной должности (например, такие внутриведомственные приказы есть в силовых ведомствах).

Содержательное описание (характеристика) самый сложный из перечня традиционных методов. Он предполагает сведение полученных психодиагностических результатов в некий единый портрет претендента. Недостатки данного метода: достаточные временные затраты, возможность субъективного восприятия представленной информации.

При нетрадиционных методах оценка кандидата происходит прежде всего внешними специалистами. В нетрадиционных методах, кроме реальных качеств, оценивается потенциал будущего сотрудника. К числу методов относятся оценивание на основе анализа результатов ролевых игр, бизнес-кейсов, метода экспертных оценок и пр. К недостаткам этих методов

относится, в первую очередь, сложность оценки потенциала претендента. В некоторых фирмах к нетрадиционным методам относят и самооценку кандидата. При этом метод самооценки проводится различными способами.

Кандидат может оценить свое соответствие конкретной вакансии, или дать полное представление о себе: положительные и отрицательные черты характера, приоритеты в жизни и работе и т.д. Суть двухсторонней оценки в сравнении кандидатом оценки экспертов с собственной оценкой. В большинстве процедур результаты самооценки выражаются следующими параметрами: высокая, в соответствии с нормами, низкая.

По результатам примененных методов оценки кандидатов среди них выделяют:

- кандидатов, в наибольшей степени отвечающих вакантной должности. У них отмечается высокий уровень профессиональных знаний и умений, присутствуют необходимые личные качества и способности. Такие претенденты в первую очередь принимаются на работу;

- кандидатов с хорошими способностями, высоким профессиональных знаний и умений. Они имеют необходимые для занятия вакантной должности качества и не имеют серьезных минусов. Эти кандидаты могут быть приняты на работу с большой долей уверенности;

- кандидатов со средними способностями, но с перевесом сильных позиций над слабыми. Они могут приниматься в штат на определенных условиях;

- кандидатов со способностями, уровнем профессионализма ниже среднего. Они имеют перечень серьезных минусов, ставящих под сомнение целесообразность их зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но иногда принимают на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других кандидатов);

- абсолютно неподходящих кандидатов. Они по своим профессиональным и/или личностным качествам не соответствуют

предложенной вакансии. Такому кандидату отказывают в приеме на работу, даже если он является единственным претендентом на вакантную должность. является единственным кандидатом на вакантную должность.

Стоит отметить типичные ошибки, имеющие место при оценке претендентов. Виды типичных ошибок: различные стандарты оценок, применяемых к кандидатам; выбор претендента по его сходству с оцениваемым; оценка претендента не в целом, а по одной из его характеристик; ошибка контраста (кандидат получает завышенную оценку, так как сравнивается с более слабыми кандидатами); стереотипизация (сравнение кандидата с образом «идеального работника», которые различаются у людей); изменение стандартов в ходе найма; сравнение кандидатов друг с другом, а не стандартом должности. С целью избежания субъективизма необходимо создать комплексную систему оценки кандидата, сбалансированную с точки зрения объективности, точности и простоты оперирования.

Можно выделить следующие расходы на кандидатов: затраты на нового сотрудника, нанятого из внешних источников: затраты, связанные с поиском, с отбором; затраты на первичное обучение; возможные потери при освоении должности; потери от нехватки кадров до стадии полноценного участия, претендента в деятельности организации; заработная плата; косвенная заработная плата (обеды, оплата проезда и пр.); требуемое материальное стимулирование (льготы, бонусы и пр.); предоставляемый пакет социальных гарантий; взносы организации во внебюджетные фонды социального страхования; издержки организации на уплату налогов; организация рабочего места; дополнительные затраты (транспортировка рабочих; рабочая одежда и пр.).

Затраты на кандидата, подобранного из внутренних источников: затраты, связанные с выявлением лиц, подходящих для вакантной должности; затраты на обучение; возможные потери при освоении новой должности; потери от нехватки кадров до стадии полноценного участия

сотрудника в новой должности в деятельности организации; увеличение заработной платы; требуемое материальное стимулирование; предоставляемый пакет социальных гарантий; взносы организации во внебюджетные фонды социального страхования; издержки организации на уплату налогов; организация рабочего места; дополнительные затраты (транспортировка рабочих; рабочая одежда и др.) [19].

Завершающим моментом найма персонала является процедура принятия окончательного решения. В зависимости от ряда факторов (размера предприятия, укомплектованности коллектива, специфики работы) окончательные решения о найме могут существенно отличаться.

Можно выделить 3 основных стратегии принятия окончательного решения о приеме претендента на работу в предприятие.

Стратегия 1: Кадровая служба проводит первичный отбор кандидатов. Окончательное решение принимает руководитель подразделения или организации после собеседования.

Стратегия 2: Кадровая служба проводит полный отбор кандидатов, и принимает окончательное решение. Руководителю представляется список наиболее подходящих претендентов, и он принимает окончательное решение без собеседования, на основе предоставленной информации.

Стратегия 3: Кадровая служба осуществляет предварительный отбор претендентов. Далее происходит собеседование со специальной комиссией. Окончательное решение принимается совместно на основании согласования мнения всех членов комиссии.

Каждая вакансия имеет свои особенности, и требования. Но все работодатели отдают предпочтение кандидатам с наличием качественного образования и опыта практической работы. В зависимости от специфики работы, от некоторых кандидатов требуются определенные физические качества (сила, выносливость и т.д.). Важной личной характеристикой кандидата является его возраст. Слишком молодые и старые по возрасту

кандидаты подвергаются при приеме на работу более тщательному отбору, чем претенденты иных возрастных категорий.

### 1.3. Теоретические и методологические аспекты проблемы системы найма персонала

Теоретические и практические аспекты найма персонала имеют взаимную связь. Теоретические работы проверяются на практике, в свою очередь, практические ставят перед теорией новые задачи.

Важным теоретико – методологическим аспектом проблемы найма персонала является раскрытие его сущности. Учеными были предложены различные трактовки понятия наем персонала:

- ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией;

- вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно – правовых форм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию;

- вид управленческой деятельности, связанный с оформлением трудовых отношений между работником и работодателем.

Наем персонала является двухступенчатым процессом, включающим в себя отбор и подбор персонала.

Набор (подбор) персонала – процесс, осуществляемый с целью объявления организацией о свободных вакансиях.

Подбор персонала – процесс, включающий комплекс непрерывных последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в дополнительном персонале.

Отбор – процесс, в результате которого организация выбирает из всех набранных кандидатов одного, наиболее подходящего в соответствии со спецификой вакантной должности [19].

Изучая посредством системного подхода наем персонала, он был рассмотрен как совокупность методов, механизмов, источников, взаимосвязанных между собой (рис.1.2.).

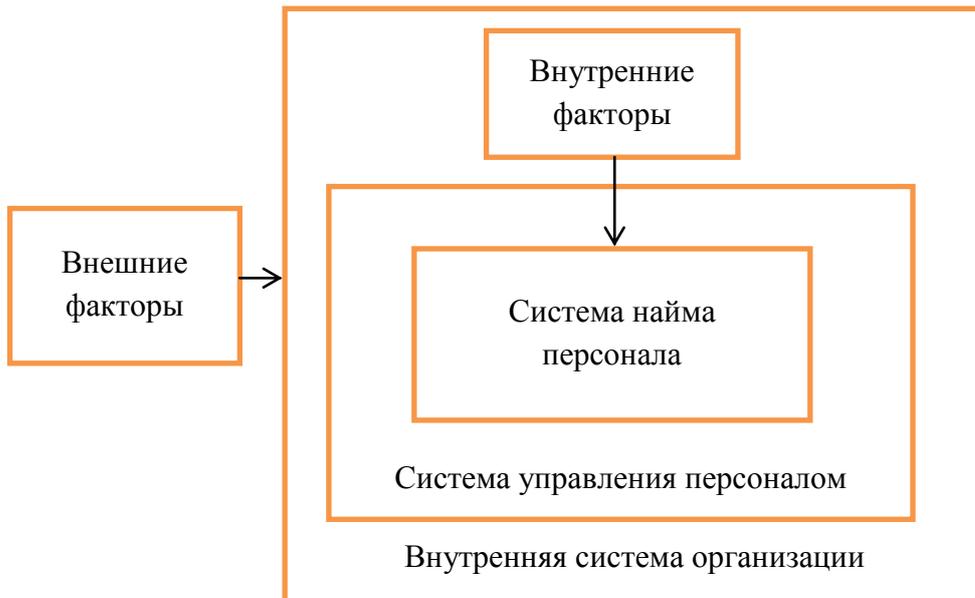


Рисунок 1.2. Система найма персонала

Источник: [43]

Как видно из рисунка 1.2. система найма персонала является частью системы управления персоналом. Та, в свою очередь – частью системы всей организации. Соответственно, на систему найма персонала посредством влияния на организацию в целом влияют внутренние и внешние факторы. Все эти факторы могут нести управляемый и неуправляемый характер.

Сущность видов факторов описана в таблице 1.6.

Таблица 1.6.

Факторы, влияющие на систему найма персонала

Вид	Сущность
Внешние неуправляемые	Факторы природного, политического, социально – экономического характера. Некоторые ученые считают, что они не имеют большого

	влияния на процесс найма персонала [6]
Внешние управляемые	Приоритеты государственной кадровой политики, система законодательства. Эти факторы создают позитивные или негативные условия для функционирования системы найма
Внутренние неуправляемые	Индивидуальные и психологические особенности персонала кадровой службы, психологические стереотипы
Внутренние управляемые	Стратегия деятельности предприятия и ее кадровой политики, особенности трудовой деятельности на каждой должности, выбор технологии управления персоналом

Источник: [32]

Деление вышеперечисленных факторов для каждого предприятия условно. Значение здесь имеет цель, назначение организации, ее авторитетность. В условиях рыночной экономики трудно спрогнозировать влияние тех или иных факторов на деятельность организации. Руководители некоторых организаций формируют несколько сценариев дальнейшего развития предприятия при разных микро- и макроусловиях.

Успешное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе невозможно без разработки стратегии развития. В системном подходе наем персонала представляет собой часть системы управления персоналом, и как один из важных аспектов стратегического планирования организации [24].

Представляя наем персонала, как систему стоит связать вместе внутренние и внешние факторы, влияющие на цели и задачи найма, стадию развития организации.

Каждое предприятие проходит несколько стадий в своем жизненном цикле. На каждом из этих этапов решаются разные задачи по планированию персонала. Стратегия найма зависит на основании стадии жизненного цикла,

которую в данный момент проходит организация и ее способности варьировать тремя критериями: стоимость персонала, его качество, и время поиска.

На стадии рождения предприятия найм персонала часто становится поиском единомышленников, разделяющих идеи и надежды создателя. Некоторые организации могут существовать на такой стадии много лет. Наблюдается большая текучесть кадров.

В период становления организация, как правило, требует от кандидатов инициативности, новаторства, возможности брать на себя ответственность и принимать решения. Организация стремится к увеличению производительности результатов, поэтому ей нужны постоянные, сильные кадры.

На стадии роста увеличивается численность работников, формируются стандарты кадровой работы. Организация уже четко определила свои цели и задачи, поэтому система профессионального отбора начинает выстраиваться в соответствии целями и задачами. Оценивается, насколько кандидаты понимают стратегию предприятия, сколько новаторства могут в него принести, насколько эффективно могут работать в коллективе. В целом стадия роста в плане найма персонала характеризуется: созданием системы кадровой службы; наличием четкого штатного расписания, должностных инструкций и прочей необходимой документации для работы кадровых служб; созданием системы профотбора; увеличением числа сотрудников; созданием штата менеджеров-профессионалов; внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

На стадии спада происходит замедление динамики роста, осуществляется изменение структуры предприятия, в том числе касаясь и штата. Поэтому во многих организациях начинается поиск сотрудников, способных внести новые идеи в развитие фирмы.

