

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук

И.А. Лиман

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

СТРАТЕГИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
Студент 2 курса очной формы  
обучения

Соловьянчик  
Ирина  
Викторовна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, доцент

Лейман  
Татьяна  
Ивановна

Рецензент  
ведущий экономист

Кучер  
Инна  
Викторовна

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики

Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Экономика»,

магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	8
1.1. Понятие, цели и принципы найма и отбора персонала.....	8
1.2. Процедура и этапы отбора кандидатов.....	15
1.3. Методы оценки качества и эффективности отбора персонала.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ.....	36
2.1. Зарубежная практика найма персонала.....	36
2.2. Современные стратегии найма персонала в российских фирмах.....	43
2.3. Исследование системы найма и отбора персонала в ООО «Электробалт-Тюмень».....	50
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЭЛЕКТРОБАЛТ- ТЮМЕНЬ».....	62
3.1. Оценка моделей выбора каналов поиска и альтернатив найма сотрудников.....	62
3.2. Рекомендации по совершенствованию стратегии найма персонала и оценка их эффективности.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время проблемы, связанные с наймом персонала приобретают большое значение для руководителей предприятий. Модель найма должна быть направлена на поиск, отбор и трудоустройство таких сотрудников, которые наиболее полно удовлетворяют требованиям организации и снижение трудовых и финансовых затрат на процесс найма новых специалистов. Таким образом, система найма стала одним из важнейших элементов кадровой политики любого предприятия.

Система управления предприятием в современных условиях неразрывно связана с совершенствованием методов работы с персоналом, которые должны основываться на базовых положениях российской и зарубежной науки в данной области. Основой управления персоналом является констатация экономических, организационных и правовых отношений экономического субъекта и персонала, который выступает в роли объекта управления. Для достижения высокой эффективности использования деятельности работников необходимо применять на практике принципы и методы воздействия на интересы и поведение персонала. Процедура найма является важнейшим элементом системы управления персоналом организации.

В современных условиях нестабильной экономической ситуации в стране, персонал большинства предприятий постоянно находится в движении, причиной этому являются как внутренние перемещения, так и увольнения. Поэтому работникам отделов кадров приходится постоянно заниматься наймом работников для заполнения образовавшихся вакансий. Однако, стоит отметить, что даже при низкой текучести кадров, менеджменту предприятия все равно время от времени приходится проводить комплектование штата.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании научно-методических рекомендаций в области стратегии найма персонала на примере торгового предприятия.

Элементами научной новизны являются:

1. На основе анализа существующих в экономической литературе определений «отбор», «подбор» и «найм» персонала, произведена группировка признаков, позволяющих разграничить понятия «отбор», «подбор» и «найм».

2. Предложено авторское определение понятия «Найм персонала» и уточнено как, комплексный процесс привлечения персонала на образовавшиеся вакансии, который состоит из поиска кандидатов из внутренних и внешних источников, определения их профессиональной пригодности, с помощью тестирования их профессиональных и личностных качеств, отбора наиболее подходящего для данной вакансии кандидата, и заключения с ним трудового договора/договора гражданско-правового характера) или формирования решения об отказе в приеме.

3. На основе анализа зарубежной практики найма персонала осуществлена группировка критериев найма персонала в различных европейских странах. Также проведена группировка и ранжирование критериев найма персонала в России по 10 – бальной шкале в зависимости от масштаба деятельности организации. Это позволило, в том числе выявить различия приоритетных критериев найма на малых, средних и крупных предприятиях.

4. Разработана функционально-управленческая модель найма персонала на основе внедрения методики SMARTain.

Степень проработанности проблемы. Проблемы найма персонала достаточно глубоко и всесторонне изучены и освещены в управленческой и экономической науках. Среди зарубежных ученых, посвятивших работы найму персонала можно отметить Амстронг М., Джонсон М., Мескон Н., Альберт М., Хедоури Ф., Десслери Г. и др. Среди представителей

отечественной экономической мысли, внесших вклад в развитие теоретических и практических аспектов найма, отбора и подбора персонала, следует отметить труды таких авторов как А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов., А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, В.Р., Веснин, И.Н. Герчикова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, С.В.Иванова, Т.А.Комиссарова. и другие. Но стоит отметить, что вышеперечисленные авторы в своих работах рассматривали систему найма персонала в рамках управления кадровыми ресурсами, не выделяя ее как самостоятельную сферу, что повлияло на отсутствие практических рекомендаций создания эффективной и рациональной системы найма персонала на предприятии.

Цель магистерской диссертации – исследование стратегий найма персонала российскими предприятиями. Объект исследования – торговое предприятие ООО «Электробалт - Тюмень». Предмет исследования – отношения в рамках найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень». Для достижения поставленной цели, следует решить задачи:

- 1) Рассмотреть понятие, цели и принципы найма и отбора персонала.
- 2) Изучить процедуру и этапы отбора кандидатов.
- 3) Проанализировать методы оценки качества и эффективности отбора персонала.
- 4) Оценить зарубежную практику найма персонала.
- 5) Рассмотреть современные стратегии найма персонала в российских фирмах.
- 6) Провести исследование системы найма и отбора в ООО «Электробалт - Тюмень».
- 7) Оценить модели выбора каналов поиска и альтернатив найма сотрудников.
- 8) Разработать рекомендации по совершенствованию стратегии найма и отбора персонала.

Теоретическая и методологическая база. Для проведения исследования в данной работе были использованы метод сравнения, экономического анализа, обобщения, группировки и экономико-статистический методы.

Информационная база исследования выступали нормативно-правовые акты Российской Федерации, периодические издания, научная литература и электронные ресурсы в области управления персоналом.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия способствуют усовершенствованию стратегии найма персонала, что влечет за собой повышение кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия. Представленные в работе результаты расширяют опыт по совершенствованию профессиональной деятельности менеджера по работе с персоналом. Эмпирические данные и теоретические выводы и обобщения способны составить необходимую основу для дальнейшего развития и совершенствования стратегии найма предприятия.

Теоретическая значимость заключается в том, что проведенное в работе исследование позволяет расширить научные представления об особенностях различных стратегий найма.

Магистерская диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы найма персонала на российских предприятиях, во второй главе произведен анализ стратегий найма в ООО «Электробалт - Тюмень», в третьей главе разработаны пути совершенствования стратегии найма и отбора персонала.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

### 1.1. Понятие, цели и принципы найма и отбора персонала

В настоящее время комплектование штата выступает в роли главного элемента функционирования любого предприятия, так как эффективность экономической деятельности предприятия, использование имеющихся у него ресурсов и результаты финансово-хозяйственной деятельности всецело зависят от качества найма персонала. Система управления предприятием в современных условиях неразрывно связана с совершенствованием методов работы с персоналом, которые должны основываться на базовых положениях российской и зарубежной науки в данной области. Основой управления персоналом является констатация экономических, организационных и правовых отношений экономического субъекта и персонала, который выступает в роли объекта управления. Для достижения высокой эффективности использования деятельности работников необходимо применять на практике принципы и методы воздействия на интересы и поведение персонала. Процедура найма является важнейшим элементом системы управления персоналом организации.

В современной экономической литературе часто отождествляются понятия «отбор», «подбор» и «найм» персонала, что в целом считают равным понятию поиска кандидата на вакантную должность и его прием на работу в конкретную организацию. Однако, данные понятия далеко не тождественны. Ниже проведен анализ понятий «отбор», «подбор» и «найм» с целью осуществления разграничения данных понятий для правильного понимания предназначения каждого из них.

В современных условиях нестабильной экономической ситуации в стране, персонал большинства предприятий постоянно находится в

движении, причиной этому являются как внутренние перемещения, так и увольнения. Поэтому работникам отделов кадров приходится постоянно заниматься наймом работников для заполнения образовавшихся вакансий. Однако, стоит отметить, что даже при низкой текучести кадров, менеджменту предприятия все равно время от времени приходится проводить комплектование штата.

Существует множество подходов к понятию «найм персонала».

Д. Е. Мякушин трактует найм, как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника. К недостаткам данного определения можно отнести то, что Д.Е. Мякушин не уточняет источники найма, способы определения пригодности и самое важно, что является результатом найма [1].

Н.В. Демина дает в своих исследованиях более узкое определение, так, под наймом понимается совокупность проводимых мероприятий по подбору, отбору и приему персонала для комплектования штата организации. В данном определении отсутствует цель, источники найма, способы определения пригодности и результат найма.

В широком смысле, «найм персонала» это не только заключение трудового договора с новым работником предприятия, но и комплекс необходимых мероприятий по выявлению потребности в работниках, их поиску во внутренних и внешних источниках, осуществление отбора кандидатур, проведение оценки их профессиональных и личностных качеств, а также непосредственно сам процесс принятия решения по приему того или иного кандидата.

В исследованиях А. О. Блинова и О. В. Василевской найм трактуется как многоаспектная процедура привлечения кадров на существующие

вакансии, которая обеспечивается посредством эффективного поиска кандидатов, определением их пригодности, с помощью верно выстроенной системы отбора, и заключением трудового договора или принятием решения об отказе в приеме на работу. Данное определение более комплексное, однако, имеет некоторые существенные недостатки, так, в определении не раскрыты источники найма и способы определения пригодности.

Таким образом, анализ современных определений «найма персонала» позволил уточнить данное определение как комплексный процесс привлечения персонала на образовавшиеся вакансии, который состоит из поиска кандидатов из внутренних и внешних источников, определения их профессиональной пригодности, с помощью тестирования их профессиональных и личностных качеств, отбора наиболее подходящего для данной вакансии кандидата, и заключения с ним трудового договора/договора гражданско-правового характера) или формирования решения об отказе в приеме.

Грамотно выстроенный процесс найма персонала позволяет повысить конкурентоспособность организации за счет привлеченных высококвалифицированных кадров, обеспечивает низкую текучесть и, следовательно, способствует экономии затрат на персонал.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что система найма персонала представляет собой комплекс последовательных действий по подбору и отбору кадров, для чего существуют специальные методы и стратегии.

Цель найма персонала на предприятие – это привлечение, подбор и отбор потенциальных кандидатов для всех имеющихся вакантных должностей с учетом возможных изменений в деятельности организации и необходимости ротации кадров. Правильно выстроенная и отлаженная система найма персонала повышает конкурентоспособность предприятия за счет новых, высококвалифицированных специалистов, обеспечивает

постоянство кадров за счет снижения текучести персонала и экономию затрат на персонал.

Понятие «отбор» кадров – более узкое, предполагает определение необходимого количества претендентов на вакантную должность среди множества соискателей, которые заявили о себе в процессе набора.

По мнению А.О. Блинова и О.В. Василевской отбор - это не что иное, как идентификация определенного перечня требований, которые организация выставляет к уровню профессионального мастерства кандидата, а также комплекс мероприятий с целью создания определенного состава персонала. Здесь стоит отметить, что количество и качество персонала должно обязательно соответствовать целям и задачам организации [10, с. 100].

Отбор персонала с точки зрения Н.В. Деминой выражается в основном с точки зрения психологии, она отмечает то, что отбор всегда должен выступать в качестве интегративной функции, которая проходит сквозь весь кадроведческий процесс, который включает планирование персонала, набор, отбор, комплекс мотивационных и стимулирующих процессов, обучение кадров, оценку деятельности персонала, управление карьерным продвижением кадров, создание корпоративной культуры [18, с. 7].

Интересным является подход российского автора А.М. Карякина, он определяет отбор как сложную многоаспектную систему, которая охватывает различные стороны личности сотрудника и направлена на принятие решение о его трудоустройстве. А.М. Карякин отмечает, что традиции, культурные особенности предприятия, которое принимает новых сотрудников, характер вакантной должности оказывают существенное влияние на содержание процесса отбора.

Процесс отбора кандидатов предполагает знакомство с кандидатами, личная беседа, сбор и обработка информации о них, оценка качества и достоверности полученной информации о кандидатах, процесс сопоставления полученной информации с требованиями, определенными к конкретной должности. Результатом процесса отбора является или

заклучение с соискателем на должность трудового договора или отказ в трудоустройстве.

Не стоит путать понятие «отбора персонала» с «подбором». В процессе отбора осуществляется выборка необходимых кадров из общего количество претендентов. Отбор происходит в одном направлении – должностные лица организации (специалисты отдела кадров, руководитель и т.п.), на которых возложена такая обязанность, осуществляют отбор тех претендентов, критерии которых наиболее полно удовлетворяют требованиям организации к конкретной вакансии. В отличие от отбора, подбор персонала выражается в сравнении деловых и психологических качеств кандидатов с требованиями к конкретной должности. В процессе подбора осуществляется процесс в двух направлениях – кандидат подбирается к должности и должность подбирается к кандидату

Интересным является определение Н. Берна, который считает, что подбор персонала – это профессиональное умение поиска сотрудника, которое максимально должно удовлетворять выставленным к данной должности критериям работодателя. Н. Берн считает, что подбор должен быть организован тогда, когда возникает потребность в сотрудниках определенной профессии, главной задачей менеджеров по персоналу является предоставление нужных людей в это время, при этом следует сразу определить цели и задачи кандидата с целью оптимизации продуктивности работы с помощью верной подобранной мотивации [17, с. 29].