На стадии кризиса у предприятия два выхода: ликвидация или преобразование, в том числе и в кадровом составе.

Тем самым, любая организация может находиться на любой стадии развития. Соответственно, систему найма персонала следует рассматривать и анализировать в зависимости от конкретной стадии. Стадия жизненного цикла организации определяет действия кадровой службы по качеству и количеству нанимаемого персонала.

Находясь на той или иной стадии жизненного цикла, предприятие может занимать различные позиции в своей отрасли: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую, и это отражается на процессе найма персонала. Это наглядно представлено в модели ADL – LC (рис.1.3.)

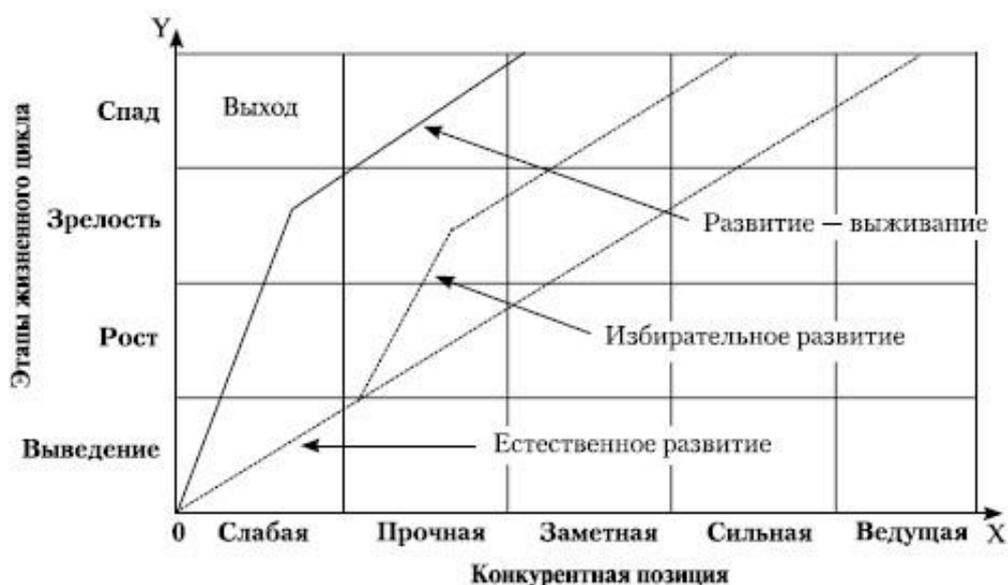


Рисунок 1.3. Модель ADL – LC, применимая к анализу деятельности организации Источник: [7]

Наем персонала должен осуществляться исходя из стадии жизненного цикла организации и ее позиции в отрасли. При ведущей позиции предприятие вводит жесткую систему профессионального отбора, на работу отбираются только квалифицированные специалисты.

Имея сильную позицию на рынке, организация формирует свою систему найма персонала, но учитывает при этом позицию лидера.

При заметной позиции организация использует оптимальные чужие наработки. Спрос в таких фирмах, как правило, равен предложению, поэтому

организация не нуждается в столь жестких критериях профессионального отбора, как в предыдущих категориях.

Имея прочную позицию на рынке, фирмы добиваются успеха в определенной маленькой нише. Это определяет специфику работы с персоналом. Обычно такие организации занимаются поиском уникальных, узконаправленных профессионалов.

Наконец, позиция предприятия может быть слабой. В таком случае, организация нацелена на маленький коллектив, члены которого смогут совмещать по несколько профессий.

Данные методики определяют общие направления найма персонала, но по каждому из них должны быть разработаны требования к системе найма персонала (рис.1.4.)

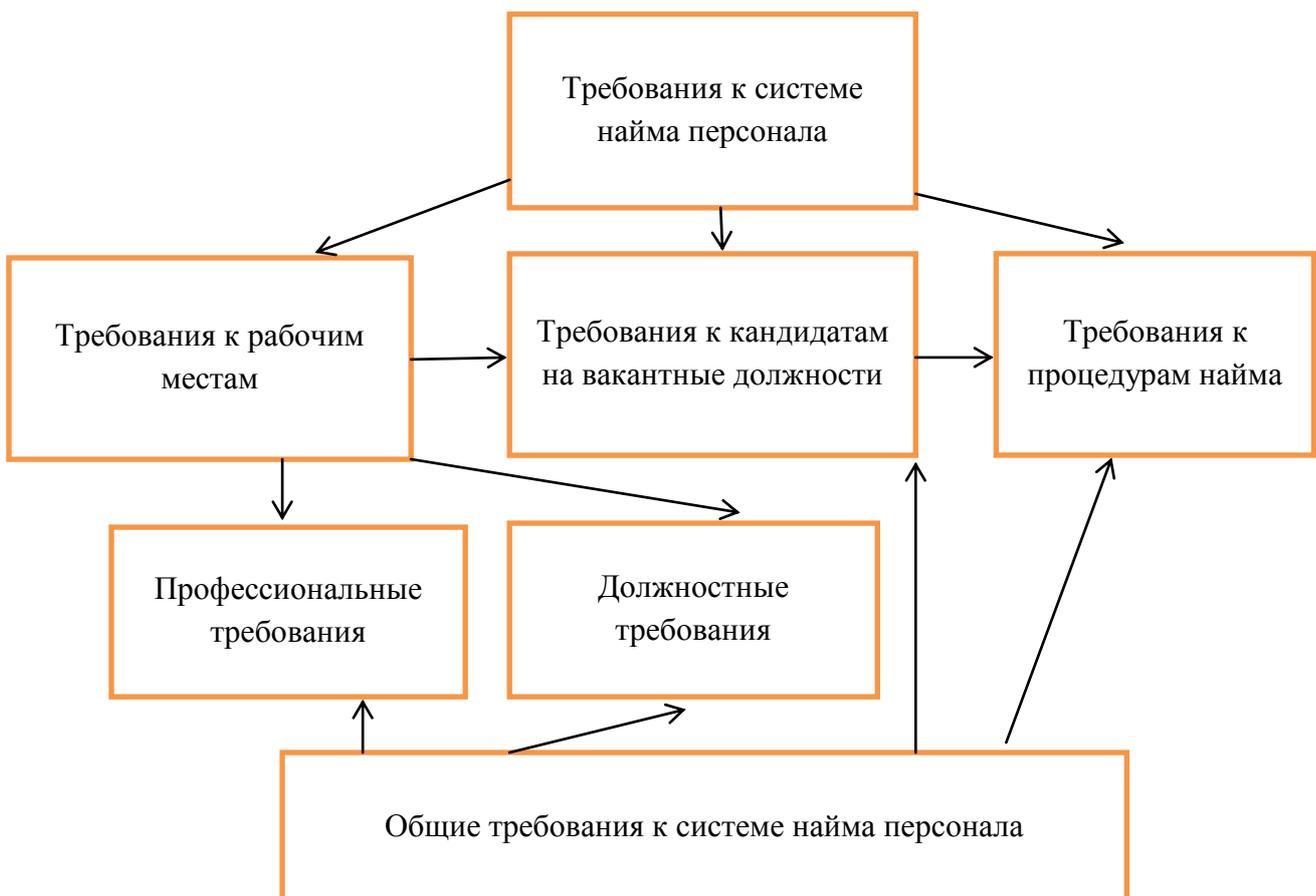


Рисунок 1.4. Требования системы отбора при найме персонала

Источник:[составлено автором на основании 36]

В практической деятельности фирмы, особенно в вопросах найма персонала, разные методики и методологии должны использоваться комплексно, дополняя и увеличивая возможности друг друга. Например, выявить и оценить конкретные профессиональные знания возможно путем собеседования, а также тестирования. Оценить личностные качества такие, как мотивация, лидерство, стрессоустойчивость и т.д., возможно путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств), тестирования и прочее [8].

В системе найма персонала важен индивидуальный подход к всеобщим концепциям. Это обусловлено тем, что условия, в которых находятся организации, различны, как различны и факторы, влияющие на их деятельность. Организация является механизмом, стремящимся к состоянию равновесия, и отторгающим технологии и элементы управления персоналом, мешающие ее функционированию.

В связи с этим, важнейшую роль в современном мире занимают кадровые службы. Ведь они обеспечивают стабильное функционирование и планомерное развитие организаций. Кадровая политика любого предприятия направлена на эффективный найм кадров [2].

На основе изученного научного материала, следует сделать вывод, что найм персонала – это осуществляемый при необходимости комплекс мероприятий, направленный на привлечение кандидатов, максимально соответствующих текущим целям предприятия, условиям его жизненного цикла и стратегии рыночного поведения.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТНОШЕНИЙ НАЙМА В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ

### 2.1. Стратегии найма в зарубежных странах

Изучение национального менеджмента зарубежных стран – это освоение уникального опыта, с возможностью применения его в дальнейшем в других странах и компаниях.

Способом совершенствования системы управления персоналом в целом и найма в частности, является исследование зарубежного управленческого опыта и применение его в своей организации.

Одной из самых эффективных систем менеджмента в мире признана японская модель, приоритетным направлением которой является работа с людьми. Японский менеджмент за короткий период сумел достичь больших высот. Становление японского менеджмента происходило с конца 19 века, путем заимствования технологий западных моделей, с дополнением их своими, кардинально новыми принципами. Японская модель менеджмента отличается неформальностью, мягкостью, органичностью. Отличительной чертой японского стиля управления является объяснение менеджмента со стороны культурного и технического детерминизма [21, с. 407-411]. Цель деятельности японских организаций – долгосрочное процветание организации посредством верности и единства сотрудников. Почти каждая японская фирма имеет собственную философию, пропагандирующую связь между процветанием предприятия, каждого человека и японского народа в целом. Основной деятельностью японских сотрудников считается служение нации путем улучшения производства, честности, гармонии, борьбы за качество, идентификации с предприятием и благодарности ему. Японская модель заложила следующий принцип в систему найма персонала: главная ценность организации – человеческие ресурсы. Отбор их – тщательный, а отношение – бережное. За счет повышения производительности труда сотрудника растет эффективность работы предприятия. В Японии, как ни в

одной другой стране ценится психологическая атмосфера внутри коллектива: компания интересуется жизнью работников, помогая при наличии проблем, ведь проблемы отрицательно сказываются на работе сотрудника, а значит, и на всю компанию в целом. Также японская модель имеет второе название – «модель пожизненного найма». Министерство труда Японии дает следующее определение понятия «пожизненный найм»: «практика компаний нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им постоянную работу в данной компании, кроме непредвиденных случаев» [26]. Текущая текучесть персонала в данных организациях составляет 1,5–2 % в год. В западноевропейских и американских фирмах данный показатель может достигать 17–20 % в год. Также довольно низок показатель безработицы – около 3,5%. Основная идея японского менеджмента следующая: предприятие – семья, и при найме сотрудника оно приобретает нового члена семьи. Но и от сотрудника требуется, чтоб он стал достойным членом этой семьи, усвоил ее основные ценности и приоритеты. В системе нет жесткого характера руководства, оно имеет в основном рекомендательный характер, строится на самомотивации (каждый готов делать то, что ему под силу) [19].

Одна из основных концепций японского менеджмента – человек работает в одной организации на протяжении всей жизни до обязательного ухода на пенсию. Стоит отметить, что организации заботятся о своих сотрудниках до конца их жизни. Данная концепция заимствована из американского менеджмента, но в Японии она удачно работает благодаря национальному менталитету. Японцы постоянно совершенствуют свой кадровый менеджмент, перенимая опыт у других стран и самостоятельно. Японская система менеджмента сложилась под влиянием многих аспектов – местных обычаев и традиций, борьбы с бедностью, американской оккупации после Второй мировой войны.

Оптимальным для японской организации является отбор кандидатов из числа выпускников учебных заведений, которые работали бы в организации до достижения предельного возраста. Основными требованиями к претенденту являются добросовестность, аккуратность и доброжелательность.

В японской системе также используется определенный порядок найма: сотрудник проходит испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. В течение испытательного срока (2-3 года, в некоторых организациях 8 – 10 лет) выявляется степень ценности диплома учебного заведения, происходит период адаптации и ориентации сотрудника в делах компании. По истечению испытательного срока происходит зачисление на работу. Также, в Японии очень поощряется создание трудовых династий – прием на работу детей и близких родственников сотрудников. Широко используется найм по рекомендации (около 45% всех работников). Человек, давший рекомендацию о найме, несет ответственность за работу своего подопечного. Отбор кандидатов на управляющие должности обычно происходит за счет внутренних источников фирмы [4].

Компании сначала отбирают сотрудников, а потом решают вопрос об оптимальности их использования. Оценка производится медленно, и отсутствуют жесткие требования к специализации сотрудников. Соответственно, и продвижение по карьерной лестнице происходит достаточно медленно. Каждый работник оценивается не по индивидуальному вкладу, а по совокупной производительности всего коллектива.

Японские организации в качестве характеристик при найме персонала используют такие, как: способность работать в команде, осознание значения своей работы для общего дела, способность решать производственные проблемы.

В Японии так же практикуется особый вид найма – «амакудару» (спуститься с небес на землю). На высший уровень управления частными организациями приходят вышедшие на пенсию государственные служащие.

Японские предприятия полностью отказываются от дешевой рабочей силы – труда мигрантов.

Работники японских организаций подразделяются на две группы: стержневую (около 70%) – работающие в организациях на протяжении всей жизни, и постоянную (30%) – имеющие постоянную занятость работники, без больших взаимных обязательств с компанией.

Еще одна четко структурированная система найма персонала – американская. Цель американского менеджмента – удовлетворение материальных потребностей и максимизация финансовых результатов. Эффективность американские предприятия воспринимают как увеличение прибыли, рост оборота вложений [22]. Средствами реализации данной цели является материальная заинтересованность работников, а также конкуренция, ведущая к победе сильнейшего. Работники в американских организациях рассматриваются как совокупность индивидуальностей, но при этом работники для компании – средство достижения ее целей.

Американская модель менеджмента определяется национальным менталитетом: способности бороться до конца, энергичности, активности, индивидуализма, желанием во всем быть первыми.

Менеджмент США отличается формализованной структурой: каждый работник имеет свое место в иерархии управления и имеет свой определенный перечень обязанностей.

На сегодняшний день большинство американских организаций характерно стремление организовать производство с помощью высококлассного персонала, и добиваться конкурентных преимуществ в борьбе. В настоящее время важное место в системе управления персоналом занимает отбор персонала.

Система найма персонала строится на традиционных методах, и методах селекции, для выявления профессиональных знаний и специализированным навыкам. Однако фирмы прибегают и к нетрадиционным методам [27]. Селекция кадров – процесс из нескольких

этапов, в ходе каждого происходит отсеивание не соответствующих требованиям кандидатов. Опорой в американских организациях делается на узкую специализацию персонала. Данный аспект ограничивает движение по карьерной лестнице, что приводит к текучести кадров, их перехода из одной фирмы в другую [28]. Таким образом, американские предприятия ищут таких специалистов, деятельность которых может быть использована в других организациях на аналогичном виде работ. Профессиональная мобильность работников рассматривается как положительное явление, что находит свое отражение в критериях при отборе персонала. Специалист, работавший 10 лет в различных организациях, будет иметь преимущество перед специалистом, имеющим такой же трудовой стаж в одной компании. Однако, стоит отметить, что главными критериями при отборе персонала являются уровень образования, опыт работы, психологическая совместимость и умение работать в команде.

Процесс отбора персонала в американских организациях должен удовлетворять следующим требованиям: правильное составление вакансии (необходимость выявления стиля и показателей деятельности, максимально удовлетворяющим уникальности данной работы); применяемые при отборе тесты должны соответствовать потенциально занимаемой должности.

В Америке при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят ряд процедур: анализ резюме, анкетирование, предварительное собеседование, тестирование, проверка рекомендаций, итоговое собеседование. Обязательным этапом является тестирование, разработанное каждым предприятием в зависимости от специфики работы. Каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и найма персонала. После приема работник проходит период адаптации – изучение работником его обязанностей, знакомство с организационной культурой фирмы и ее деятельности в целом.

Американские фирмы высоко ценят в своих сотрудниках такое качество, как деловитость. Деловитость – это умение вести дело, активность,

толковость, предприимчивость в работе. Также она характеризуется настойчивостью, целеустремленностью, стремлением к выгоде. Именно на это качество направлено основное внимание кадровой службы при приеме на работу в Америке [5].

Американские предприятия отличаются тем, что каждая должность точно определена, и задача кадровых служб – найти максимально подходящего для данной должности человека. В США не выделяют внешние или внутренние источники найма, поэтому большое внимание уделяется общей специализации работника. В отличие от Японии, существует мобильность кадров, ошибочно нанятые сотрудники исправляются увольнениями и заменами.

Приведем сравнительную характеристику японской и американской моделей менеджмента по основным показателям в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента

Характеристика	Японская модель	Американская модель
Профессиональная компетентность	Становление специалиста широкого профиля, специальные формы повышения квалификации, обязательная переподготовка	Расширение узкой специализации до нескольких смежных специальностей. Традиционные формы повышения квалификации
Отношение персонала к работе и предприятию	Пожизненный найм, переход в другую организацию воспринимается как неэтичный поступок.	Главный мотив персонала – деньги. Поэтому найм краткосрочный.

	Персонал характеризуется ощущением принадлежности к коллективу	
Форма деловых отношений	Личные контакты, основанные на взаимном доверии	Контрактная
Характер проведения инноваций	Эволюционный	Революционный
Процесс принятия решений	Снизу вверх: принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения руководителем; решения принимаются быстро, реализуются медленно.
Продвижение по карьерной лестнице	Медленное должностное продвижение. Требование жизненного опыта, хорошего знания производства	Быстрое должностное продвижение. Требование высокой квалификации, способности к обучению
Главные качества делового человека	Умение работать в команде, ориентированность на коллектив, минимальные риски	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску

Источник: [25].

Серединой между крайностями японской и американской моделями управления персоналом принято считать европейскую модель. В Германии во всех организациях существует специальная служба по управлению персоналом – в расчете примерно 1 служащий на 140 работников. Часто служба персонала также занимается бухгалтерией и вопросами заработной платы персонала. При найме руководителей службы руководствуются их способности к полной самостоятельности и ответственности в рамках профессиональных знаний и опыта. Деятельность по управлению персоналом считается важнейшим звеном в европейских организациях, поэтому в ней обязательно участвует кто то из руководства. Немецкие организации редко прибегают к внешним источникам найма при выборе на руководящие должности, предпочитая внутреннее продвижение по службе.

Службы управления персоналом в европейских странах широко практикуют обмен опытом. В Германии в таком обществе насчитывается более 5 тысяч человек. Отличительной чертой европейского управления персоналом является децентрализованность: в головном офисе компании даются только общие рекомендации по вопросам управления персоналом, и в каждом филиале проводится собственная политика в области управления персоналом. [29].

Считается, что больше всего в российских условиях применим европейский менеджмент. Однако, не стоит забывать о различиях в ментальности, уровне жизни населения. Российским предприятиям стоит, подобно Японии, перенимать опыт зарубежных стран, адаптируя его под российским реалии.

В СССР темы поиска и подбора персонала не обсуждались. Это обусловлено существованием госпрограммы, по подготовке рабочего класса на заводах, в училищах, и программы обучения на рабочих местах на предприятиях. В советское время кадровый менеджмент в России строился в соответствии с технократическим подходом. Каждый сотрудник воспринимался как маленькая деталь большого механизма производства. В

некоторых российских организациях такой подход сохраняется по сегодняшний день. Во многих российских предприятиях движение по карьерной лестнице затруднено. Особенно это касается управленческой сферы. Подбор и отбор персонала не всегда строится на профессиональных качествах, опыте работы сотрудника, образовании, специфике предыдущей работы.

Российская экономика труда в настоящее время имеет ряд проблем, который обуславливает её некоторое отставание от западной. Среди них стоит выделить:

- недостатки законодательной базы;
- отсутствие долгосрочных стратегий развития бизнеса;
- недостаточное осознание социальной ответственности менеджмента;
- отсутствие школы руководящего резерва;
- существующая политика «закрытых дверей»;

В российской практике возможно частичное применение американской модели менеджмента. Индивидуализм в российских организациях ценится, но история наложила на россиян отпечаток коллективизма.

Преобладающий ранее авторитарный стиль управления в российских организациях приобретает все более демократические формы. Эти два вида стоит комбинировать, так как недостаток авторитарности управления может привести к отрицательным последствиям.

## 2.2. Стратегии найма в современных российских фирмах

Следует отметить, что сама система управления персоналом в условиях рыночной экономики в России достаточно молода. Только в 90-е гг. 20 века в организациях начал проявляться подход к управлению персоналом как к отдельной профессиональной деятельности в целостном подходе управления предприятием. Соответственно, определенной модели по управлению персоналом еще не сложилось. Российский менеджмент перенимает

методики, используемые западными странами, не всегда подходящие под отечественную специфику.

Далее выделены основные стратегии найма на российских предприятиях:

1. Компании подбирают лучших для себя молодых специалистов и начинают инвестировать средства в их человеческий капитал, создавая для себя будущий менеджерский состав. Такая стратегия является очень затратной, но результаты при успехе её реализации, можно считать наиболее удачными. Эта стратегия популярна среди крупных корпораций, в большинстве случаев западных, склонных к инвестированию в инновации и человеческий капитал персонала.

Для реализации этой стратегии компании также могут обращаться к посредникам на рынке труда. Компании этого сегмента обеспечивают знакомство работодателей и студентов, занимаясь организацией ярмарок вакансий в университетах, бизнес-кейсов, турниров. В настоящее время карьерные мероприятия на базе вузов – один из наиболее эффективных каналов поиска и привлечения выпускников на стажировки и постоянные рабочие места в компании. С развитием интернет – технологий все большую популярность набирает поиск кандидатов через различные порталы, созданные для помощи в трудоустройстве и заполнении вакансий. С развитием сети Интернет существенно снижается асимметрия на рынке труда, так как вся актуальная информация о вакансиях и кандидатах доступна в любой момент времени [14].

2. Самостоятельный поиск кандидатов с использованием базы резюме и/или площадки для размещения вакансии. Организация платит определенную сумму денег и получает доступ к полной базе резюме, из которой силами внутренних служб можно выбрать подходящих кандидатов. Это наиболее распространенный канал поиска сотрудников в силу своих простоты и удобства. Эффективность поиска через Интернет-ресурсы напрямую зависит от квалификации кадровых специалистов в компании и

уникальности вакансии. Учитывая текущую ситуацию на рынке труда, интернет - источники и самостоятельный поиск являются наиболее актуальными при заполнении позиций уровня специалистов среднего звена и административного персонала (ассистенты, секретари). Для использования Интернет-ресурсами необходимо произвести некоторую оплату, можно предположить, что маленькие фирмы будут выбирать другие каналы поиска персонала: в таких компаниях количество вакансий достаточно небольшое, это снижает отдачу от инвестиций в подобного рода ресурсы. Это еще один определяющий фактор использования Интернет-ресурсов в качестве канала поиска сотрудников – это наличие доступа к сети Интернет и общая компьютерная грамотность сотрудников. Так, можно предположить, что предприятия, располагающиеся в небольших городах, будут реже обращаться к такому каналу поиска сотрудников, нежели компании в больших городах.