Так А. В. Дейнека под подбором персонала понимает систему мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности [ ].

Цель, которая поставлена перед системой подбора персонала, – анализ и выбор такого кандидата, чьи профессиональные и личностные характеристики и качества максимально соответствуют требованиям

вакантной должности и организации в целом. Цели подбора персонала, по мнению А.М. Карякина, представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Цели подбора персонала (А.М. Карякин)

Источник: [31, с. 98]

Выбирая критерии подбора персонала, необходимо помнить об одном важном принципе – объективности оценки. Принципы оценки персонала по мнению Н.В. Деминой представлены на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Принципы оценки персонала (Н.В. Демина)

Источник: [18, с. 9]

Изучив понятие, цели и принципы найма, подбора и отбора персонала на предприятии, можно определить факторы, влияющие на найм персонала. На процесс найма персонала на предприятие оказывают влияние внешние и внутренние факторы внешней и внутренней среды (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Факторы, влияющие на процесс найма персонала на предприятие

Источник: [18, с. 10]

Под влиянием, представленных на рисунке 1.3 внешних и внутренних факторов формируется и изменяется политика найма предприятия. К примеру, территориальное расположение предприятия и специфика его деятельности может повлиять на принятие решения об использовании труда вахтовым методом или найме персонала на сезонные работы по срочным трудовым договорам.

На основании вышеизложенного, можно сформулировать определение стратегии найма персонала как совокупность мер, которые принимает организация для закрытия имеющихся вакансий. Стоит отметить, что в одном предприятии может сочетаться несколько стратегий найма для закрытия различных типов вакансий. Стратегия найма для каждого предприятия индивидуальна и может быть выражена в виде вектора в пространстве альтернатив закрытия вакансий.

## 1.2. Процедура и этапы отбора кандидатов

Одной из главных проблем найма на современном этапе является определение соответствия работника рабочему месту или мэтчинг (от англ. *matching* – сопоставление), со значительными издержками найма и двусторонне асимметричной информацией. Поэтому основной целью мэтчинга является поиск и подбор кадров. При этом основной трудностью является то, что обе стороны при найме могут сообщать о себе заведомо ложную информацию.

Стратегия найма персонала – это совокупность методов, которые должна применить компания для закрытия имеющейся вакансии. При этом в одной фирме может одновременно быть использовано несколько стратегий найма для закрытия разного рода вакансий. Общая стратегия найма у каждой компании индивидуальна и выражена в некотором векторе в пространстве применения различных методов закрытия вакансий.

Наиболее распространенными методами найма в современных условиях являются:

1) Использование услуг государственных служб занятости. Преимуществом данного метода является то, что многие государственные службы занятости имеют базу данных намного шире, нежели коммерческие кадровые агентства. Однако, недостатком данного метода является то, что в службе занятости зарегистрированы лишь безработные граждане, признанные таковыми в надлежащем порядке. При этом работающие на другом предприятии кадры, но готовые сменить место работы при наличии более выгодных условий – не могут быть рассмотрены.

2) Реклама в специализированных профессиональных средствах массовой информации и интернет-ресурсах. К преимуществам данного метода можно отнести широкий охват именно целевой аудитории, так как обыватели не читают узкоспециализированные журналы и не посещают специализированные электронные ресурсы. При этом, если кандидат узнал о

вакансии из этих источников, можно считать, что с большой долей вероятностью это высококвалифицированный специалист, стремящийся повышать свою квалификацию чтением специализированной литературы и публикаций.

3) Сотрудничество с образовательными учреждениями. Найм персонала является наиболее эффективным при обращении в учебные заведения, так как во многих учебных заведениях существуют собственные кадровые агентства для трудоустройства студентов-выпускников или заочников. Также всегда можно обратиться к преподавателям, чтобы те порекомендовали для найма наиболее успешных в данной области студентов.

4) Коммерческие кадровые агентства. Преимуществами данного метода является то, что сотрудники агентства на этапе регистрации резюме уже проводят определенные этапы отбора персонала, сортируя резюме соискателей по образованию, опыту работы, наличию дополнительных навыков. А также сотрудники могут дать ценные рекомендации по поводу пригодности некоторых сотрудников на определенную вакансию. Однако, базы данных коммерческих агентств как правило меньше, нежели базы государственных центров занятости, в виду платности предоставляемых услуг.

5) Случайные кандидаты. Часто в крупные фирмы кандидаты обращаются самостоятельно по поводу вакантных мест. В таких случаях таких кандидатов регистрируют для возможного дальнейшего сотрудничества. Преимуществом данного метода является высокая заинтересованность кандидата и лояльность к фирме. Однако, как правило, данный метод не относится к найму высококвалифицированных специалистов.

6) Бывшие сотрудники предприятия. Данный метод имеет свое распространение тогда, когда, например, работник ушел по собственному желанию, однако, имеет существенный накопленный опыт и ему можно

предложить более выгодные условия. Также сотрудник может помочь с рекомендациями кого-то на данную должность.

Эффективная стратегия найма предусматривает цепочку вытекающих друг из друга элементов:

1) Заблаговременный найм - когда организация принимает сотрудника еще до того времени, когда в нем возникнет реальная необходимость с целью адаптации до момента, когда в нем будет реальная нужда для предприятия, например, при скором открытии нового цеха или при планируемом в ближайшее время увеличении объемов производства. Преимуществом этого элемента является то, что до наступления момента острой необходимости в данном специалисте он уже пройдет все этапы адаптации и будет трудиться с более высокой производительностью, нежели это было бы в период адаптации.

2) Найм сотрудников сверх необходимого количества при низком спросе на рынке труда. Данный элемент стратегии найма имеет два существенных преимущества. Первое – приобретение в момент дешевой рабочей силы на рынке труда несколько работников одновременно. Второе – это возможность в будущем без проблем сократить малопродуктивных сотрудников, с целью их замены на более эффективно трудящихся.

3) Создание реального фонда талантов – то есть формирование базы претендентов еще до открытия соответствующей вакансии. Преимуществом является то, что на момент возникновения необходимости в сотруднике уже произведена оценка данного кандидата, проведен сорсинг.

4) Рейтинг желаний – сущность данного элемента стратегии заключается в том, чтобы выявить людей, которые особо отличились в данной области и которых было бы оптимально пригласить на работу. В данном случае стратегия найма основывается на оценке и переговорах с данными кандидатами для того, чтобы при возникновении возможности, предложить им место на взаимовыгодных условиях.

5) Восстановление утраченной репутации компании – этот элемент стратегии реализуется в том случае, если имели место, например, негативные публикации сотрудников или кандидатов в соцсетях.

6) Поиск сотрудников в момент падения спроса на них на рынке труда – позволяет осуществить найм работника на более выгодных для предприятия условиях.

В заключении следует отметить, что процесс отбора, подбора и найма персонала очень сложный, поэтому очень важно в современных экономических условиях уделять особое внимание квалификации персонала в отделе кадров или в службе управления персоналом.

Найм новых рабочих кадров является главнейшим направлением кадровой службы. В упрощенном варианте схему найма персонала можно представить с подразделением на три составляющие:

- 1) Организация процесса найма на рынке труда включает в себя:
  - определение специалистов, их возможностей и способностей;
  - применение системы оценки индивидуальных способностей кандидата на вакантную должность;
  - составление иерархии кандидатов с учетом потребности конкретной организации.
- 2) Организация процесса найма на уровне организации состоит из:
  - определения перечня должностей, их характеристик;
  - описания должностных обязанностей, уровня квалификации, набора необходимых знаний и умений для соответствия должностям из перечня;
  - составления иерархии потребности в кадрах данной организации.
- 3) На уровне кандидата на вакантную должность – происходит процесс определения соответствия кандидата потребностям организации в кадрах, определение соответствия требованиям к данной вакансии, прием специалистов, заключение трудовых договоров, договоров гражданско-правового характера или контрактов.

Следует отметить, что найм персонала осуществляется в следующих

случаях:

- на этапе создания нового предприятия;
- в условиях расширения масштабов деятельности организации;
- при необходимости заполнить возникшие вакантные должности при увольнении работника;

Процесс найма в любом случае начинается с изучения рынка труда, в результате которого должен быть осуществлен сбор имеющейся информации о показателях и динамике рынка по таким параметрам как:

- баланс спроса и предложения на должности, являющиеся вакантными;
- уровень оплаты труда и условия труда на аналогичные вакансии у конкурентов;
- изучение информации о посреднических организациях, которые помогают в поиске кандидатов на имеющиеся вакансии (государственные биржи труда, частные кадровые агентства).

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно резюмировать, что найм кадров включает в себя следующие этапы:

- оценка и анализ существующих и будущих потребностей в кадрах;
- констатация требований к персоналу – определение личностной специфики, описания будущей работы, определение условий и сроков найма;
- определение источников найма персонала (внутренние или внешние);
- определение методик отбора кандидатов на вакантные должности.

Как было отмечено выше, понятие «отбор» кадров – более узкое, предполагает определение необходимого количества претендентов на вакантную должность среди множества соискателей, которые заявили о себе в процессе набора.

Процесс отбора кандидатов предполагает знакомство с кандидатами, личная беседа, сбор и обработка информации о них, оценка качества и достоверности полученной информации о кандидатах, процесс сопоставления полученной информации с требованиями, определенными к

конкретной должности. Результатом процесса отбора является или заключение с соискателем на должность трудового договора или отказ в трудоустройстве.

В процессе отбора осуществляется выборка необходимых кадров из общего количества претендентов. Отбор происходит в одном направлении – должностные лица организации (специалисты отдела кадров, руководитель и т.п.), на которых возложена такая обязанность, осуществляют отбор тех претендентов, критерии которых наиболее полно удовлетворяют требованиям организации к конкретной вакансии. В отличие от отбора, подбор персонала выражается в сравнении деловых и психологических качеств кандидатов с требованиями к конкретной должности. В процессе подбора осуществляется процесс в двух направлениях – кандидат подбирается к должности и должность подбирается к кандидату

В отличие от отбора персонала, который заканчивается с завершением найма, подбор персонала начинается в процессе набора и отбора и не заканчивается в момент оформления трудовых отношений. В норме подбор персонала осуществляется в отношении работника в течение всей трудовой деятельности, от приема на работу до увольнения, в особенности это касается ротации и выдвижения.

Однако, как показывает российская практика, процесс подбора персонала останавливается как только заканчивается процесс найма – далее никто не занимается его внутренним подбором и развитием. Поэтому в Российской Федерации часто данные понятия приравниваются друг к другу.

С целью проведения исследования процесса найма можно выделить следующие этапы:

Этап 1. Осуществления кадрового планирования, заключающегося в выявлении потребности в рабочих местах в настоящее время и в перспективе с группировкой по принципу принадлежности и учитывая требования к осуществлению как производственных, так и организационных функций.

Потребность в персоналах подразделяется на текущую и перспективную. Текущая потребность в кадрах определяется путем планирования замещения выбытия персонала, а перспективная потребность – это прогноз количественной составляющей персонала предприятия, которое необходимо для достижения конкретных целей. Таки образом, можно сделать вывод, что на персом этапе определяется количество необходимых предприятиями работников в настоящее время и в будущем.

Этап 2. Определение критериев к претендентам на открытые вакансии. В отличие от предыдущего этапа, на данном этапе акцент смещен в сторону качественных показателей, определяются те требования и умения, которыми должны обладать будущие работники:

- физические критерии – к ним относится состояние здоровья, отсутствие хронических заболеваний, которые недопустимы для поступления на конкретную должность;
- профессиональные критерии – стаж по специальности, уровень образования и квалификация;
- психологические критерии – стрессоустойчивость, способность к высокой концентрации внимания и самообучению и т.п.
- социально-психологические – умение работать в команде, коммуникабельность [7, с. 112].

Этап 3. Данный этап заключается в поиске кандидатов на открытые вакансии. Существует множество методов поиска кандидатов:

- размещение соответствующего объявления в различных источниках – газетах, сайтах, радио, телевидении;
- заключение договора по поиску кандидатов с кадровым агентством;
- сотрудничество с различными учебными заведениями;
- использование рекомендаций уже работающих сотрудников;
- обработка имеющейся базы резюме;
- с помощью внутренние источников – перемещение, переобучение сотрудников предприятия;

– размещение информации о вакансии в государственной службе занятости.