3. С развитием рыночной экономики на рынке труда начали появляться новые игроки – кадровые агентства, коммерческие организации, которые предлагают свои услуги по поиску и подбору кандидатов. На сегодняшний день на российском рынке существует большое количество компаний, предоставляющих услуги по поиску и подбору персонала. Большинство из них – небольшие агентства, как правило, узкоспециализированные либо в какой-то области, либо в подборе специалистов определенного уровня и квалификации. Штат таких компаний, как правило, не превосходит 100-150 человек по всей России, но из-за крупных заказов объем бизнеса таких компаний оказывается очень большим. Отдельный сегмент – это компании занимающиеся поиском высококвалифицированных сотрудников в узких отраслях: производственный сектор, IT, финансовый сектор и т.п. Такие компании работают на рынке за счет своей глубокой экспертизы: как правило, консультанты в этих компаниях имеют значительный опыт работы непосредственно в бизнесе и понимают требования заказчика. Кадровые агентства осуществляют свою деятельность за счет того, что могут за достаточно небольшое время предложить предприятиям-клиентам целый

список кандидатов, удовлетворяющих требованиям к позиции [31]. Агенты получают свои гонорары за быстрое и качественное осуществление поиска. Эти преимущества достигаются за счет того, что для агентства поиск кандидатов – это основной вид деятельности. В агентствах, как правило, существует база кандидатов, что позволяет проводить всего одно первичное интервью для оценки соответствия кандидата сразу всем имеющимся вакансиям. Рекрутинговые агентства иногда помогают претендентам подготовиться к интервью у работодателя, или проводят специализированные семинары и тренинги по поводу того, как вести себя на собеседовании и как правильно отвечать на вопросы. С точки зрения теории, эту деятельность можно расценивать как инвестиции в общий человеческий капитал претендентов на рынке труда. Еще один вид деятельности рекрутинговых компаний – это аутсорсинг персонала (лизинг персонала или аутстаффинг). Работники заключают трудовой договор с рекрутинговым агентством, все «издержки» работы с персоналом от приёма на работу и выплаты заработной платы до увольнения берут на себя рекрутинговые агентства, хотя фактически сотрудники каждый день приходят на работу и выполняют свои обязанности в компании-заказчике. Данная схема является достаточно удобной для вывода за штат непрофильных отделов, для упрощения работы HR-менеджерам компании. Иногда аутсорсинг используют для улучшений статистических показателей – ведь если среднесписочная численность становится меньше, все показатели в расчете на одного сотрудника растут, оставаясь в абсолютном выражении неизменными.

4. Обращение в рекрутинговые агентства – еще одна довольно популярная на российском рынке труда стратегия найма персонала. Можно отметить, что услуги посредников стоят дорого, но такая стратегия позволяет перенести все хлопоты, связанные с заполнением вакансии, на агентство. Чаще всего в рекрутинговые агентства обращаются представители крупных и

средних частных компаний, независимо от отрасли и специализации деятельности.

5. В России популярным остается наем персонала посредством социальных связей. Буквально 15-20 лет назад на работу принято было устраиваться через распределение или «по блату». Можно предположить, что с распространением Интернета и появлением множества самых разных посредников на рынке труда эти практики будут слабеть и оставаться в прошлом. Но, согласно наблюдениям, люди ещё ищут работу по рекомендациям знакомых или через государственную службу занятости. Социальные связи как канал поиска сотрудников все ещё актуален для небольших организаций, которые не располагают значительными бюджетами, и для компаний государственного сектора, в которых и средний возраст сотрудников выше и менталитет, сохранившийся с советских времен, так и не перерос в другую корпоративную культуру. Можно выдвинуть предположение о том, что обращение в государственную службу занятости в качестве канала поиска сотрудников чаще будут использовать организации государственного сектора и организации, основанные во времена Советского Союза. При массовом подборе низкоквалифицированного персонала самым эффективным каналом поиска до сих пор остаются рекламные объявления в СМИ, специализированных газетах. Такой способ поиска является обычным для крупных производственных компаний, открывающих новые фабрики и заводы вдали от крупных городов, градообразующих предприятий. Основное преимущество этого канала поиска – охват максимальной целевой аудитории в рамках той или иной территории. Резонно, что использование печатных объявлений напрямую зависит от размеров компании: чем больше в компании сотрудников и вакансий, тем чаще предприятия будут печатать объявления о своих позициях в бумажных источниках [27].

6. Еще один сегмент на рынке труда – это консалтинговые компании в сфере HR. Данные компании занимаются оценкой и диагностикой системы управления человеческими ресурсами, предлагая своим клиентам

эффективные решения по реструктуризации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами во всех сферах от найма и развития до увольнения персонала. Данные компании специализируются на проектах, связанных с проектированием структуры корпоративных и государственных информационных систем от разработки и внедрения до последующего сервисного обслуживания. В них не развит HR-консалтинг как таковой. В этих компаниях нет наработок по оценке и развитию персонала. Высокие показатели выручки по направлению HR-консалтинг объясняются тем, что при внедрении информационных систем различные виды и функции таких систем расписываются по разным статьям доходов. В HR сектор идут все системы, оптимизирующие учёт персонала, учёт найма и увольнения, электронные системы рейтинга персонала, необходимые для формирования кадрового резерва и карьерного планирования. Эти компании не являются HR-консалтинговыми в традиционном понимании этого термина.

За последние 20 лет на российском рынке труда появилось множество новых инструментов привлечения персонала разного уровня. Компании-посредники создали и заполнили свою нишу на рынке, предлагая клиентам качественно новый подход к найму персонала. Стратегическое управление человеческими ресурсами в России находится на этапе своего становления и стремительно развивается. Компании начинают понимать, что эффективные стратегии привлечения персонала дают конкурентное преимущество и позволяют достигать лучших результатов. Конечно, всё имеет свою цену, и эффективное управление человеческими ресурсами также подразумевает, что компании несут определенные издержки, но ожидаемые выгоды от мотивированной и лояльной рабочей силы с лихвой могут их компенсировать. Следует отметить, что до переходного периода рынок труда в России был достаточно однороден, этому способствовала плановая экономика. Образование, полученное человеком в техникуме или вузе, полностью отвечало требованиям работодателя. В транзитивном периоде проблема соответствия уровня квалификации выпускников учебных

заведений и структуры вакансий впервые начала проявляться. Часто можно услышать суждения о том, что вузы готовят не тех специалистов, что в России слишком много дипломированных юристов и экономистов, в то время как рынок труда испытывает острую нехватку инженеров. На российском рынке труда существует несоответствие между структурой специальностей образования работников и структурой рабочих мест. И дело не в том, что образовательные учреждения готовят «не тех специалистов». На практике, обладатели инженерных и технических специальностей просто не могут найти применения своему образованию. На сегодняшний день в России не так много исследований, посвященных стратегическому управлению человеческими ресурсами и стратегиям найма персонал в частности. Прежде всего, это обусловлено рядом трудностей, возникающих на этапах сбора данных и операционализации понятий. Российский рынок труда гетерогенен. Ситуация в разных регионах может отличаться кардинально. Даже внутри одного региона предприятия сильно дифференцированы. И даже внутри одного предприятия рабочие места нельзя назвать однородными. Также и кандидаты, и сотрудники достаточно сильно различаются по своим характеристикам, что усложняет проведение эмпирического анализа. Авторы отмечают, что проблема дефицита рабочей является достаточно значимой. Стратегии найма персонала российскими предприятиями достаточно разнообразны, и сильно варьируются в зависимости от отрасли и организационно-правовой формы предприятия. Три наиболее распространенных канала найма на российском рынке труда – это личные связи, связи с вузами и связи с профессиональными ассоциациями. Данные исследований подтверждают гипотезу о зависимости выбора каналов найма персонала от экономического положения предприятия: «чем лучше экономическое положение предприятия, тем большим спектром каналов рекрутирования пользуются работодатели и тем чаще они обращаются в рекрутинговые агентства». Среди исследований, так или иначе имеющих отношение к стратегиям найма персонала российскими

предприятиями, можно выделить литературу, посвященную проблеме выбора между внешним поиском и подбором сотрудников и инвестициями в дополнительное образование как альтернативной стратегии найма персонала. По оценкам Всемирного Банка 52,5% российских организаций инвестировали в человеческий капитал своих сотрудников. Для сравнения в тот же период в Чехии и Эстонии порядка 70% предприятий инвестировали в дополнительное профессиональное образования своих сотрудников, минимальные объемы обучающих предприятий зафиксированы в Азербайджане (10,5%), Непале (8,8%) и Индонезии (4,7%). Согласно данным исследования работодатели в России отдают предпочтение внутреннему найму и обучению сотрудников перед внешним поиском и подбором в соотношении. В России в 2009 году процент компаний, инвестирующих в обучение своих сотрудников, составлял 55,4%, к 2011 году сократился до 37% и с тех пор постоянно возрастал. Интерес к проблемам инвестирования в дополнительное образование возрастает в периоды различного рода институциональных преобразований и экономических трансформаций. Именно поэтому исследования на тему обучения сотрудников и инвестиций в человеческий капитал в России начали появляться именно в период становления рыночной экономики. Вопросы найма стали интересовать российских ученых значительно позже. С одной стороны, в периоды высокой безработицы и избытка предложения труда фирмам было проще находить подходящих кандидатов для заполнения вакансий. С другой – до недавнего времени в России не проводились опросы предприятий, и не было данных, на которых можно было оценить стратегии компаний, посчитать выгоды и издержки, связанные с поиском и подбором персонала. Российские исследователи впервые обратили свое внимание на вопросы переобучения и поиска работы в период трансформации российской экономики. Институциональные изменения при переходе к рыночной экономике затронули практически все сферы экономической деятельности государства, в том числе и рынок труда. Появилось много новых рабочих мест,

требующих новых квалифицированных специалистов, в то время как старые рабочие места закрывались. Работникам в этот период приходилось получать дополнительное образование, чтобы успеть за стремительно меняющейся экономикой. Результаты исследования показывают, что переквалификация увеличивает межфирменную мобильность работника, но из-за высокой неопределенности переходной экономики зафиксирована достаточно высокая вариация заработной платы, что приводит к снижению уровня инвестиций в дополнительное образование по новой специальности. В ходе исследования было выявлено, что внутри заданного уровня образования наблюдается существенная вариация отдачи на специализацию образования. Работа демонстрирует положительную оценку современным рынком труда среднего и высшего профессионального образования в области экономических, юридических и технических знаний как для мужчин, так и для женщин. Год получения диплома оказался статистически незначим, и поэтому нельзя утверждать, что «старые» дипломы систематически хуже «новых», или наоборот. Среди позитивных влияний различных программ дополнительного профессионального образования работодатели отмечают снижение текучести квалифицированных кадров, увеличение сети контактов предприятия с партнерами и инвесторами, улучшение динамики роста предприятия.

Результаты исследования выявляют важность и полезность полученных знаний в работе персонала. Проведенный анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что на российском рынке труда крайне редки исследования, в которых обсуждается поведение фирм при поиске и подборе персонала. Отчасти это может быть объяснено нехваткой данных по российским предприятиям - зарубежные исследователи обладают более разнообразными и обширными базами данных. Именно работы зарубежных авторов позволяют строить предположения и выдвигать гипотезы о поведении фирм.

### 2.3. Правовое регулирование и риски отношений найма персонала

Отношения найма персонала в России регулируются, в первую очередь, Трудовым кодексом Российской Федерации, а также Законом РФ от 19.04.1991 N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации".

Государственная инспекция труда (ГИТ) – главная инспекция, выявляющая нарушения работодателями Трудового кодекса. В ходе проверок ГИТ были выявлены самые распространенные нарушения.

Наем персонала имеет свое логическое завершение в заключении трудового договора. Наиболее частые нарушения, в соответствии с проверками ГИТ:

- отсутствие оформления трудового договора в письменной форме (требование ст. 67 ТК РФ);
- в трудовой договор не включаются обязательные условия, установленные ст. 57 ТК РФ. Чаще всего это условия оплаты труда;
- сотрудник при приеме на работу не ознакомлен с правилами внутреннего распорядка организации, Положением об оплате труда, коллективным договором и иными локальными актами, имеющими отношение к трудовой функции сотрудника (ст. 68 ТК РФ);
- лица младше 18 лет принимаются на работу без прохождения обязательного медицинского обследования (ст. 69 ТК РФ) или на работу с вредными условиями труда (ст. 265 ТК РФ);
- введено испытание при приеме на работу лиц, которым испытание не устанавливается (беременные женщины, поступающие на работу по конкурсу, избранные на выборную должность на оплачиваемую работу, несовершеннолетние, впервые поступающие на работу после окончания учебных заведений профессионального обучения);
- вместо трудового договора заключен гражданско-правовой (подряда, оказания услуг, поручения и др.), или срочный трудовой договор в случаях, не предусмотренных ст. 59 ТК РФ.

Распространено в российских фирмах также нарушение трудового законодательства при приеме на работу иностранных граждан. Для использования труда иностранных граждан российское законодательство предъявляет ряд требований со стороны работника и работодателя. Наиболее частыми нарушениями со стороны российских предприятий по отношению к иностранным работникам являются:

- отсутствие трудового договора, или нарушение порядка его заключения;
- прием на работу иностранных граждан, не имеющих разрешения на работу;
- прием на работу иностранных граждан предприятиями, не получившими разрешение на привлечение иностранных граждан.

В соответствии со Статьей 2 «Основные принципы правового регулирования трудовых отношений» Трудового кодекса РФ, среди основных принципов трудовых отношений указан принцип обеспечения равенства возможностей работников без дискриминации, на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на подготовку и дополнительное профессиональное образование. В Статье 3 ТК РФ «Запрещение дискриминации в сфере труда» указано, что никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Также, в соответствии с Законом о занятости населения в Российской Федерации, в объявлениях о работе, упоминание сведений, о каком бы то ни было прямом или косвенном ограничении прав или об установлении прямых или косвенных преимуществ, не связанных с деловыми качествами работников, запрещается.

Несмотря на запреты и ответственность, в Российской Федерации особое распространение получили дискриминация по полу и по возрасту. Возрастной дискриминации подвержена молодежь, а также работники пред пенсионного и пенсионного возраста. По мнению многих работодателей, люди старше 45 лет – немобильны, хуже поддаются обучению, имеют

проблемы со здоровьем. К молодым специалистам предъявляются другие претензии – нехватка опыта и знаний, легкомысленность и непостоянство. Однако стоит отметить, что в ряде случаев кандидат принимает за дискриминацию по возрасту недостаток профессиональных навыков с учетом специфики должности.

Уровень безработицы среди молодежи в России в 3 раза выше чем уровень безработицы взрослого населения.

Автор предполагает, что для уменьшения дискриминации на рынке труда молодых специалистов, следует применить следующие рекомендации: введение налоговых льгот или дополнительного финансирования для предприятий, принимающих на работу молодых специалистов; корректировка учебных программ в соответствии с потребностями рынка труда; совершенствование практической части учебных программ (ролевые игры, бизнес – кейсы и т.д.); обучение студентов учебных учреждений прохождению процесса трудоустройства: составление резюме, ролевая игра – собеседование и т.д.

Гендерная дискриминация, как правило, направлена на молодых женщин, женщин имеющих малолетних детей и детей – инвалидов. Это связано с льготами, которые по трудовому законодательству имеют беременные женщины и женщины с маленькими детьми, а также с длинным отпуском по уходу за ребенком и возможностью частых больничных.

В части уменьшения дискриминации женщин при приеме на работу, по нашему мнению, следует ввести ужесточение наказания за данный вид дискриминации; повышение юридической грамотности населения посредством круглых столов, семинаров,

Борьба с дискриминацией в процессах найма на работу активно ведется государством. К причинам нарушения действующего законодательства стоит отнести: недостаток юридической грамотности у работодателей и работников, непринятие некоторыми работодателями законодательства.

Нарушение норм правового регулирования в российских организациях обусловлено недостатком юридических знаний у работников и работодателей; возможностью обхода законодательных актов (законной и незаконной); недостаточная строгость наказаний за нарушение трудовых норм.

Нельзя не согласиться с мнением тех авторов, которые отмечают, что «существующая в России методология конкурсного отбора по сравнению с другими странами является наименее развитой». Среди причин подобного положения дел можно выделить: отсутствие подробной регламентации конкурсных процедур; использование критериев (согласно которым определяется степень соответствия или несоответствия претендента данной вакансии), которые могут различаться по степени формализации и степени специфичности в разных организациях; наличие элементов субъективизма при формировании конкурсных комиссий и отборе претендентов [20].

В настоящее время риск-менеджмент охватывает все стороны деятельности предприятия, включая управление персоналом. В условиях современности около 80% функционирующих российских предприятий не относятся к государственному сектору, следовательно, их деятельность не регламентируется четкими инструкциями в части работы персонала и полностью осуществляется по инициативе владельцев, учредителей, акционеров, которые несут ответственность за результаты деятельности, что обуславливает рост рискованных ситуаций.

Риски в процессе найма сотрудника возникает при вхождении им в организацию. Предприятие может понести серьезный финансовый ущерб или изменение репутации при принятии на работу сотрудника, не соответствующего требованиям рабочего места. Источниками риска найма неподходящего кандидата являются:

– неверная оценка претендентов на этапе отбора: переоценка профессионального уровня, предыдущего опыта работы кандидата, психологическая несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая

мотивация кандидата работать в организации, несоответствие целей компании и личных целей человека и так далее;

– неправильный выбор источника отбора претендентов: кардинальное отличие сферы деятельности, вакантной должности;

– неточная постановка технического задания, отсутствие точного описания должности или наоборот, очень детальное описание творческой должности;

– отсутствие в процедуре подбора этапа проверки претендента в целях безопасности организации. Здесь присутствует риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании на предыдущем месте работы. Основным инструментом обеспечения безопасности – проверка рекомендаций, а также наличие определенных тестов на моральную и психологическую устойчивость кандидата.

В ряде стран при заключении трудового договора предусмотрены пункты о неразглашении тайны, а также о защите от конкуренции после истечения срока действия трудового договора. Верность сотрудника компании является одним из правил трудового порядка в организациях стран рыночной экономики. Из-за недостаточной квалификации работников кадровой службы организация также может потерять свой имидж на рынке.

Риски в процессе работы внутри организации. Основным риском в работе с персоналом для организации на данном этапе является риск стать «кузницей кадров», которая готовит специалистов для своих конкурентов. Причиной такой ситуации могут стать плохо проработанные системы планирования карьеры персонала, а также отсутствие работы по созданию и поддержанию мотивации сотрудников к труду на предприятии, отсутствие духа единой команды, незнание сотрудниками целей предприятия и их конкретного участия в достижении этих целей и т.д.

Одним из основных рисков в отношениях найма является двухсторонне ассиметричная информация. Аспекты экономической эффективности требуют максимально возможного соответствия между работодателем и

работником, но агенты рынка несут затраты в связи с несоблюдаемыми характеристиками друг друга.

Целесообразно рассмотреть также риски потенциальных сотрудников при устройстве на работу.

В настоящее время все большее количество организаций предпочитают работать с «белой», официальной заработной платой, избегая «оплаты в конвертах». Однако, организации, уходящие от уплаты налогов – не редкость. Данное деяние регулируется статьями Налогового кодекса РФ, а так же Статьей 199 Уголовного кодекса РФ «Уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации» и наказывается штрафом, принудительными работами или лишением свободы. Однако, некоторые работодатели убеждают о необходимости выплаты «черной» заработной платы, мотивируя работника увеличением ее размера. Стоит отметить, что при прекращении оплаты «черной» части заработной платы, работник ничего не сможет доказать даже через суд. Кроме, того, оплата больничных и отпускных будет также определена из «белой» официальной заработной платы.

Распространение в наше время получило предложение организацией испытательного срока минимальной оплатой труда, а иногда и без нее. Как правило, по истечению предложенного срока, работнику отказывают в дальнейшем трудоустройстве, ссылаясь на его профессиональную непригодность или другие аргументы. Отсутствие трудового договора и других документов уничтожают возможность доказать факт трудовой деятельности.

Ненадежность предприятия определяют также просьбы перед началом работы сделать некоторые финансовые вложения: на продукцию, спецодежду, средства труда. Такие компании можно определить по легким условиям труда, высокой заработной плате, свободному графику, отсутствию требований образования и квалификации.

Риски в работе с персоналом являются неотъемлемым аспектом деятельности предприятия, они не поддаются точным расчетам, так как

«человеческий фактор» - поступки и мотивы деятельности людей, подвержены сознательным и бессознательным изменениям.

Сложность, динамичность и неопределенность социально-экономического состояния как российской, так и мировой экономики в целом формируют значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию российских организаций.

## ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ НАЙМА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1. Анализ деятельности предприятия

ООО «Лозар» - многопрофильная организация, которая была создана 13.03.1996 года. Основными видами деятельности предприятия являются: лесозаготовки (распиловка и строгание древесины, производство деревянной тары, производство пиломатериалов, производство технологической щепы или стружки, производство дров), розничная продажа древесины. Предприятие представляет собой 5 цехов и 3 участка.

ООО «Лозар» является коммерческой организацией, уставный капитал которой составляется из номинальной стоимости долей ее участников. Оно имеет права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и цели деятельности, определенных Уставом Общества.

Структура Администрации управления предприятием организована по линейно – функциональному типу. За определенное направление деятельности ответственность несет заместитель генерального директора, наделенный необходимыми полномочиями. Структура организации представлена различными службами, осуществляющими свою деятельность в пределах наделенной компетенции. Основными службами являются: отдел по контролю за надежностью и безопасностью объектов; отдел контроля качества проведенных работ; производственно – договорной отдел; отдел материально – технического обеспечения.

Контрольные функции выполняет кадровая служба, экономический отдел, юридическая служба, бухгалтерия.

Требования профессионализма предъявляются особенно к руководителям различных уровней структурных подразделений организации. От качества их работы, умения управлять коллективом зависит в конечном итоге результат усилий всего подразделения, а также психологический

атмосфера в коллективе. При осуществлении контрольных функций, проведении производственных работ руководитель должен, используя свое положение, авторитет и знания, доводить до всего коллектива необходимость строгого соблюдения инструкций по эксплуатации оборудования, правил техники безопасности, прививать работникам чувство ответственности за результаты своей работы. Участие персонала необходимо на каждой стадии деятельности – проектирование, эксплуатация, ремонтные работы, потребление. Работа на опасных объектах предполагает высокие требования к профессионализму каждого сотрудника организации.

Основными принципами кадровой политики организации являются: совершенствование технологий управления персоналом путем внедрения современных технологий и автоматизированных систем; повышение уровня профессионализма сотрудников; повышение эффективности управления человеческими ресурсами; формирование высокопрофессионального коллектива; максимальная реализация работниками стоящих перед ними задач.

ООО «Лозар» является предприятием, осуществляющим специфическую деятельность. Для обеспечения успешной деятельности предприятие предъявляет ко всем сотрудникам высокие требования.

Основными взаимосвязанными составляющими являются следующие направления деятельности: подбор, оценка и использование персонала; обучение и развитие персонала; мотивация и вознаграждение персонала; социальная политика; корпоративные коммуникации.

По состоянию на 31.12.14 г. общая штатная численность предприятия составляла 156 единиц. Фактическая укомплектованность предприятия – 83,6% (не укомплектовано 30 ед. штатного расписания).

Списочная численность предприятия – 162 человек. 24,31% от общей численности составляют женщины. Состав персонала по категориям представлен на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Состав персонала организации по категориям

Источник: [составлено автором]

Произошло увеличение списочной численности предприятия по сравнению с 2012 годом на 18%, с 2013 – на 10% (рисунок 3.2.).