Этап 4. Данный этап выражается в виде набора кандидатов на существующие вакансии. Набор выражается в формировании базы резюме, из которых в последствие будут отобраны наиболее подходящие соискатели.

Этап 5. На этом этапе производится отбор претендентов. Кандидаты оцениваются на основании установленных предприятием критериев. Отбор выражается в виде оценки деловых качеств претендентов, соответствие тем критерием, которые были определены на втором этапе. На этом этапе используются такие методы, как собеседование, проведение анкетирования сотрудников, сбор отзывов и рекомендаций о соискателе и т.п.

Этап 6. Заключение с работником трудового договора/договора гражданско-правового характера или отказ в приеме на работу [20, с. 42].

На рисунке 1.4 представлены шесть этапов организации найма, которые выделяет А. М. Саакян.

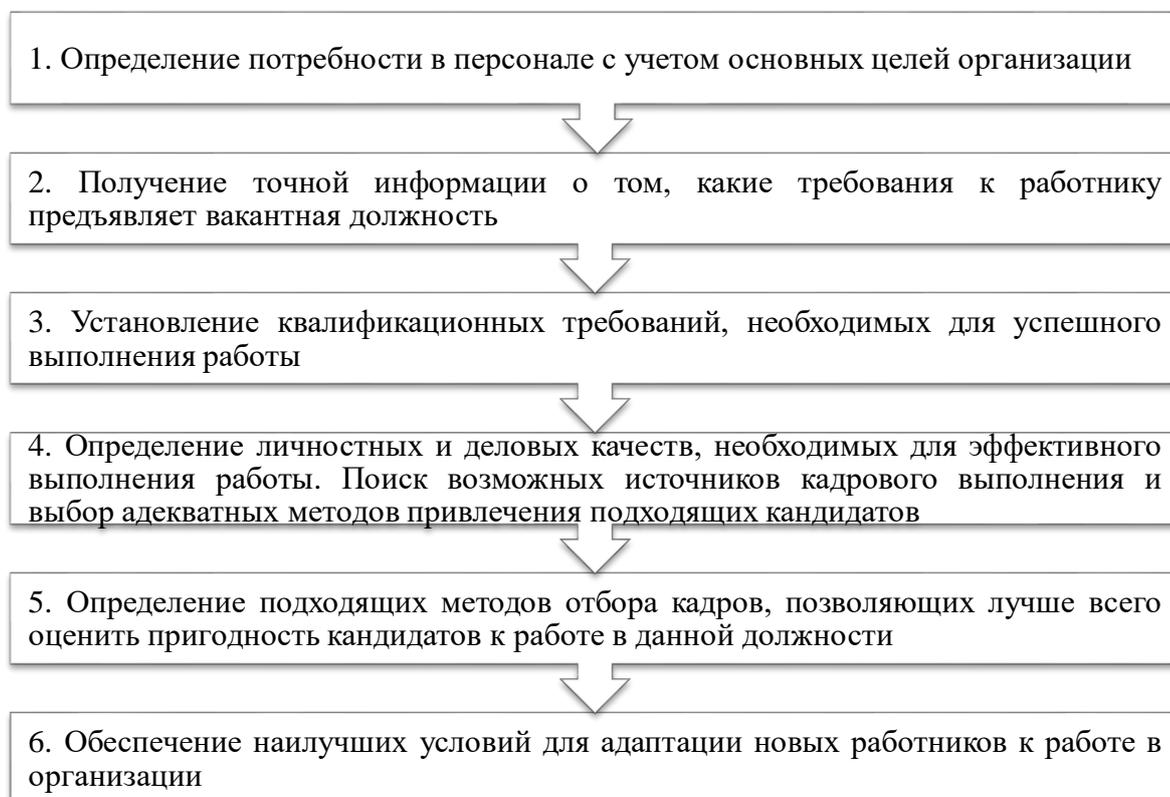


Рисунок 1.4 - Шесть этапов в процессе найма персонала

Источник: [47, с. 96]

Оценка соответствия соискателя открытой вакансии как правило состоит из нескольких этапов, на каждом из них отсеивается часть претендентов либо они сами могут отказаться от процедуры. Однако, стоит отметить, что большинство предприятий не используют все этапы, как правило количество этапов зависит от конкретной должности и масштаба организации.

Стандартный процесс принятия решения по закрытию вакансии, по мнению А. Ю. Кибанова, представлен на рисунке 1.5.

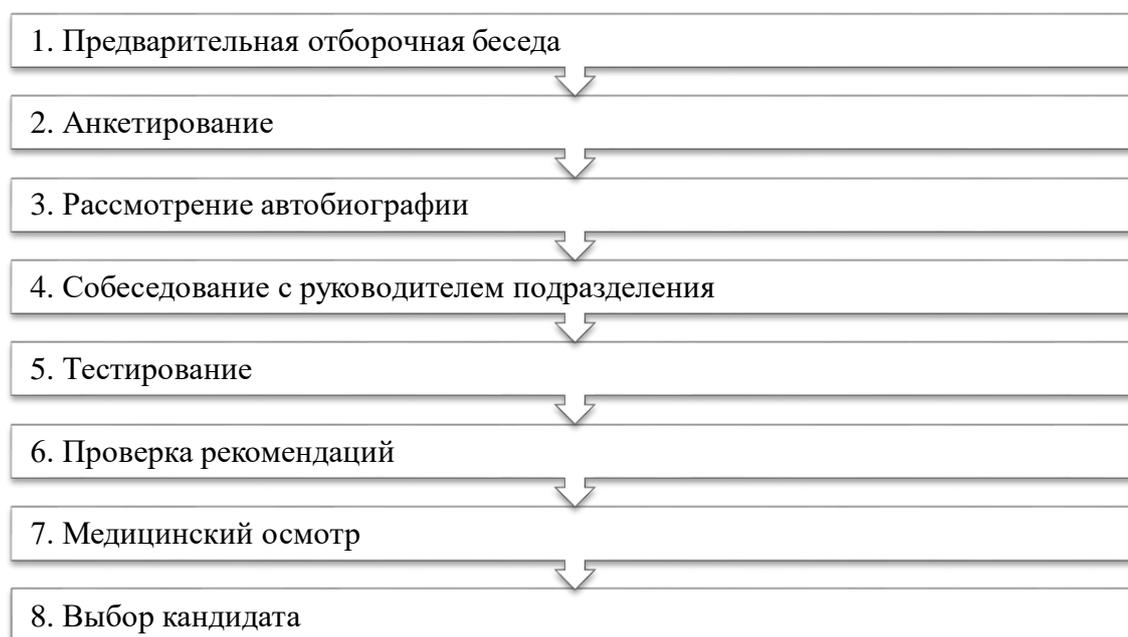


Рисунок 1.5 – Этапы отбора персонала по Кибанову А. Ю.

Источник: [32, с. 194]

Этап 1. Отборочная беседа. Целью данной беседы является оценка общего уровня кандидата – адекватность поведения, внешний вид, манеры, которые говорят о наличии тех или иных личностных качеств. Данный этап, как правило, отсеивает большое количество кандидатов.

Этап 2. Анкетирование. Те соискатели, которые успешно прошли предварительную беседу заполняют специально разработанную кадровыми менеджерами организации анкету. Количество вопросов в анкете минимально, чаще всего, основные вопросы заключаются в получении

информации о предыдущих местах работы, причинах увольнения, складе ума, достижениях на предыдущем рабочем месте и т.п. В анкете чаще всего содержится вопрос о имеющихся рекомендациях у соискателя с предыдущих мест работы, контактах рекомендателя, должности.

Этап 3. В крупных компаниях на этом этапе соискателя просят написать автобиографию.

Этап 4. Собеседование. Данный этап является наиболее распространенным не зависимо от размеров предприятия. Даже при соискании на рабочие должности данный этап является обязательным, а, при соискании на высокие управленческие должности, собеседований может быть огромное количество, прохождение которых может занять даже несколько месяцев.

Однако, ведущие исследователи управления кадрами, отмечают, что эффективность собеседования не является высокой, так как при проведении собеседования огромное влияние на мнение менеджера по кадрам оказывает первое впечатление, сказанное в остальной части собеседования может быть совсем не учтено за счет эмоциональной силы первого впечатления. Также необходимо отметить, что сравнение кандидата с предыдущим интервьюированным, сильно снижает объективность оценки кандидатов.

Этап 5. Проведение тестирования. Данный этап проводится тогда, когда нужно оценить уровень профессиональной компетентности и уровня квалификации претендента, а также оценить его психологические качества.

Этап 6. Организация проверки предоставленных рекомендаций и послужного списка.

Этап 7. Проведение медицинского осмотра (так как каждая открытая вакансия имеет определенные требования к состоянию здоровью претендента). Чаще всего, наиболее важным является медицинское заключение при приеме на должность сотрудников, отвечающих за жизнь и здоровья других людей, а также связанные с выполнением особо опасных работ.

Этап 8. Отбор кадров и принятие решение о приеме на работу либо отказ в приеме. Как правило, окончательное решение выносить руководитель организации на основе предоставленной менеджерами по кадрам информации о сравнении кандидатов на открытые вакансии [32, с. 200].

После того, как решение руководителем предприятия окончательно принято заключается трудовой договор между претендентом на открытую вакансию и компанией, оформляется в установленный законом срок приказ о приеме на работу. Оптимальным вариантом является такой процесс, когда все эти восемь этапов проводятся последовательно, однако, варианты сочетания этапов могут варьироваться в зависимости от масштабов организации и специфики вакантной должности.

Российские исследователи А.В. Дейнека и Б.М. Жуков считают, что набор претендентов является важнейшей основой для отбора персонала. Они представляют процесс отбора персонала следующей схемой, в основе которой лежит тот принцип, что на каждом из этапов отсеивается часть претендентов [17, с. 71].

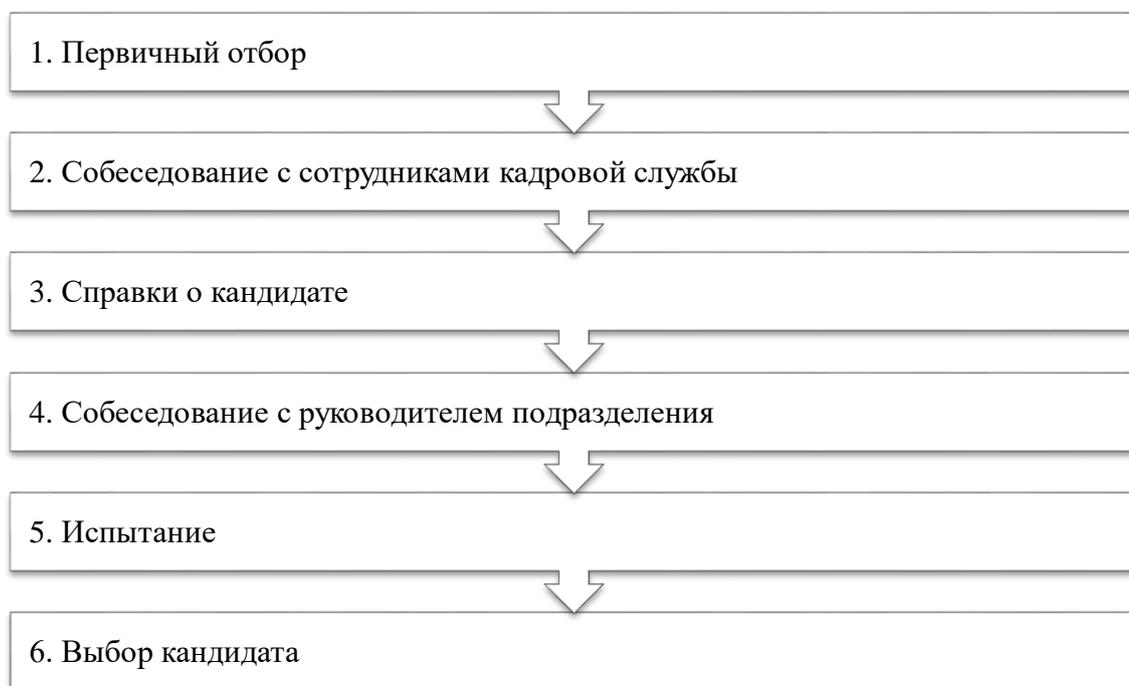


Рисунок 1.6 – Процесс отбора персонала по А. В. Дейнека и Б. М. Жукову

Источник: [17, с. 100]

В настоящее время наибольшую популярность приобретает практика приема на работу с установкой испытательного срока, которая дает возможность оценить соискателя непосредственно в рабочем процессе без принятия на себя обязательств по трудоустройству. Продолжительность испытательного срока не должна противоречить законодательству РФ, в период испытательного срока работник выполняет должностные обязанности и получает за это вознаграждение, однако, может быть уволен по истечении испытательного срока. В течение испытательного срока кандидат находится в центре внимания у кадровых менеджеров, руководителя организации и структурного подразделения, в котором работает сотрудник, проводится оценка способностей выполнять обязанности согласно должностной инструкции.