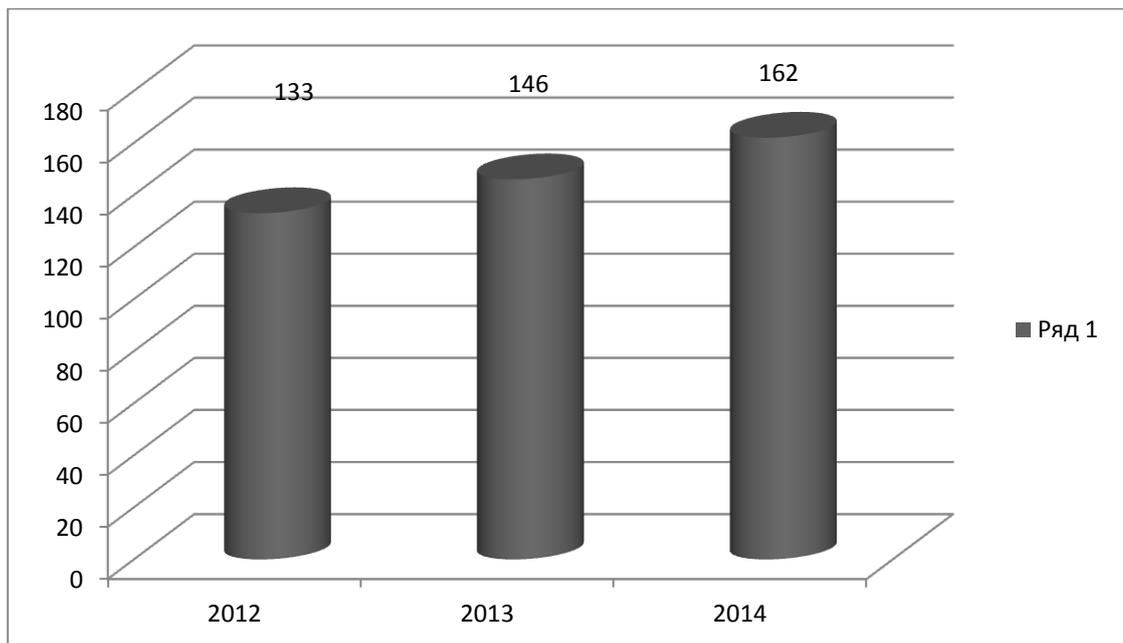


Рисунок 3.2. Увеличение списочной численности предприятия 2012 – 2014 гг.

Источник: [составлено автором]

Увеличение численности сотрудников произошло в связи с открытием в 2013 году нового заготовительного участка.

Оборот по приему в 2014 году равняется 26,54% (2013 г. - 22,23%). В течение 2013 года принято 34 человека (5 руководителей, 21 специалист, 8 рабочих).

Выбытие в течение 2014 года составило 22 человека. Причины выбытия работников описаны на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3. Увольнение работников организации в 2014 г.

Источник: [составлено автором]

Вся работа по документальному обеспечению о приеме, переводе и увольнении сотрудников осуществляется секретарями – машинистами участков. Кадровая служба находится непосредственно в головном офисе компании, и подчиняется генеральному директору Общества.

Общий объем работ и услуг, выполненных по всем направлениям деятельности ООО «Стройтехком» в 2014 году составил 10207 тыс.руб., план (9913 тыс. руб.) перевыполнен на 7,5%.

Кадровая служба осуществляет кадровую работу по организации в целом и осуществляет следующие функции:

- работа по найму персонала;
- анализ состава и качественных характеристик персонала, с целью их оптимальной расстановки, найма кадров на замещение вакантных должностей предприятия;

- формирование кадрового резерва, контроль за его своевременным пополнением;
- организация проведения аттестации работников, разработка документов для собеседований с кандидатами;
- сотрудничество с пенсионным фондом, организация страхования персонала;
- работа с жалобами работников, касающихся трудового законодательства, социальных вопросов;

Для работников организации установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными. Продолжительность рабочего дня устанавливается исходя из общепринятой 40 – часовой рабочей неделе. Женщины, работающие в районах Крайнего Севера и приравненным к ним имеют рабочую неделю 36 часов.

Наем персонала на предприятия является одним из важнейших элементов управления персоналом. Данной работой на предприятии занимается отдел кадров.

Особенно выделяются среди общих характеристик претендентов: уровень образования и профессиональных знаний; инициативность; умение работать в коллективе; способность к обучению и применению на практике полученных знаний.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает в соответствии с планами развития организации, штатные расписания. Они доводятся до всех подразделений организации. На основании планируемого увеличения объема работ в начале года происходит расчет штатных единиц. В соответствии с утвержденным штатным расписанием, руководители подразделений создают заявку на обеспечение кадрами определенных квалификаций, профессий, специальностей. Кадровые службы после получения информации о вакантных местах, приступают к работе по найму персонала.

В процессе найма предприятие в подавляющем большинстве случаев обращается к внутренним источникам подбора персонала. Вакансий на предприятии немного, существует кадровый резерв, но большинство работников принимаются по рекомендации.

В случае если вакансии не заполняются из внутренних источников, то предприятие размещает вакансии в Интернет или СМИ. В среднем, на каждую вакансию подают резюме 15 претендентов. Тем, не менее 90% вакансий закрываются посредством внутренних источников. В 2014 году в открытый доступ было опубликовано менее 10 вакансий.

Сосредоточение на внутренних источниках найма и большая востребованность среди внешних претендентов привело к тому, что кадровая служба предприятия не уделяет должного внимания внедрению современных технологий найма. Процессы подбора и отбора кандидатов значительно упрощаются.

Следует более подробно рассмотреть этапы такого найма:

1. Отбор претендентов происходит по месту расположения структурного подразделения. Проводится сбор необходимых документов, происходит собеседование кандидата с руководителем подразделения, определяющее уровень образования, личностных качеств, квалификации и соответствия кандидата вакансии
2. При успешном исходе собеседования, заполняются необходимые документы для получения дополнительной информации о претендентах.
3. Полный пакет документов направляется в отдел кадров, для проведения его качественного анализа. Далее претендент согласовывается с высшим руководством.
4. При утвердительном решении руководства, претендент вызывается на собеседование с генеральным директором. При положительном решении происходит подписание трудового договора, установлением оклада и изданием приказа о приеме на работу.

5. После выхода приказа о принятии претендента на должность, работник представляется коллективу, получает инструкции, знакомится с предприятием.

6. Прием кандидата производится, в большинстве случаев, с испытательным сроком 1-3 месяца, по истечению которого руководитель подразделения направляет в кадровую службу отчет об исполнении работником своих обязанностей во время испытательного срока.

Сложившийся опыт работы с персоналом, а также План развития персонала позволяет предприятию планомерно укомплектовывать персоналом подразделения.

Проанализировав работу кадровой службы предприятия, был сделан вывод, что сотрудники мало взаимодействуют с внешним рынком труда, что мешает выявлять группы потенциальных кандидатов. В организации используются максимально упрощенные технологии отбора персонала. Процесс найма происходит в два шага: рассмотрение резюме и собеседование, в результате которых принимается решение о приеме на работу. Анализ работы кадровой службы предприятия позволил сделать вывод о необходимости совершенствования системы найма персонала. Автором были выделены основные недостатки работы кадровой службы.

1. В процессе найма не учитывается специфика вакантной должности, не прописываются конкретные характеристики, которыми должен обладать кандидат. Не проводится оценка данных характеристик (количественная и качественная).

2. Средства, выделяемые для укомплектования штата в очередном году, определяются путем расчета индекса дефлятора к плановым затратам предыдущего года, что не отражает настоящих затрат на процесс найма.

3. Для отбора квалифицированного персонала существует спектр современных методик, которые не применяются в организации. Тем самым, организация лишает себя возможности повышения качественного уровня персонала.

4. Трудовой состав предприятия недостаточно стабилен. Коэффициент постоянства – 84,1%, коэффициент текучести кадров – 10,5%. Организации необходимо работать над снижением текучести кадров, разрабатывать меры по совершенствованию количественного и качественного состава предприятия.

### 3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию процессов найма в организации

С целью совершенствования процессов найма ООО «Лозар» были разработаны следующие рекомендации:

1. Разработка и внедрение комплексного подхода к процедуре найма персонала. Основной задачей кадровой службы предприятия является выбор наиболее подходящего в соответствии с требованиями вакансии претендента, способного выполнять необходимые трудовые функции. В зависимости от сложившейся ситуации, особенностей деятельности и структуры предприятия, специфики вакантного места, могут применяться различные методы найма персонала. Комплексный подход к данному мероприятию увеличивает вероятность найма самого подходящего на должность претендента.

Модель комплексного подхода к найму персонала представлена на рис 3.4.

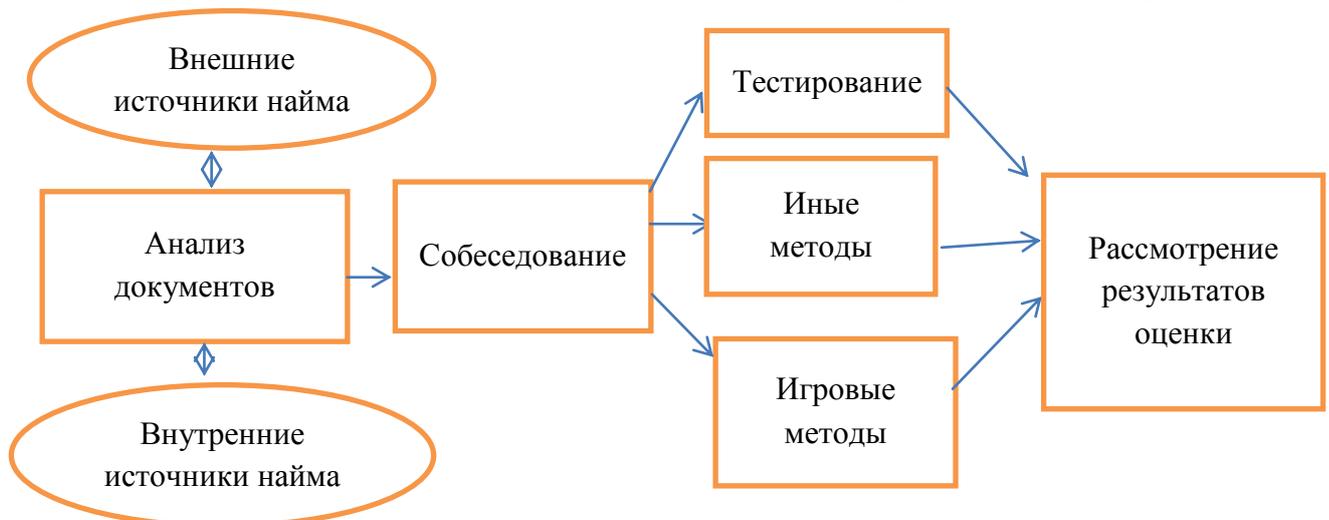


Рисунок 3.4. Модель комплексного подхода к найму персонала

Источник: [составлено автором на основании изученной литературы]

2. Рассчитать реальные издержки на наем персонала организации. В качестве основного показателя стоит взять затраты времени кадрового специалиста на наем кандидата.

Таблица 3.1.

## Издержки организации на наем сотрудника

Процесс	Должность	Затраченное время	Сумма
Формирование пакета документов	Кадровый служащий	1 час	150 руб.
Рассмотрение документов	Руководитель отдела	1 час	400 руб.
Собеседование	Руководитель отдела	50 - 60 мин.	400 руб.
Итого:			950 руб.

Источник: [составлено автором]

В соответствии с представленным расчетом, наем одного работника составляет примерно 950 рублей. Данный расчет не учитывает множества издержек, связанных с поиском будущих работников. Но, стоит отметить, что исследуемое предприятие крайне редко обращается к внешним источникам найма. Соответственно, издержки, связанные с поиском кандидатов на вакантные должности, в ней минимизированы.

Данный расчет полезен тем, что при знании числа необходимых к закрытию вакансий, организация может произвести расчет средств, нужных для найма персонала в течение года. Это дает возможность оптимизировать расходы организации на комплектование штата.