Н. В. Ткаченко считает, что отбор кандидатов на вакантную должность может осуществляться в соответствии со следующими этапами, представленными на рисунке 1.7.

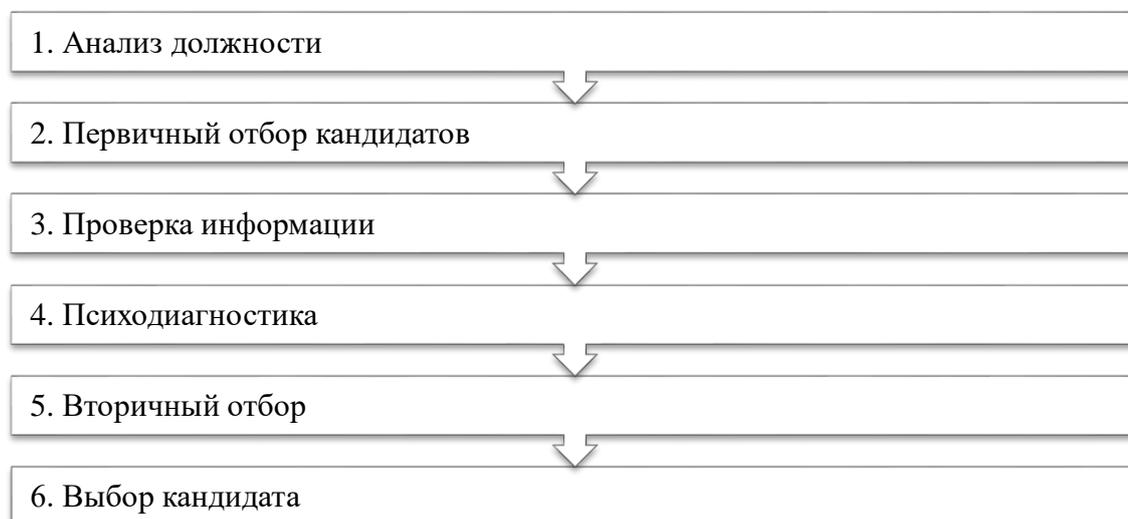


Рисунок 1.7 – Типичный процесс отбора Н. В. Ткаченко

Источник: [51, с. 134]

Этап 1. Анализ должности. Данный этап отбора предполагает анализ профессиограммы должности, производится определение характера и содержания работы. Для этого менеджерам по кадрам необходима

литература, в которой описаны требования к личности сотрудника в той или иной области, психологических, личностных и профессиональных качеств соискателей на открытую вакансию.

Этап 2. Первичный отбор. Данный этап заключается в проведении собеседования, анализе резюме, а также изучение и проверка рекомендаций от предыдущих работодателей. Проведение собеседование проводится по следующей схеме:

- предложить рассказать о себе;
- попросить рассказать об образовании, повышении квалификации и мотивации получения их;
- задать вопрос о том, почему кандидат претендует на данную должность;
- если необходимо знание иностранных языков, попросить прочитать за ранее подготовленный текст и рассказать о чем он, ответить на вопросы;
- подготовить кейс-задание и попросить кандидата решить его;
- менеджер по кадрам подробно рассказывает о специфике данной должности, требования, цели и перспективы, отвечает на вопросы интервьюированного;
- по окончании проведения собеседования члены комиссии оценивают каждого из претендентов, для этого может быть разработана балльная шкала.

Этап 3. Проведение проверки, полученной от претендента информации. Проводится проверка данных об образовании, послужного списка, рекомендаций.

Этап 4. Психодиагностика претендента. На данном этапе чаще всего проводится специально разработанное тестирование, позволяющие сформировать представление о личностных качествах соискателя, степени его социализации, составляется психологических портрет личности – наиболее распространенными являются тест на диагностику интеллекта Р. Кеттела, рисуночные тесты, мотивационные.

Этап 5. Проводится вторичный отбор кандидатов. На данном этапе проводится собеседования с руководителями тех подразделений, где открыта данная вакансия. Данный этап упрощает составление оценочного листа результатов процесса отбора.

Этап 6. Вынесение решение о принятие на работу или отказе в приеме [51 с. 96].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что при использовании любой из существующих методик отбора персонала результатам является принятие решения о приеме кандидата на работу или отказе ему. При проведении тщательной процедуры отбора по определенным в организации этапам процесс найма будет предоставлен линейному руководителю претендента.

### 1.3. Методы оценки качества и эффективности отбора персонала

В зависимости от масштабов и целей предприятия зависят и методы подбора и отбора персонала и их эффективность.

Козлова Л. А., Самуйлова Л. Э., Логинова Ю. А., Рощин Д. Н., Тарасова С. В. сформулировали перечень показателей эффективности подбора персонала предприятия, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Показатели эффективности подбора кадров

Показатель	В чем выражается	Цель
Коэффициент закрываемости	Отношение открытых к закрытым вакансиям за определенный период	Показывает своевременность подбора персонала и объем образующихся вакансиц
Цена подбора	Удельные затраты, руб.	Используется для определения цены привлечения данного специалиста
	Общий бюджет, руб. и процент от корпоративных затрат	Показатель необходим с целью анализа структуры корпоративных затрат

Продолжение таблицы 1.1

Показатель	В чем выражается	Цель
Качество подбора	Степень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
	Доля прошедших испытательный срок	Применяется для анализа имеющихся у предприятия проблем

Источник: [55, с. 76]

Ниже представлена более подробная информация о представленных показателях в таблице 1.1.

1) Коэффициент закрываемости. Показывает, какое количество вакансий было закрыто в установленный срок. Данный показатель имеет множество вариаций расчета. Некоторые предприятия за основу берут штатное расписание и составляют план подбора на календарный год, в данном случае в плане обозначаются конкретные даты, к которым должны быть закрыты вакансии [55, с. 77].

При наиболее распространенном способе расчет коэффициента закрываемости вакансий может быть определен по формуле (1)

$$K_{\text{закр}} = (Z_{\text{в}} \div O_{\text{в}}) \times 100 \% \quad (1)$$

где  $K_{\text{закр}}$  – коэффициент закрываемости вакансий;

$Z_{\text{в}}$  – количество закрытых вакансий, штук;

$O_{\text{в}}$  – количество открытых вакансий, штук.

2) Цена подбора. Не менее актуальным является вопрос стоимости привлечения кадровых ресурсов, необходимо учитывать, что с экономической точки зрения кадровые службы выполняют работу, которая необходима всей компании, поэтому менеджерам по персоналу необходимо помнить, что все расходы на подбор кадров учитываются в центрах затрат и

вливают на величину прибыли предприятия, все затраты на подбор и отбор кадров должны быть обоснованы [44, с. 68].

3) Качество проведенного подбора кадров. Следует учитывать, что несмотря на субъективность данного понятия, целью определения качества подбора может быть наиболее оптимальное соответствие кандидатов установленным требованиям. Оценка претендента проводится на первом собеседовании. Если руководитель организации удовлетворен степенью соответствия претендента требованиям, указанным в заявке - то стоимость привлечения и количество затраченного на подбор времени отходят на второй план.

Немаловажным является еще тот факт, который также указывает на качество подбора кадров – это количество человек, которые прошли испытательный срок. Проведение анкетирования и собеседования, полученные рекомендации не гарантируют отличного результат, истинное положение дел может показать лишь наблюдение за кандидатами в процессе выполнения обязанностей в соответствии с его должностной инструкцией [7, с. 187].

В отличие от оценки эффективности подбора персонал, эффективность отбора, по мнению А.М. Саакян, делится на количественные и качественные методы оценки.

Количественные методы оценки эффективности качества отбора персонала могут быть следующие:

- процент сотрудников, которые не прошли испытательный срок, от общего количества поступивших на работу;
- денежные затраты на процесс отбора кадров;
- количество нарушений трудовой дисциплины, допущенных новыми сотрудниками (прогулы, опоздания, т.п.);
- процент брака или ошибок, которые допустили в процессе осуществления трудовой деятельности вновь принятые сотрудники;

- частота поломок оборудования, возникшая по вине новых работников;
- процент производственных травм у новых работников, относительно общего количества персонала;
- количество поступающих жалоб на новых сотрудников со стороны клиентов, покупателей или поставщиков.

Карякин А.М. для анализа эффективности отбора персонала предлагает исследовать следующие показатели:

- 1) Показатель времени работы над вакансией рассчитывается по формуле (2)

$$V_{рв} = K_{д} \div K_{зв} \times 100 \% \quad (2)$$

Где  $V_{рв}$  – время работы над вакансией;

$K_{д}$  – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период;

$K_{зв}$  – общее количество закрытых вакансий (принятых сотрудников) за отчетный период.

- 2) Показатель закрытия вакансий рассчитывается по следующей формуле (3)

$$П_{зв} = V_{р} \div K_{зв} \times 100 \% \quad (3)$$

где  $П_{зв}$  – показатель закрытия вакансий;

$V_{р}$  – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период);

$K_{зв}$  – количество закрытых вакансий за отчетный период.

- 3) Выполнение плана – рассчитывается по формуле (4)

$$\text{ВП} = \Sigma \Phi_3 \div \Sigma \mathcal{Z}_3 \times 100 \% \quad (4)$$

где ВП – выполнение плана по закрытию вакансий;

$\Sigma$  – знак суммы;

$\Phi_3$  – сумма фактических затрат на отбор персонала за отчетный период;

$\mathcal{Z}_3$  – сумма запланированных затрат на отбор персонала за отчетный период.

4) Стоимость отбора одного сотрудника рассчитывается по формуле (5)

$$C_{oc} = \Sigma \mathcal{Z}_c \div K_{пр} \times 100 \% \quad (5)$$

где  $C_{oc}$  – стоимость отбора сотрудника на предприятии;

$\Sigma$  – знак суммы;

$\mathcal{Z}_c$  – затраты на всех принятых сотрудников за отчетный период;

$K_{пр}$  – количество принятых сотрудников за отчетный период.

5) Показатель текучести персонала рассчитывается по формуле (6)

$$П_{ти} = K_{пи} \div K_{пр} \times 100 \% \quad (6)$$

где  $П_{ти}$  – показатель текучести персонала на предприятии;

$K_{пи}$  – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;

$K_{пр}$  – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

б) Показатель закрытия вакансий внутренними и внешними кандидатами рассчитывается по следующим формулам (7–8)

$$\text{ПЗ}_{\text{ВНК}} = \text{К}_{\text{ВНК}} \div \text{К}_{\text{ЗВ}} \times 100 \% \quad (7),$$

$$\text{ПЗ}_{\text{ВК}} = \text{К}_{\text{ВК}} \div \text{К}_{\text{ЗВ}} \times 100 \% \quad (8)$$

где  $\text{ПЗ}_{\text{ВНК}}$  – показатель закрытия вакансий внутренними кандидатами;

$\text{К}_{\text{ВНК}}$  – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами;

$\text{К}_{\text{ЗВ}}$  – общее количество закрытых вакансий за отчетный период;

$\text{ПЗ}_{\text{ВК}}$  – показатель закрытия вакансий внешними кандидатами;

$\text{К}_{\text{ВК}}$  – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами.

В отличие от рассмотренных выше оценки эффективности подбора и отбора, оценка эффективности найма выражается в деловой оценке персонала предприятия. Проведение деловой оценки выражается в выполнении следующих мероприятий [44 с. 112].

Этап 1. Подготовительный. На данном этапе:

- утверждается состав аттестационной комиссии и положение о деловой оценке, издается приказ о проведении деловой оценки;
- определяется список сотрудников, которые подлежат деловой оценке;
- разрабатываются оценочные листы;
- доводится информация до сотрудников о сроках, месте, цели и особенности проведения деловой оценки. Деловая оценка персонала проводится согласно утвержденным графикам, с которыми подлежащий оценке персонал должен быть ознакомлен не позднее, чем за месяц до начала деловой оценки, а документы на оцениваемый персонал должны быть предоставлены членам оценочной комиссии не позднее, чем за две недели до проведения деловой оценки, с целью проведения их анализа.

Этап 2. Обобщение полученной информации. На данном этапе в подразделениях, в которых трудятся подлежащие оценке сотрудники формируются экспертные группы. Как правило в такие группы включаются

непосредственный руководитель оцениваемого работника, вышестоящий руководители и два работника этого структурного подразделения. Экспертная группа проводит оценку уровня знаний и умений в области должностных обязанностей оцениваемого работника.