3. Совершенствовать некоторые этапы найма персонала.

- первоначальным этапом найма персонала в организации является анализ документов, представляемых кандидатами на занятие вакантного места. Для объективного сравнения претендентов между собой и получения более полной информации, которая позволит провести оценку данных о претендентах рекомендуется установить единые формы и минимальный обязательный перечень предоставляемых документов. Список

представляемых документов определяется предприятием в соответствии с действующим законодательством. Но также стоит дать возможность претендентам предоставить дополнительные документы, которые они считают нужными.

- для получения более полной информации о кандидатах, целесообразно ввести анкетный опрос. Допустимо использовать «листок по учету кадров», но лучше разработать анкету, учитывающую специфику, традиции и интересы предприятия.

Нецелесообразно разрабатывать анкету для каждого рабочего места. Представляется необходимым составить три формы анкетного опроса: для руководителей; для технических исполнителей и специалистов; для рабочих и обслуживающего персонала. Унифицированный вариант данной анкеты представлен в приложении 1.

- для упрощения анализа данных и сравнения претендентов, рекомендуется ввести заполнение работниками кадровой службы оценочных листов кандидатов. В данном листе дается заключение соответствия каждого кандидата требованиям данной вакансии. Оценочные листы заполняются при всех видах проводимых оценок и направляются в службу персонала (приложение 2).

- определение профессиональных и личностных качеств претендента для каждого рабочего места возможно с помощью экзамена, экспертных оценок (только при внутренних источниках найма), инструментальных измерений, психологического тестирования. Освидетельствованию на профессиональную пригодность предшествует разработка перечня важнейших качеств, необходимых для выполнения соответствующей работы; проведение профессиографических исследований с целью составления профессиограммы; разработка методик определения профессиональной пригодности кандидатов в процессе найма. Итогом профессиографического исследования становится создание профессиограммы, отражающей требования, предъявляемые рабочим местом к личным качествам

сотрудника, его способностям и возможностям. В случае невозможности создания профессиограммы на вакантные должности, работникам кадровой службы рекомендуется провести совместно с работниками структурных подразделений функциональный анализ деятельности вакантного рабочего места, в соответствии с его описанием, должностной инструкцией или спецификой деятельности.

- современная научная литература дает множество классификаций качеств сотрудника, влияющих на эффективность работы. В ООО «Лозар» также используется оценка групп качеств по определенным методам. Данный перечень является унифицированным, но не всеобъемлющим. По конкретным видам деятельности и рабочим местам в него должны вноситься определенные коррективы (таб 3.2.).

Таблица 3.2.

## Перечень оцениваемых качеств кандидата и методы их оценки

Оцениваемые качества	Методы оценки
Профессиональные знания: - общие профессиональные знания - знания о безопасном выполнении работ - способность предупреждать, выявлять и ликвидировать опасные ситуации	Экзамен или тест по профессиональным вопросам
Деловые качества: - ответственность - добросовестность - инициативность - способность принимать решения - целеустремленность - самостоятельность	При внутренних источниках найма – экспертные оценки, тестирование, бизнес – кейсы, ролевые игры

<p>Личностные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень интеллектуального развития</li> <li>- широта кругозора</li> <li>- уровень внимания</li> <li>- память</li> <li>- мышление</li> <li>- стиль общения</li> <li>- вредные привычки</li> </ul>	<p>Краткий ориентировочный тест, опросник отношений, сложные аналогии, выявление общих понятий, опросник Г.Айзенка, тест Люшера, методика Мюнстенберга, память на числа, зрительная память, слуховая память, опросник К.Томаса</p>
<p>Психофизиологические качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выносливость, работоспособность, быстрота реакции</li> <li>- острота зрения, глазомер</li> <li>- цветовосприятие</li> </ul>	<p>Опросник Я.Стреляу, опросник Г.Айзенка, особенности структуры темперамента, тесты на ССМР и ПСМР, реакция на движущийся объект</p>

Источник: [составлено автором на основе 10,24,31,7]

Наличие и уровень знаний навыков и умений определяется на основании экзаменов по специальным тест – вопросам или тест – заданиям.

При внутренних источниках найма деловые качества кандидата хорошо определяются методом экспертных оценок. При заполнении опросного листа эксперты оценивают уровень деловых качеств у кандидата по бальной системе: 3 – достаточный, 2 – удовлетворительный, 1 – низкий. Сумма баллов по всему опросу, поделенная на количество оцениваемых характеристик, равна среднему баллу каждого эксперта. Исходя из экспертной оценки, 2,5 балла дают заключение о полном соответствии кандидата предъявляемым требованиям, 1,5 – 2,5 балла – о частичном соответствии, менее 1,5 баллов – о полном несоответствии. Учитывая возможность субъективной оценки эксперта, следует ответственно подойти к выбору эксперта. Экспертами должны выступать лица, знающие претендента по совместной работе: руководители разных уровней, коллеги, подчиненные.

Рекомендуется выбрать не менее 3 претендентов с различным уровнем взаимодействия с кандидатом.

Личностные и психофизиологические качества кандидата определяются на основе психологического тестирования с применением по необходимости инструментальных измерений.

Набор тестов для психологического тестирования определяется в соответствии с психологическими качествами, требуемыми спецификой работы. Психологическое тестирование проводится только с согласия претендента на занятие вакантной должности. Психологическое тестирование может проводиться в бланковой или автоматизированной форме, преимуществом которой является стандартизация и унификация оценки, автоматизированная оценка и интерпретация результатов, что очень важно, учитывая отсутствие у работников кадровой службы базового психологического образования.

Требования к персоналу должны учитывать направленность на создание высококачественного продукта и качественного клиентского обслуживания на всех этапах. Акцентирование на таких методах отбора как собеседование, игровые методы, методы искусственно созданных ситуаций позволит предприятию выявить приверженность качеству претендентов (рис. 3.5.).

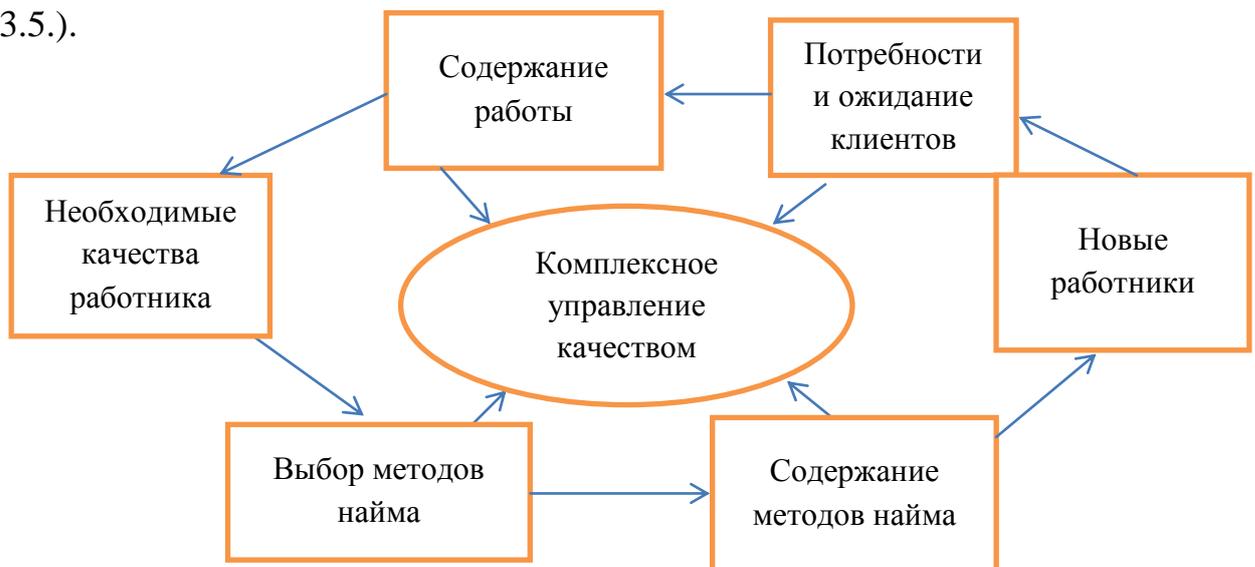


Рис. 3.5. Модель найма сотрудников на основании комплексного управления качеством

Процесс найма в соответствии с данной моделью, ориентирован на выявление претендента для вакантной должности, а не наоборот. При внедрении данной оценки ожидается снижение текучести кадров.

- Как правило, наем кандидатов заканчивается после анализа документов, проведения собеседований и тестирований. Но в зависимости от требований вакансии при необходимости получения дополнительной информации о претенденте, должны использоваться и другие методы оценки. Например, деловая игра – моделирование ситуации на производстве для выявления знаний и умений претендента, а также способности работы в группе. Критический инцидент – искусственное создание критической ситуации и исследование поведения кандидата в процессе ее разрешения. Самооценка – опрос претендента для выявления самооценки личностных качеств и дальнейшего анализа.

- При выборе нескольких кандидатов может быть проведен дополнительный конкурсный отбор. Данная процедура необходима особенно при найме на руководящие должности.

- Компании необходимо создать систему оценки кадровой службы по результатам найма персонала (таб 3.3.)

Таблица 3.3.

Комплексная оценка работы кадровой службы по результатам найма персонала

Основные показатели планового подбора	Необходимость расчета
Показатель стоимости вакансии (СВ): $СВ = ОЗ/Кпр * 100\%$ , где: ОЗ - общая сумма затрат на всех нанятых работников за отчетный период	Для определения окупаемости издержек найма  Для подготовки бюджета на наем

Кпр - кол-во нанятых работников	
Показатель времени работы над вакансией (ВР): $ВР = Кд/Кпр * 100\%$ , где: Кд - кол-во дней работы над вакансией Кпр - кол-во принятых работников	Для планирования ресурсов кадровой службы по подбору персонала Для оценки работы кадровой службы
Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк): $Кпк = Купр/Кпр * 100\%$ , где: Купр - количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Для оценки эффективности и качества найма Для оценки работы кадровой службы Для оценки эффективности мероприятий по адаптации
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр): $Ппр = Кпп/Кпс * 100\%$ , где: Кпп - общее кол-во принятых предложений о работе за отчетный период Кпс - общее к-во сделанных предложений о работе	Для измерения эффективности процесса найма Для измерения уровня привлекательности организации как работодателя

Источник: [составлено автором на основании 2]

Благодаря введению системы комплексной оценки работы кадровых служб по результатам найма, представится возможным оценить работу кадровых служб в долгосрочной перспективе. Тем самым, появится возможность оптимизировать риски непрофессионализма кадровой службы, ее субъективизма и некачественного выполнения работы.

Анализ системы найма персонала исследуемого предприятия показал, что она не совершенна и требует определенных коррективов. Рекомендации,

разработанные автором, рассмотрены и планируются к использованию на предприятии ООО «Лозар».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование о современных отношениях найма в российских организациях позволяет сделать следующие выводы:

Изучение процесса найма персонала неотделимо от самого персонала, соответственно его суть возможно в раскрыть в полной мере только после анализа сущности персонала. Изучение теоретических методологий найма персонала позволило выявить базисные трактовки сущности персонала. В зависимости от восприятия сущности персонала менялись и основные требования к нему.

Наем персонала следует рассматривать с процессуальной и системной стороны. С процессуальной стороны, найм персонала рассматривается как последовательность этапов, на который осуществляется выявление потребности, поиск, отбор и подбор наиболее подходящих кандидатов. В аспекте системности, найм персонала – это совокупность методов, источников, механизмов, определяемых внешними и внутренними факторами. Совокупное рассмотрение процессуальной и системной сторон найма персонала позволяет более четко обозначить цели и задачи найма персонала и объективность применения той или иной его технологии. Особое внимание должно быть уделено целям, стадии жизненного цикла организации и ее стратегии поведения на рынке. В конечном итоге, на основании изучения всех вышеперечисленных аспектов, выявляется система компетенций, которой должен обладать кандидат.