Этап 3. Оценочная беседа с сотрудниками. На данном этапе проводится заседание оценочной комиссии, на него приглашаются оцениваемые сотрудники, заслушиваются мнения о проведённой оценке, рассматриваются материалы по каждому работнику. Оценочная комиссия выносит один из вердиктов: соответствует занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности или соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций оценочной комиссии и проведении повторной деловой оценки через год. Результаты проведения заседания оформляются протоколом, протокол оформляется отдельно на каждого оцениваемого сотрудника, которые были заслушаны на данном заседании.

Этап 4. Формирование экспертного заключения о проведённой деловой оценке, предоставление информации о деловой оценке сотрудников в службы управления персоналом.

Оценочная комиссия может дать рекомендации по продвижению сотрудника по служебной лестнице, увеличение заработной платы, переводе на другую работу или освобождении от занимаемой должности по несоответствию. Руководитель организации с учетом рекомендаций оценочных комиссий в установленном порядке поощряет или наказывает работников [56, с. 79].

На рисунке 1.8 представлены группы критериев, которые с некоторыми коррективами могут применяться при оценке персонала в любой организации.

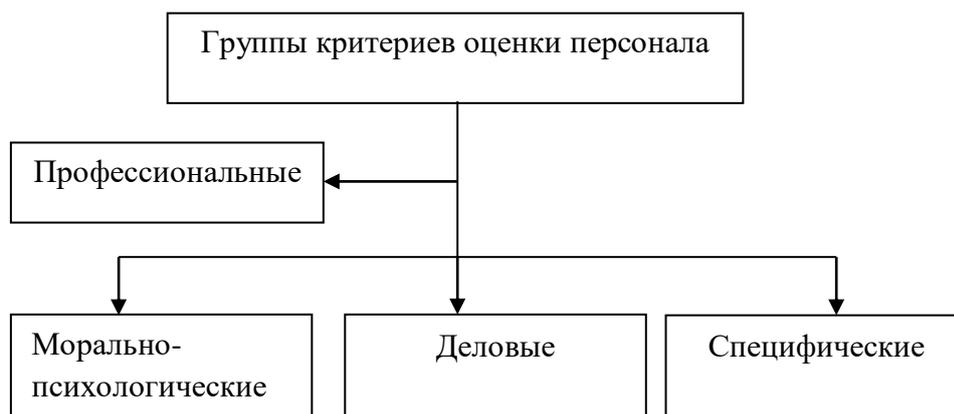


Рисунок 1.8 – Основные группы критериев, используемых при оценке эффективности найма персонала

Источник: [41, с. 102]

Профессиональные критерии оценки персонала основываются на характеристиках профессиональных знаний и навыков, профессионального опыта работника, его квалификации и полученных результатов труда.

Морально-психологические критерии оценки персонала относятся к соответствующим чертам личности работника. Учитывается уровень самооценки, честность, стрессоустойчивость.

Деловые критерии оценки включают в себя ответственность, инициативность, организованность.

Специфические критерии оценки персонала формируются на основе личных качеств и характеризуют состояние его здоровья, авторитет в коллективе, коммуникабельность.

Таким образом, можно сделать вывод, что в РФ необходимо принятие на законодательном уровне профессиональных стандартов. В настоящее время руководство компании проводит оценку деловых качеств по своему усмотрению, имея возможность расширять план оценочных мероприятий. По результатам оценки руководство сможет понять, насколько работники компании компетентны в тех или иных вопросах и соответствуют ли их знания и навыки занимаемой ими должности.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

### 2.1. Зарубежная практика найма персонала

В настоящее время существует множество российских и зарубежных исследований, в которых освещены теоретические основы рекрутинга персонала. В существующей практике отбора сотрудников в России чаще всего процедура отбора проводится по полученному соискателем формальному образованию. Однако, следует отметить, что данный подход является формальным и не позволяет получить представление о всех возможностях и навыках соискателя. При этом российские специалисты в области рекрутинга чаще всего используют опыт зарубежных стран и успешно интерпретируют его в осуществлении подбора персонала.

Рассматривая зарубежный опыт в области подбора и найма персонала, следует выделить три основных направления – восточное, западное и российское. Основопологающим фактором западной процедуры найма является тесный контакт с кадровыми агентствами и тщательная диагностика психологических особенностей соискателей. Кандидаты проходят множество тестирований, собеседований, испытаний до приема на работу, испытательный срок может быть до шести месяцев, при этом, кандидаты, получившие наибольшее количество баллов попадают в кадровый резерв с возможностью дальнейшего выдвижения на должность.

Следует отметить, что особенностью западноевропейских предприятий является то, что руководство отдает предпочтение скорее внутренним источникам для закрытия имеющихся вакансий, хотя условия для получения должности для внутренних и внешних кандидатов формально равнозначны. Предпочтение внутренних источников обуславливается тем, что в данном

случае имеет место экономия ресурсов на адаптацию психологическую и профессиональную в коллективе.

В каждой стране имеют место свои специфичные стратегии найма персонала, что обусловлено существующей в стране национальной деловой культурой. Изучение опыта различных стран в области кадрового менеджмента позволяет проанализировать достоинства и недостатки различных методик найма, позволяет применить его в дальнейшем в других странах.

Одной из эффективнейших систем управления кадрами в мире считается японская модель, которая приоритетным считает работу с людьми. Сущность японской модели управления кадров заключается в том, что человеческие ресурсы – это главнейшая ценность организации. Поэтому, они очень тщательно относятся к отбору персонала, но при этом очень бережно относятся к имеющемуся кадрам. Японская модель получила название «модель пожизненного найма» потому, что предприятие позиционирует себя как семья, при найме нового сотрудника предприятие приобретает нового члена семьи. Но при этом от соискателя требуется, чтобы он мог стать достойным членом этой семьи, принимал ее цели, приоритеты и установленные ценности. В японской системе отсутствует авторитарный стиль управления, руководство носит рекомендательный характер, основой управления служит самомотивация. Концепцией японского менеджмента является то, что, как правило, человек работает в одной организации всю свою жизнь. Данная модель хотя и была основана на американской модели, но смогла достичь таких высот лишь благодаря национальному менталитету японцев [7, с. 112].

Несмотря на зарекомендовавшую себя годами модель, японцы продолжают совершенствовать свой кадровый менеджмент, анализируя опыт других стран. В японской модели существует определенный порядок найма: первым этапом, после осуществления найма новый сотрудник проходит испытательный срок, подготовку к основной деятельности, ротацию.

Испытательный срок в среднем составляет 2-3 года, однако, в некоторых, особенно престижных организациях он составляет 8-10 лет. В течение установленного испытательного срока происходит адаптация нового сотрудника в коллективе, к требованиям и целям предприятия, определяется степень ценности диплома. Лишь по окончании испытательного срока происходит зачисление сотрудника в штат предприятия.

Следует отметить, что в отличие от многих других стран, в Японии очень поощряется создание трудовых династий – приоритет отдается детям и родственникам сотрудников организации, так как в данном случае используется найм по рекомендациям – это около 45% всех работников предприятия. Но действующий сотрудник несет ответственность за нового сотрудника, в пользу которого он дал рекомендацию и за результаты его труда. Отбор кандидатов на управляющие должности практически всегда осуществляется за счет внутренних источников [11, с. 9].

В практике реализации японской модели традиционным является поиск подходящего персонала еще на первых курсах обучения по специальности. С ними ведется подготовительная работа, читаются лекции о специфике деятельности предприятия, ее целях, требованиях к сотрудникам, планах развития на будущее. Цель данных лекций заключается в развитии у студентов (потенциальных работников данного предприятия) чувства патриотизма по отношению к предприятию и лояльности к нему. После того, как молодой специалист принят на предприятие ему обязательно назначается наставник, который помогает ему адаптироваться к условиям функционирования предприятия и влиться в коллектив. Данный способ, несомненно, очень трудоемкий и затратный, однако, данные затраты, как правило, всегда оправданы [7, с. 116].

Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений.

Еще одной известной моделью управления кадрами является американская модель. В США при приеме на работу все соискатели проходят особую форму тестирования, которая разрабатывается на каждом предприятии самостоятельно с учетом его специфики. Также с учетом специфики основной деятельности выставляется спектр профессиональных и психологических критериев к каждой должности. После осуществления найма работник проходит период адаптации, который заключается в знакомстве с деятельностью предприятия, его организационной культурой.

Предприятия в Америке приоритетным считают деловитость сотрудников. Деловитость – это способность персонала грамотно вести дела, быть активным, предприимчивым, настойчивым, целеустремленным и всегда стремиться к получению выгоды. На определение степени деловитости сотрудников в США нацелено внимание менеджеров по кадрам при приеме на работу. Специфичность американской системы заключается в том, что требования к конкретной должности у них максимально определены, а задача кадровой службы найти сотрудника, наиболее полно удовлетворяющему данным условиям.

В американской системе нет подразделения на внешние и внутренние источники, особое внимание уделяется специализации и квалификации работника. Основным отличием от японской модели является то, что имеет место мобильность кадрового состава, сотрудники, нанятые на основании выводов, оказавшихся ошибочными, легко замещаются другими, путем увольнения и замены.

Кадровые службы в Америке используют традиционные способы подбора персонала, которые ориентированы на знания и профессиональную квалификацию сотрудников. Основными критериями подбора являются:

- уровень образования кандидата;
- стаж работы;
- умение работать в коллективе;
- психологический портрет соискателя.

Отличительной особенностью американской модели является также и то, что предприятия функционируют таким образом, что им требуются сотрудники с очень узкой специализацией, это касается как рабочих специальностей, так и инженеров, ученых, менеджеров.

Узкая специализация работников обуславливает то, что продвижение сотрудников происходит исключительно по вертикали, поэтому имеет место текучесть управленческого персонала, так как вертикальное перемещение по карьерной лестнице управленческого персонала очень ограничено.

Корейская модель управления кадрами сочетает в себе некоторые особенности японской модели и некоторые аспекты американской. В ней имеют место следующие принципы:

- по аналогии с японской моделью выбор соискателей на должности из выпускников учебных заведений, с которыми сотрудничает предприятие, но на основании рекомендации сотрудников. Отличием от американской модели является то, что уровню престижности учебного заведения уделяется мало внимания. В отличие от японской модели, на сотрудника, давшего рекомендации, не ложится ответственность за деятельность принятого работника;

- существует тщательная программа проверки соискателя на профессиональную пригодность по аналогии с японской моделью, однако, она интерпретирована под культурные и экономические особенности страны;

- особое внимание уделяется психологическому портрету сотрудника, так как сохранение благоприятного микроклимата в коллективе является важнейшей задачей службы управления персоналом в Корее.

Следует отметить, что различные страны привнесли в методики подбора персонала свои способы. Так, например, личное собеседование с соискателем является методом Великобритании, письменное тестирование впервые появилось в Китае, анализ документов, предоставленных при приеме на работу – немецкий способ подбора, тестирование кандидатов в

условиях неформальной обстановки и внедрение в процесс найма психологических тестов – методы США [48, с. 181].

В различных странах Европы методика подбора и отбора персонала существенно отличаются. Дания, Норвегия и Швеция отличаются тем, что главной методикой подбора считают рекомендации и биографические данные соискателя, при этом, как правило, никогда не применяют тестирование психологических особенностей кандидата.

В Ирландии, Великобритании и Нидерландах в основном ориентируются на тестирования, центры оценки и анкеты, заполненные соискателями.

Южная Европа в лице Португалии и Испании отличается тем, что наиболее часто используют тестирование психологических особенностей кандидатов, но при этом на рекомендации сосредоточено совсем мало внимания.

В Финляндии, Франции и Турции имеются свои особенности управления персоналом. Так, в Финляндия часто практикует панельное интервью и анкету-заявку, при этом практически не учитывает биографические данные и рекомендации, имеющиеся у сотрудника. В Турции особое внимание уделяется заполненной анкете и рекомендациям, предоставленным соискателем, а во Франции наиболее важными считается панельное интервью, анализ анкеты-заявки и анализ имеющихся у кандидата рекомендаций.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что полное комплектование штата предприятия является одним из главнейших элементов работы кадровой службы в любой стране мира, так как от качества сложившегося коллектива зависит эффективность деятельности организации, ее конкурентоспособности и ее финансовые результаты. Необходимо отметить, что не смотря на то, что в различных странах мира существует множество способов подбора персонала, российские реалии отличаются от экономической ситуации, сложившейся в других странах, поэтому при

заимствовании методов подбора и отбора кадров, необходимо их корректировать с учетом культурных, экономических и социальных особенностей России [48, с. 201].