Применяемые технологии найма персонала во многом обусловлены характером источников найма. Обращение к внешним или внутренним источникам зависит от множества факторов, в том числе: цели и задачи организации, стадия жизненного цикла, стратегия поведения на рынке, стратегия развития, отрасль деятельности и т.д.

Для раскрытия и оценки уровня каждой компетенции требуется собственная технология. Общий уровень компетенции раскрывает анализ

резюме, анкетирование, рекомендации, собеседование. Для выявления личных качеств и потенциала кандидата используются тестирование, собеседование, ролевые игры, рабочие ситуации. С целью выявления профессиональных компетенций используются: экзамен, экспертные оценки, тестирование, кейс – метод, ассесмент центры.

В ходе работы был сделан вывод о частоте использования различных методов при внешнем и внутреннем источниках найма персонала с разным уровнем должностей: При найме сотрудников на руководящие должности оценка заявления и данных анкеты кандидата, рекомендации и структурированное собеседование с кадровой службой. При отборе неквалифицированного персонала предпочтение отдается оценке заявления и данных анкеты кандидата, медицинской экспертизе и неструктурированному собеседованию с отделом персонала.

В зависимости от отраслевой принадлежности организации, предприятие отдает предпочтения разным показателям: для предприятий финансовой сферы приоритетную роль играют результаты тестирования, профиль образования, стаж по специальности; для государственной службы - профиль образования, примерное равное значение имеют также статус учебного заведения, результаты тестирования, стаж по специальности; для инновационного сектора - результаты тестирования, статус учебного заведения и стаж по специальности; в производстве - равное значение имеют профиль образования и стаж по специальности; в сфере коммуникаций - равное значение имеют профиль образования и результаты тестирования; в здравоохранении на первое место ставится опыт работы по специальности.

Наем на работу персонала зависит не только от вышеперечисленных факторов, но и от рассматриваемой страны. В зависимости от исторических событий, менталитета населения, в странах мира формировались абсолютно разные модели найма персонала. В ходе исследования были изучены модели найма зарубежных стран и выявлены их отличительные особенности. Был

сделан вывод, что ни одна из данных моделей не подходит для полного перенесения в российские организации.

Стоит отметить, что российская рыночная экономика является сравнительно молодой. В условиях командной экономики, кадровый вопрос был четко налажен. Российские организации не имеют своей определенной кадровой модели, часто перенимая западный опыт, не всегда подходящий под российскую действительность.

Для более глубокого изучения процесса найма персонала в российских организациях, была рассмотрена деятельность ООО «Лозар». На основе анализа текущего состояния технологий найма персонала ООО «Лозар», были выявлены его следующие особенности: предпочтение внутренних источников комплектования штата; при обращении к внешним источникам использование интернет – сайтов и бесплатных объявлений для поиска кандидатов; максимально упрощенная система отбора персонала, сведенная к анализу предоставленных документов и собеседованию. Автором были предложены рекомендации для совершенствования организации найма персонала данного предприятия. Использование комплексного подхода в технологиях найма персонала позволяет оптимизировать весь процесс найма. Планирование издержек по найму персонала дает возможность рассчитывать издержки на наем в течение года. Перечень оцениваемых качеств кандидатов позволяет распределять технологии найма в соответствии со спецификой вакантной должности, требований к будущему работнику.

Автором также были предложены рекомендации по совершенствованию этапов найма персонала: проведение анализа документов с применением сравнения кандидатов; введение унифицированного в соответствии с уровнем должности анкетирования; внедрение системы оценки работы кадровой службы для совершенствования их деятельности. Рекомендации рассмотрены на предприятии и готовятся к внедрению.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеева, Ю.В. Собеседование в рекрутинге: коммуникативные стратегии и тактики/ Ю.В.Агеева - М.: Флинта, 2016. – 256 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг - СПб.: Питер, 2005. - 244 с.
3. Трейси, Б. Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде/ Б.Трейси – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 272 с.
4. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия Решений/ Г.А. Архангельский - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 160 с.
5. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом. Краткий курс. Учебное пособие/ Н.И.Архипова - М.: Проспект, 2016. – 232 с.
6. Бакшт, К.А. Охота за головами. Набор кадров, конкурс, кадровый ассессмент/ К.А. Бакшт – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.
7. Басаков, М.И. Новый справочник кадровика. Документирование/ М.И. Басаков - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 268 с.
8. Басаков, М.И. Управление персоналом. Конспект лекций/ М.И. Басаков - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 160 с.
9. Безносков, С.П. Профессиональная деформация личности/ С.П.Безносков - СПб.: Речь, 2004. - 212 с.
- 10.Беляев, С. Как быстро летит время...Что ждет рекрутинг в будущем: новые функции, методы, технологии/ С. Беляев // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2009. -№11(4). - С.11-17.
11. Бирман, Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие/Л. А. Бирман - М.: Дело, 2004. - 208 с.
12. Боровикова, Н.В. Модель функционирования крупной компании/ Н.В. Боровикова// Персонал. Бизнес без проблем. – 2002. - № 2-4
13. Бунатян, А. Н. Экономико – организационные основы современных технологий отбора персонала организации : дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Александр Николаевич Бунатян. - М., 2013. - 189 с.

14. Валинуров, И.Д. Рекрутинг на 100%/ И.Д. Валинуров – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 208 с.
15. Варламова, Е.А. Оценка персонала по методу «360 градусов»/ Е.А. Варламова// Кадровое дело. – 2004. - № 11.
16. Веселов, А.А. Три системы найма персонала/ А.А.Веселов - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 156 с.
17. Горчакова, В.Г. Эффективный персонал: золотая рыбка не может быть на посылах/ В.Г. Горчакова - Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 256 с.
18. Гуревич, А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес – тренингах/ А.М. Гуревич – СПб.: Речь, 2007 – 144 с.
19. Денисова, А.В. HR-бюджет. Пошаговое руководство к действию. Учебное пособие/ А.В. Денисова - М.: Проспект, 2016. – 208 с.
20. Ингиу Оу Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее/ Оу Ингиу – М.: Эксмо, 2008. - 160 с.
21. Киселева, М.Н Оценка персонала/ М.Н. Киселева - СПб.: Питер, 2015 – 256 с.
22. Кушнир, А.С. Ирония судьбы или пожизненный наем/ А.С. Кушнир// Кадровые решения. – 2003. - №5
23. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/09.shtml>
24. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Л.И. Лукичева – М.: Омега-Л, 2014. - 263 с.
25. Максимцев, И.А., Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент/ И.А. Максимцев, С.Э. Пивоваров – СПб.: Питер, 2008 – 480 с.
26. Осовицкая, Н.А. HR-брендинг. Лучшие практики десятилетия / Н.А. Осовицкая – СПб.: Питер, 2016 – 464 с.
27. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

28. Официальный сайт Федеральной службы по труду и занятости РФ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.rostrud.ru> (дата обращения – 10.06.2016)
29. Питерс, Т.В. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний/ Т.В. Питерс - М.: Прогресс, 2005 – 234 с.
30. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах/ Н.В.Самоукина - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 238 с.
31. Самоукина, Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу/ Н.В.Самоукина - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 331 с.
32. Сафарова, Е.Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала/Е.Ю.Сафарова - М.: Эксмо, 2010. - 208 с.
33. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала/ А.С. Слепцова - Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 320 с.
34. Смирнова, И.П. Бизнес-кейсы: управление персоналом/ И.П. Смирнова – М.: Инфотропик, 2010. – 152 с.
35. Соломин, И.Л. Экспресс – диагностика персонала/ И.Л. Соломин - СПб.: Речь, 2008. - 280 с.
36. Татарников, А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии/ А.А. Татарников – М.: Дело, 2005. – 57 с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 15 июня 2016 г. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.
38. Тюльпанов, А. Зарубежный опыт развития рекрутинга / А Тюльпанов // Управление персоналом. - 2008. - №19. - С.34-42.
39. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 560 с.
40. Федоров, П.М. Как сократить расходы на персонал. Структура, численность, оплата труда/ П.М. Федоров - Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 126 с.
41. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теория и практика/ К.Фопель – М.: Генезис, 2015. – 267 с.

42. Фуллер, М., Бек, Д. Возрождение экономики самураев. Ренессанс японского бизнеса/ М. Фуллер, Д. Бек - М.: Добрая книга, 2007. - 288 с.
43. Ха Джун Чанг Как устроена экономика/ Ха Джун Чанг – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 298 с.
44. Харниш, В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста/ В. Харниш – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 336 с.
45. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения/ Х. Хекхаузен - СПб.: Речь, 2002. - 342 с.
46. Хильб, М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты/ М. Хильб – М.: Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
47. Частер, Б. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации/ Б Частер - М.: Социум, 2008. - 241 с.
48. Чернышова Л.И. Организационно-экономический механизм управления развитием персонала современного предприятия: Автореф. дис...канд. экон. наук. - М., 2010. - 25 с.
49. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.grandars.ru> (дата обращения – 10.06.2016)
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие/ Е.С.Яхонтова - М.: Дело, 2013. - 384 с.
51. Питерс, Т., Уотерман-мл., Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки - М.: Альпина Паблицер, 2014. - 524 с.

## Анкета кандидата.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Планируемая занятость:

- основное место работы
- совместительство

Когда сможете приступить к работе: \_\_\_\_\_

Число/месяц/год рождения \_\_\_\_\_

Гражданство \_\_\_\_\_

Адрес по месту регистрации \_\_\_\_\_

Адрес фактического проживания \_\_\_\_\_

Мобильный телефон \_\_\_\_\_

Электронная почта \_\_\_\_\_

Паспорт серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ когда выдан \_\_\_\_\_

Кем выдан \_\_\_\_\_

Семейное положение на момент заполнения анкеты:

- холост/не замужем
- женат/замужем
- состою в гражданском браке
- разведен(а)
- вдов(а/ец)

Наличие детей (пол и возраст) \_\_\_\_\_

Образование:

- высшее
- неполное высшее
- среднее специальное
- среднее

Укажите название учебного заведения, которое окончили, специальность по диплому, год окончания \_\_\_\_\_

Работаете ли Вы в настоящее время?

- Да
- Нет

Место работы: \_\_\_\_\_

Название организации \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_

Размер заработной платы \_\_\_\_\_

Период работы с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Причина увольнения \_\_\_\_\_

Наличие вредных привычек

- Нет
- Да (какие) \_\_\_\_\_

Наличие судимости:

- Нет
- Да (статья) \_\_\_\_\_

Уровень владения персональным компьютером \_\_\_\_\_

Знание языков \_\_\_\_\_

Ответьте на вопросы:

1. Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая заработная плата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество производимой продукции (работ, услуг)

Привлекательная сфера деятельности

Другое

2. Ожидаемая величина заработной платы \_\_\_\_\_

3. Пронумеруйте по степени важности ваши пожелания к работе:

- стабильность;
- престижность работы;
- спокойствие, отсутствие суеты;
- удобный режим работы;

- возможность самореализации;
- материальный доход;
- перспективы карьеры;
- коллектив;
- широкий круг общения.

Достоверность указанной информации подтверждаю (подпись) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## Оценочный лист кандидата.

Оцените каждую категорию по 4-х бальной шкале.

Личностные характеристики						
Внешний вид	0	1	2	3	4	Комментарии
Речь						
Сотрудничество с интервьюером						
Восприятие (позитивное, негативное)						
Гибкость						
Порядочность						
Адекватность самооценки						
Широта кругозора						
Профессиональный потенциал						
Рабочие характеристики						
Опыт работы						
Знание работы						
Дисциплинированность						
Межличностные отношения						
Эффективность						
Корпоративные характеристики						
Командный игрок						
Лояльность организации						
Готовность ставить интересы организации выше собственных						
Индивидуальный стиль работы						