В некоторых странах пользуются спросом следующие способы поиска сотрудников:

- поиск кандидатов на тематических конференциях и профессиональных выставочных мероприятиях;
- привлечение соискателей, путем осуществления интернет-рассылки рекламного характера;
- привлечение личного штата работников с выплачиванием премии для поиска специалистов;
- поиск персонала различных специальностей из провинциальных регионов с низким уровнем жизни населения;
- подписку на множественных тематических веб – ресурсах, которые занимаются предоставлением сервиса по размещению объявлений работодателей, соискателей.

Вышеизложенное, позволило осуществить группировку критериев найма персонала в различных европейских странах, которая представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Критерии найма персонала некоторых европейских стран

Критерии	Англия	Франция	Германия	Италия	Испания
Знание иностранного языка	1	1	1	2	1
Результат теста	2	3	2	1	2
Умение вести малый и средний бизнес	7	2	5	6	3
Выпускной ранг	3	9	3	5	6
Рекомендации	4	2	6	7	9
Международный опыт работы	11	5	10	4	7
Общее образование	5	4	14	11	5
Технические и специальные навыки	20	6	4	19	13
Возраст	17	10	8	9	4
Культура, национальность	8	7	18	3	22

Источник: [составлено автором]

Проранжировав показатели таблицы, можно сделать вывод, что во многих странах мира основополагающими критериями являются общее образование соискателя, его выпускной ранг, результаты проведенного тестирования и знание иностранных языков. Имеющиеся у соискателя рекомендации и умение вести бизнес имеет значение во Франции. В Италии и Франции большое значение придается опыту, полученному за границей. Национальности и возраст кандидатов не имеют решающего значения при принятии решения о найме сотрудника. Специальные технические навыки в основном ценны только при найме в Германии.

## 2.2. Современные стратегии найма персонала в российских фирмах

В настоящее время комплектование штата выступает в роли главного элемента функционирования любого предприятия, так как эффективность экономической деятельности предприятия, использование имеющихся у него ресурсов и результаты финансово-хозяйственной деятельности всецело зависят от качества найма персонала. Процедура найма является важнейшим элементом системы управления персоналом организации.

Система управления предприятием в современных условиях неразрывно связана с совершенствованием методов работы с персоналом, которые должны основываться на базовых положениях российской и зарубежной науки в данной области. Основой управления персоналом является констатация экономических, организационных и правовых отношений экономического субъекта и персонала, который выступает в роли объекта управления. Для достижения высокой эффективности использования деятельности работников необходимо применять на практике принципы и методы воздействия на интересы и поведение персонала.

Существует множество подходов к понятию «найм персонала». В узком смысле, под наймом понимается совокупность проводимых

мероприятий по подбору, отбору и приему персонала для комплектования штата организации.

В широком смысле, «найм персонала» это не только заключение трудового договора с новым работником предприятия, но и комплекс необходимых мероприятий по выявлению потребности в работниках, их поиску во внутренних и внешних источниках, осуществление отбора кандидатур, проведение оценки их профессиональных и личностных качеств, а также непосредственно сам процесс принятия решения по приему того или иного кандидата.

В общем виде найм новых сотрудников представляет собой основное направление кадровой службы. В узком смысле схема найма может быть представлена в разрезе трех составляющих:

- 1) Организация системы найма на рынке труда, которая состоит из:
  - выявление специалистов, их квалификации, знаний, способностей;
  - формирование и применение комплексной системы оценки способностей соискателя на имеющуюся вакансию;
  - составление иерархии потребностей в сотрудниках.
- 2) На уровне предприятия организация системы найма заключается в:
  - формирование списка должностей, составление их подробных характеристик;
  - определение должностных обязанностей, квалификационных уровней, перечня знаний и умений с целью соответствия конкретной должности;
  - составление иерархии потребностей в сотрудниках конкретной организации.
- 3) На уровне соискателя на имеющуюся вакансию – на этом уровне происходит определение соответствия соискателя на должность тем потребностям, которые имеются в организации, критериям, которые были установлены. Осуществляется прием на работу, заключение трудовых или иных договоров.

Выделяют следующие случаи найма в организациях:

- при создании новой организации;
- в случаях расширения масштабов производства;
- поиск новых сотрудников, в случае увольнения кадров.

В любом из вышеперечисленных случаев найм начинается с анализа современного состояния рынка труда, целью которого является сбор информации по таким направлениям как:

- спрос и предложение на вакантные должности;
- размер заработной платы и условия труда на подобные вакансии у предприятий-конкурентов;
- информация о наличии посредников в поиске соискателей на открытые вакансии (государственные службы занятости, кадровые агентства).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что найм персонала состоит из следующих этапов:

- определение существующих и потенциальных потребностей в кадрах;
- группировка критериев для вакансии – психологических особенностей кандидатов, их квалификации, условий и сроков найма;
- выбор источника найма – внешний или внутренние;
- выбор подходящей методики отбора кадров на имеющиеся вакансии.

Хотя российская система найма во многом ориентирована на западную модель, во многом она имеет свои характерные особенности. Основные ступени принятия сотрудников состоят из:

- осуществление подготовки кандидатов на занятие конкретной должности;
- собеседование;
- заполнение анкеты соискателей и бланка заявления;
- беседа, непосредственно касающаяся вопросов найма;
- проведение тестирования психологических и профессиональных

характеристик и способностей кандидата;

- анализ рекомендаций;
- медицинский осмотр;
- принятие решение о приеме на работу или об отказе в приеме [17, с. 29].

В РФ на современном этапе управление кадрами быстро развивается, открываются новые кадровые агентства на рынке труда, с развитием современных технологий появляются новые каналы поиска сотрудников. Схематично рассмотрим основные стратегии найма в российской практике на рисунке 2.1.

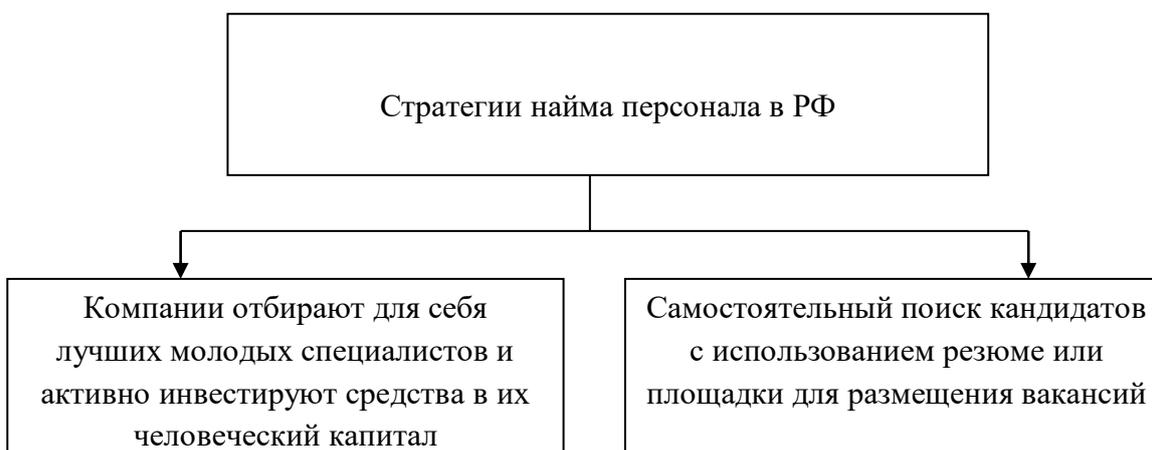


Рисунок 2.1 - Стратегии найма персонала, применяемые в России

Источник: [17, с. 29]

Российские работодатели в настоящее время охотно инвестируют в человеческий капитал своих сотрудников, поэтому чаще всего имеющиеся вакансии стали заполняться посредством внутренних источников. Большая часть предприятий РФ обучает персонал или на рабочих местах или с помощью сторонних организаций, посредством организации для сотрудников прохождения курсов повышения квалификации.

Вторая стратегия требует более детального рассмотрения каналов привлечения сотрудников, применяемых в России, и их статистику, представленную в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Каналы поиска сотрудников на российском рынке труда

Каналы поиска категории персонала	Руководители, %	Специалисты, %	Рабочие, %
Поиск через объявления в газетах, рекламу	49,7	59,3	66,8
Поиск через интернет - источники	52,7	60,2	48,2
Поиск по рекомендациям знакомых, коллег, сотрудников и др.	69,2	65,6	52,3
Обращение в кадровые агентства	23,4	24,4	22,6
Обращение в службы занятости	27,1	39,6	49,5
Обращение в учебные заведения, вузы бизнес – школы и др.	11,9	21,4	14,1

Источник: [составлено автором по 26, с. 118]

Анализируя таблицу 2.2 можно сделать вывод о том, что привлечение новых сотрудников посредством рекомендаций знакомых, коллег, родственников в настоящее время является приоритетным, так как около 70 % российских организаций применяют именно данный метод. Вторым по популярности каналом поиска сотрудников являются средства массовой информации и реклама, а также интернет-ресурсы. Однако, стоит отметить, что на руководящие должности поиск сотрудников редко ведется через интернет-ресурсы. Также, редко ведется поиск сотрудников низкой квалификации, так как многие из них не обладают навыками работы на компьютере и не размещают там свои резюме и не просматривают вакансии, сотрудники рабочих специальностей чаще всего ищут через государственные службы занятости.

От 22,6 % до 24,4 % российских предприятий обращаются в различные кадровые агентства для закрытия своих вакансий. Самым не популярным направлением поиска новых сотрудников все еще является сотрудничество с учебными заведениями – от 11,9 % до 21,4 % ищут новых сотрудников в учебных заведениях.

В российской практике есть определённая специфика найма – принятие на работу «по блату». Этот способ представляет собой трудоустройство, в котором принимается учёт рекомендаций, данных кандидату его друзьями

или знакомыми. Такие рекомендации носят неформальный характер. В западной практике тоже большое внимание придаётся рекомендациям, но они строго проверяются и имеют формальный характер, в отличие от приёма на работу в России.

Критерии найма сотрудников имеют свои отличия в зависимости от масштабов организации, поэтому ниже приведена характеристика критериев найма на предприятиях малого, среднего и крупного бизнеса.

Изучим небольшую статистику критериев найма кадров в российской практике в зависимости от масштаба предприятия, представленной в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Ранжирование критериев найма персонала в России по 10 – бальной шкале в зависимости от масштаба деятельности организации

Критерий найма	Ранг		
	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные предприятия
Общее образование	9	8	9
Навыки коммуникации	7	7	4
Технические и специальные навыки	6	5	5
Рекомендации	10	6	2
Возраст	5	4	3
Результат теста	8	10	7
Знание иностранного языка	2	2	6
Международный опыт работы	1	1	8
Выпускной ранг	3	9	10
Культура, национальность	4	3	1

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что в зависимости от масштаба деятельности предприятия различаются и критерии, учитываемые при осуществлении найма новых сотрудников. Так, на предприятиях малого

бизнеса наиболее важными являются рекомендации, чаще всего сотрудников берут из знакомых руководства или уже работающего персонала. Учитывается при приеме на работу и образование, результаты тестирования, однако, чаще всего, знание иностранных языков и наличие международного опыта не требуется. На предприятиях среднего бизнеса чаще всего основным критерием являются результаты пройденного кандидатом тестирования, его выпускной ранг и образование, тогда как также международному опыту и знанию иностранных языков уделяется мало внимания (если только предприятие не работает с иностранными предприятиями). На крупных же предприятиях напротив, наличие международного опыта работы оценивается очень высоким баллом, так как правило, на крупных предприятиях наличие такого опыта очень востребовано. При этом на крупных предприятиях, рекомендации не носят важного характера, также как и не придается значения национальности соискателя.

Изучив множество особенностей найма кадров за рубежом и в России можно сделать следующие выводы. В зарубежной практике наиболее широко применяется метод найма Ф. Роджерса. Основными критериями, по которым выбираются сотрудники в европейских странах, являются: знание иностранного языка и результат теста кандидатов. Зарубежные организации, в отличие от российских, обладают пониманием того, что для поиска нужного персонала надо тратить достаточное количество времени и денег, т.к. расходы, связанные с увольнением неподходящих работников, и новый поиск кандидатов является процессом более затратным. В российской практике критерии отличаются в зависимости от масштабов деятельности предприятий.

### 2.3. Исследование системы найма и отбора персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»

Торговое предприятие специализируется на оптовой торговле электротехнического оборудования, основано в 2007 году. В штате числится восемьдесят девять человек.

ООО «Электробалт - Тюмень» основывается на том, что кадры – важнейшая ценность компании, поэтому деятельность предприятия в этом направлении заключается в повышении профессионализма работников, на основании их профессиональной реализации и формировании личной мотивации в достижении целей, которые ставит перед собой предприятие.

Много лет подряд реализуется программа «Кадры», которая заключается в осуществлении мероприятий по отбору сотрудников, переквалификации и повышению квалификации работников, работе с молодыми специалистами, усовершенствованию существующей системы морального и материального стимулирования кадров, мотивации сотрудников к рационализаторской и научной деятельности.

Необходимым условием при приеме нового сотрудника на работу либо переводе с одной должности на другую является наличие у соискателя документа, который подтверждает право на осуществление данного вида работ. ООО «Электробалт - Тюмень» сотрудничает с одним учебным заведением по привлечению сотрудников рабочих специальностей и с одним высшим учебным заведениям по привлечению сотрудников на инженерные и управленческие должности. Для этого предприятие организует в своих стенах прохождение производственных и преддипломных практик, так как за время прохождения практики у сотрудников предприятия складывается определенное впечатление о потенциальном работнике. С целью стимулирования студентам, которые успешно проходили практику на предприятии может быть присвоен статус стипендиата ООО «Электробалт»

Рассмотрим состав ООО «Электробалт - Тюмень» по категориям в таблице 2.4 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.4

## Динамика состава персонала по категориям

Наименование показателя	Динамика по годам			Изменение
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное, +/-
	человек	человек	человек	человек
Численность персонала, всего, в том числе по категориям:	82	86	89	7
- руководители	5	5	5	0
-специалисты	18	19	19	1
- торговый персонал	53	53	59	6
- обслуживающий персонал	6	6	6	0

Источник: [составлено автором]

Исходя из данных таблицы 2.4 и рисунка 2.2 за анализируемый период, численность персонала ежегодно увеличивалась. Количество персонала за 2016-2018 гг. увеличилось на 7 человек. Изменениям подвержено в основном количество торгового персонала, которое увеличилось за 2016-2012 гг. на 6 человек. Так же в связи с открытием вакансии маркетолога количество специалистов в 2017 г. увеличилось на 1 человека.



Рисунок 2.2 – Структура персонала по категориям, %

Источник: [составлено автором]

Комплексная система отбора кандидатов в ООО «Электробалт - Тюмень» включает в себя следующие методы, представленные на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Этапы отбора персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»

Источник: [составлено автором]

1) Предварительный отбор – основывается на оценке и анализе информации, полученной из резюме или в ходе проведения собеседования. На данном этапе основное внимание сосредоточено на присвоенной квалификации в дипломе об образовании, наличии дополнительного образования, имеющего отношения к вакантной должности. Уточняется цель получения данной должности, наличие опыта работы, количество времени отработанное у предыдущих работодателей, причины смены места работы, желаемый размер оплаты труда, имеющиеся ограничения по здоровью и дата, когда работник может приступить к работе.

2) Заполнение заявления и автобиографической анкеты. Анкета сформулирована таким образом, что предполагает много вопросов открытого типа с возможностью отказа от ответа на данный вопрос.

3) Собеседование. Собеседование в ООО «Электробалт - Тюмень» проводится с соблюдением следующих условий:

- необходимо установить контакт и взаимопонимание с соискателем;
- сбор необходимого количество информации до проведения каких либо оценок кандидата;

– сформулирован перечень вопросов, которые должны быть заданы всем кандидатам, однако, перечень вопросов в собеседовании варьируется в зависимости от хода беседы.

Как правило, собеседование в ООО «Электробалт - Тюмень» проводится в формализованном виде, оно заключается в том, что каждому кандидату задаются одни и те же вопросы, в определенной последовательности и все ответы фиксируются в специальном бланке, однако, иногда, чаще всего при приеме сотрудников на руководящие должности собеседование носит неформальный характер и представляет собой беседу.

Целью собеседования является определение:

- соответствия квалификации соискателя данной должности;
- устраивают ли кандидата условия выполнения данной работы;
- предполагаемой продолжительности работы на предприятии;
- желания и возможности продвигаться вверх по карьерной лестнице;
- возможности профессионального совершенствования;
- мнение по поводу сверхурочной работы, разъездного характера работы, командировок, замещения сопряженных должностей, в случае временного отсутствия сотрудника.

На основании такого собеседования менеджер по кадрам ООО «Электробалт - Тюмень» может определить профессиональный уровень кандидата и оценить соответствие его имеющейся вакансии. Предприятие часто практикует применение тестирования профессиональной пригодности. Тестирование проводится с целью оценки психофизиологических качеств соискателя, способность выполнять определенные задачи. В процессе отбора персонала ООО «Электробалт - Тюмень» практически никогда не проводит проверку имеющихся рекомендаций и предыдущего трудового стажа.

Процесс отбора обязательно включает прохождение кандидатом медицинской комиссии. На основании сравнения всех аспектов проведенного отбора руководством принимается решение о приеме на работу или об отказе

в приеме на работу.

ООО «Электробалт - Тюмень» широко практикует применение испытательного срока – то есть всех новых сотрудников принимают на испытательный срок, а по его окончании принимается окончательное решение о приеме.

Проведя анализ порядка выдвижения и оценки претендентов на вакантную должность в ООО «Электробалт - Тюмень» можно сделать вывод, что в организации чаще всего применяют традиционные методы поиска и отбора персонала, которые в современных условиях хозяйствования не всегда дают желаемый результат.

Затратами ООО «Электробалт - Тюмень» на отбор и оценку новых сотрудников можно выделить:

- 1) Оплата труда работников отдела отбора и оценки персонала с отчислениями.
- 2) Затраты на обеспечение оплаты каналов привлечения кандидатов.
- 3) Затраты на оценку персонала.

Система отбора персонала ООО «Электробалт - Тюмень» будет эффективной только в том случае, если, во-первых, процесс отбора персонала хорошо регламентирован, все зоны ответственности и полномочия сотрудников четко распределены. Во-вторых, должна быть установлена информационная система для учета и обработки данных, которые будут использованы для расчета показателей эффективности.

Исходя из того, сколько времени один специалист ООО «Электробалт - Тюмень» тратит на поиск одного сотрудника, можно понять, сколько менеджеров по отбору необходимо.

Показатель времени работы над вакансией рассчитывается по формуле (9)

$$V_{рв} = K_{д} \div K_{зв} \times 100 \% \quad (9)$$

где  $V_{рв}$  – время работы над вакансией;

$K_d$  – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период;

$K_{зв}$  – общее количество закрытых вакансий (принятых сотрудников) за отчетный период.

Чем ниже показатель, тем лучше.

Показатель закрытия вакансий рассчитывается по формуле (10)

$$П_{зв} = V_p \div K_{зв} \times 100 \% \quad (10)$$

где  $П_{зв}$  – показатель закрытия вакансий на предприятии;

$V_p$  – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период);

$K_{зв}$  – количество закрытых вакансий за отчетный период.

При анализе следует учитывать, какие именно вакансии закрываются. Для ООО «Электробалт - Тюмень», найти десять консультантов в торговый зал гораздо проще, чем руководителя развития сети розничного бизнеса.

При проведении анализа затрат на отбор персонала необходимо оценить, не превышены ли запланированные расходы на отбор персонала.

Но для этого у ООО «Электробалт - Тюмень» составлен план расходов. Показатель затрат на отбор персонала складывается из двух: выполнения бюджета по отбору в целом и стоимости отбора одного сотрудника.

Первый показатель – выполнение плана – рассчитывается по формуле (11)

$$ВП = \Sigma \Phi_3 / \Sigma Z_3 \times 100 \% \quad (11)$$

где ВП – показатель выполнения плана;

$\Sigma$  – знак суммы;

$\Phi_3$  – сумма фактических затрат на отбор персонала за отчетный период;  
 $Z_3$  – сумма запланированных затрат на отбор персонала за отчетный период.

Расчеты проведения анализа выполнения плана по затратам на отбор персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» представим в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5

Анализ выполнения плана по затратам на отбор персонала в торговом предприятии

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-
$\Sigma \Phi_3$	81000	89000	113000	32000
$\Sigma Z_3$	79000	92500	114000	35000
ВП	102,53	96,22	99,12	-3,41

Источник: [составлено автором]

Таким образом, за анализируемый период ООО «Электробалт - Тюмень» стало выделять на 32 000 тысячи рублей больше денежных средств на отбор персонала.

Показатель выполнения плана показывает, что в 2018 г. наблюдается недоиспользование запланированных затрат на 0,88 %, это произошло за счет использования менее дорогих источников размещения вакансий.

Далее следует рассчитать стоимость отбора одного сотрудника по формуле (12)

$$C_{oc} = \Sigma Z_c \div K_{пр} \times 100 \% \quad (12)$$

где  $C_{oc}$  – стоимость отбора одного сотрудника на предприятии;

$\Sigma$  – знак суммы;

$Z_c$  – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период;

$K_{пр}$  – количество принятых сотрудников за отчетный период.

Расчеты анализа динамики стоимости отбора одного сотрудника ООО «Электробалт - Тюмень» представим в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Анализ динамики стоимости отбора одного сотрудника торгового  
предприятия

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-
$\Sigma Z_c$	81000	89000	113000	32000
$K_{пр}$	9	7	9	0
$C_{oc}$	9000	12714	12555	3555

Источник: [составлено автором]

Таким образом, стоимость отбора одного сотрудника за период 2016-2018 гг. увеличилась на 3555 рублей.

Менеджер по отбору персонала ООО «Электробалт - Тюмень» может отбирать персонал быстро, досрочно закрывать вакансии. Количественный показатель будет соблюдаться. Но это не всегда означает, что на работу выходят те самые сотрудники, которые нужны, поэтому важно определить текучесть персонала на испытательном сроке в ООО «Электробалт - Тюмень».

Показатель текучести персонала рассчитывается по формуле (13)

$$P_{ти} = K_{пи} \div K_{пр} \times 100 \% \quad (13)$$

где  $P_{ти}$  – показатель текучести персонала на предприятии;

$K_{пи}$  – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;

$K_{пр}$  – общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период.

Показатель позволяет провести не только качественную оценку работы менеджера по отбору персонала, но и оценить эффективность мероприятий по адаптации сотрудников.

Оценка динамики текучести персонала представлена в таблице 2.7.

## Оценка динамики текучести персонала

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-
$K_{\text{пи}}$	9	5	8	-1
$K_{\text{пр}}$	9	7	9	0
Пти, в %	100,00	41,42	88,88	-11,11

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что не все сотрудники принятые в ООО «Электробалт - Тюмень» на работу успешно проходят испытательный срок, так в 2017 г. 2 сотрудника не прошли испытательный срок и коэффициент текучести составил 0,41 %, а в 2018 г. 1 сотрудник соответственно и коэффициент текучести составил 0,89 %.

Для повышения эффективности процесса адаптации, руководству ООО «Электробалт - Тюмень» следует отслеживать причины ухода сотрудников.

Далее рассчитаем, сколько вакансий закрываются внутренними кандидатами, а сколько внешними. Такой показатель дает объективное представление и о ротации персонала в компании, и о степени работы менеджеров по отбору персонала над каждой вакансией. Находить кандидатов из числа сотрудников проще, чем на внешнем рынке труда.

Показатель закрытия вакансий внутренними и внешними кандидатами рассчитывается по формуле (14–15)

$$ПЗ_{\text{внк}} = K_{\text{внк}} \div K_{\text{зв}} \times 100 \% \quad (14),$$

$$ПЗ_{\text{вк}} = K_{\text{вк}} \div K_{\text{зв}} \times 100 \% \quad (15)$$

где  $K_{\text{внк}}$  – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами;

$K_{\text{вк}}$  – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами;

$K_{\text{зв}}$  – общее количество закрытых вакансий за отчетный период.

Представим данные показатели в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Оценка закрытия вакансий внутренними/внешними кандидатами

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-
$K_{\text{ВНК}}$	8	4	6	-2
$K_{\text{ВК}}$	1	3	3	2
$K_{\text{ЗВ}}$	9	7	9	0
$Z_{\text{ВНК}}, \%$	88,88	57,14	66,66	-22,22
$Z_{\text{ВК}}, \%$	11,11	42,86	33,33	22,22

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что основная масса вакансий закрывается за счет внутренних источников, в 2018 г. 33,33 % вакансий было закрыто внешними кандидатами и 66,66 % внутренними. В течение анализируемого периода 2016-2018 гг. рост коэффициента закрытия внешними кандидатами снизился на 33,33 %.

Проанализируем закрепляемость сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень» по категориям. Для этого необходимо выявить, сколько сотрудников каждой категории осталось работать в ООО «Электробалт - Тюмень» после периода адаптации, а сколько уволилось в период прохождения испытательного срока или адаптации.

Можно сделать вывод, что все принятые руководители и обслуживающий персонал остались на рабочем месте после окончания периода адаптации, 89 % специалистов остаются работать в организации по окончании испытательного срока, однако, закрепляемость ООО «Электробалт - Тюмень» находится на крайне низком уровне – 38 %.

Опрос, проведенный среди сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень», уволившихся в период адаптации, показывает, что наибольшее количество увольнений приходится на первые три месяца работы на новом месте – 79 %.

Основные причины увольнения – несоответствие реальности ожиданиям – 56 % опрошенных, сложность интеграции в новую организацию 29 % опрошенных, еще 15 % указывают на заниженную оплату труда, по

сравнению с обещанной при поступлении в ООО «Электробалт - Тюмень» (рисунок 2.3).

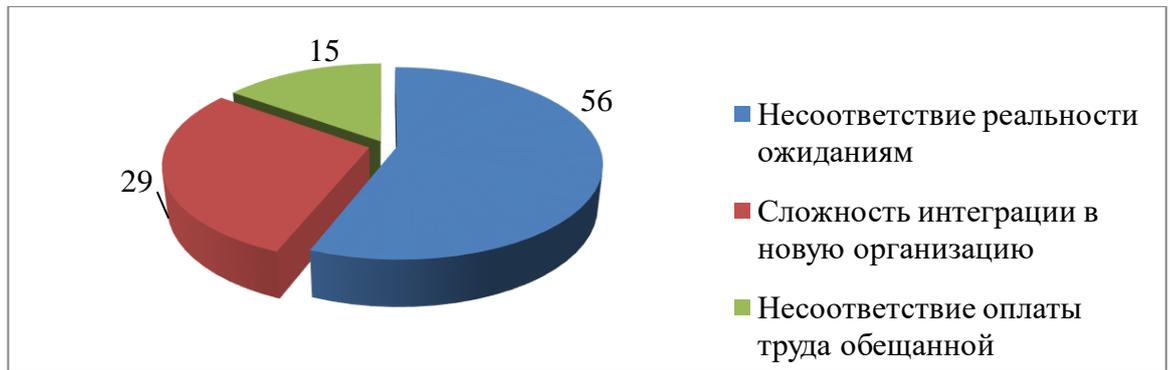


Рисунок 2.3 – Причины увольнения сотрудников торгового предприятия в период адаптации, %

Источник: [составлено автором]

С целью предотвращения увольнения по причине под номером один необходимо проводить за ранее подготовленные разъяснительные беседы на этапе подбора и отбора новых сотрудников. Одной из основных задач управления кадрами в ООО «Электробалт - Тюмень» является помощь новым сотрудникам влиться в уже сложившийся коллектив.

Эффективная программа адаптации сотрудников состоит из трех основных направлений:

- 1) введение в организацию;
- 2) введение в структурное подразделение;
- 3) введение в должность.

На основании исследования, проведенного выше, можно сделать вывод, что ООО «Электробалт - Тюмень» с целью оценки потребности в кадрах использует ситуационное планирование, то есть сотрудники кадровой службы анализируют потребность в кадрах на определённую дату или период времени (месяц, квартал, год).

Руководители всех структурных подразделений предприятия анализируют потребность в кадрах на основании сопоставления сложившейся ситуации со штатным расписанием. После руководитель

структурного подразделения формулирует заявление на отбор работника с установленными характеристиками.

С целью отбора при необходимости сотрудников на вакантные должности, формируется резерв кандидатов на различные должности. Так как данная работа проводится по каждой позиции штатного расписания – она является очень трудоемкой.

Отбор персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» ориентирован как на внутренние, так и на внешние источники, часто практикуется как привлечение собственных сотрудников для закрытия вакансий, так и приглашение работников со стороны.

По результатам проведенного анализа, были выявлены следующие проблемы, препятствующие эффективному отбору персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»:

1) Не распределены зоны ответственности между сотрудниками отдела кадров, то есть, нет разделения для каждого из сотрудников по существующим направлениям, таким как рекрутмент, обучение и развитие, оценка, кадровое делопроизводство, компенсации и льготы;

2) Отсутствие эффективной системы тестирования знаний и уровня квалификации кандидатов при приеме на работу в ООО «Электробалт - Тюмень»;

3) В ООО «Электробалт - Тюмень» отсутствует Положение о подборе и отборе персонала – нет единых стандартов для этих процессов.

Качественный отбор работников в ООО «Электробалт - Тюмень» будет:

- увеличивать прибыль торгового предприятия;
- повышать продуктивность труда;
- позволит торговому предприятию развиваться.

Непрофессиональный подход к отбору сотрудников влечет за собой срывы сроков выполнения работ, снижение доходов компании, сбои в бизнес-процессах.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЭЛЕКТРОБАЛТ - ТЮМЕНЬ»

#### 3.1. Оценка моделей выбора каналов поиска и альтернатив найма сотрудников

В современных условиях роста требований к персоналу повышаются и затраты на поиск сотрудников, все чаще выбираются довольно затратные стратегии, что обусловлено большими затратами при увольнении сотрудника при выяснении того, что он не полностью соответствует должности. На рынке труда сложно найти быстро и без особых затрат подходящего сотрудника, удовлетворяющего требованиям открытой вакансии.

Выбор стратегии найма, как было отмечено выше, зависит от масштаба деятельности предприятия. Поэтому можно выдвинуть гипотезу, что государственные предприятия ввиду имеющихся ограничений финансирования выбирают низкозатратные стратегии найма, чаще всего источником внешнего найма является государственная служба занятости. Частные фирмы, напротив, чаще выбирают рекрутинговые платные агентства. Интернет-источник для поиска кандидатов чаще используют крупные предприятия, которые расположены в довольно больших населенных пунктах, где сеть интернет является частью жизни населения. При это крупные промышленные предприятия, особенно расположенные не в крупных населенных пунктах, для привлечения новых кадров используют СМИ. В последнее время для поиска сотрудников малые и средние предприятия, расположенные в небольших населенных пунктах используют социальные сети.

С целью проведения исследования была выбрана база данных Лаборатории исследований рынка труда «Внутренние и внешние рынки труда». Взаимодействие внутреннего и внешнего рынков труда (ВВРТ) является ежегодным опросом предприятий об особенностях кадровой политики. Проводится с 2009 г. по заказу ЛИРТ. Ежегодно опрашивается 1000-2000 предприятий из различных секторов экономики и субъектов РФ. База данных является частью одноименного проекта. В выборке присутствуют предприятия с численностью от 2 до 5000 человек, из которых 38.1 % - предприятия с численностью от 51 до 100 человек, и 31.4 % - от 101 до 500 человек.

По результатам анализа получены следующие данные, представленные на рисунке 3.1.

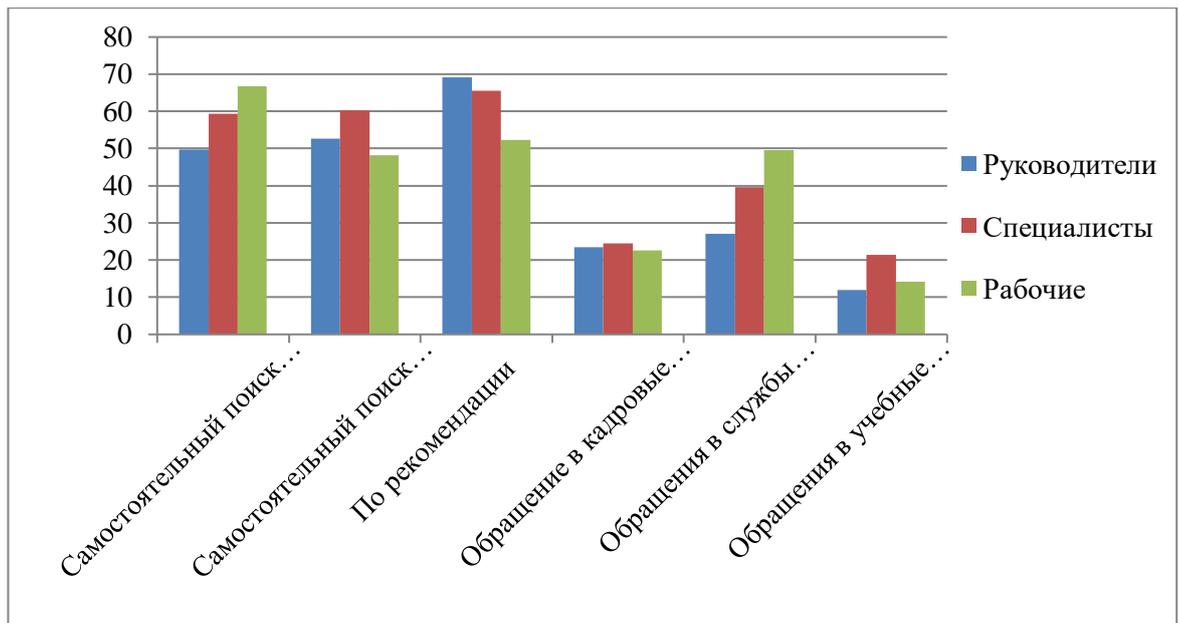


Рисунок 3.1 – Каналы поиска новых сотрудников по 2000 предприятий РФ в зависимости от должности открытой вакансии, %

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что специалистов чаще всего ищут посредством социальных сетей и через интернет-источники. А вот при поиске сотрудников на руководящие должности, интернет-источники являются менее актуальными, чаще всего такие вакансии закрываются либо

за счет внутренних источников, либо за счет использования услуг рекрутинговых агентств. Поиск рабочих чаще всего осуществляется посредством СМИ либо государственных служб занятости.

Данные рисунка 3.1 свидетельствуют о том, что на российском рынке труда существует значительное количество внешних каналов поиска кандидатов на имеющиеся у предприятий вакансии. Как видно из рисунка 3.1, часто различные каналы поиска используются одновременно и дополняют друг друга, так как совместное использование различных источников поиска способствует охвату наиболее широкой аудитории потенциальных кандидатов.

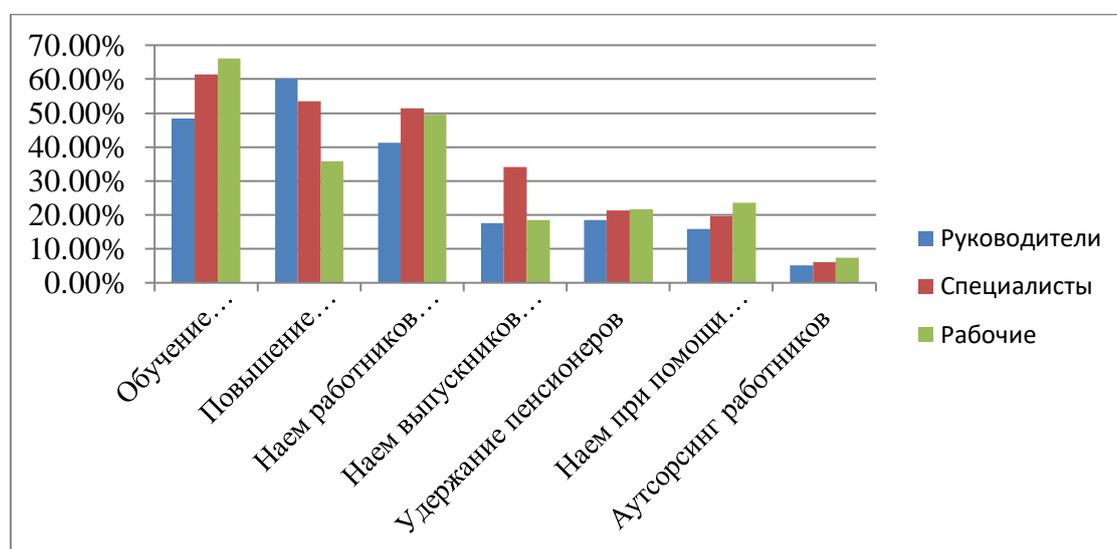


Рисунок 3.2 – Стратегии найма сотрудников на российских предприятиях

Источник: [составлено автором]

Из информации, полученной из рисунка 3.2 следует, что на российских предприятиях по данным статистики базы данных Лаборатории исследований рынка труда «Внутренние и внешние рынки труда» работодатели охотно инвестируют финансы в человеческий капитал, так как больше половины предприятий проводят обучение персонала на имеющиеся вакансии собственными силами (на рабочих местах), а также силами сторонних обучающих организаций – курсов переквалификации, повышения

квалификации. Это говорит о том, что основными стратегиями найма на российских предприятиях являются обучение персонала собственными силами (на местах) и повышение квалификации на внешних образовательных программах, курсах и тренингах. Так, например, на вакансию руководителя из внешних источников кандидатов подбирают меньше половины (41,3%) респондентов. Наименее распространенной альтернативой найма сотрудников, по результатам исследования, стал аутсорсинг персонала.

С целью сравнения стратегии найма новых сотрудников в ООО «Электробалт - Тюмень» с общероссийской тенденцией рассмотренной выше проведем опрос персонала. Характеристика опрошенных представлена ниже.

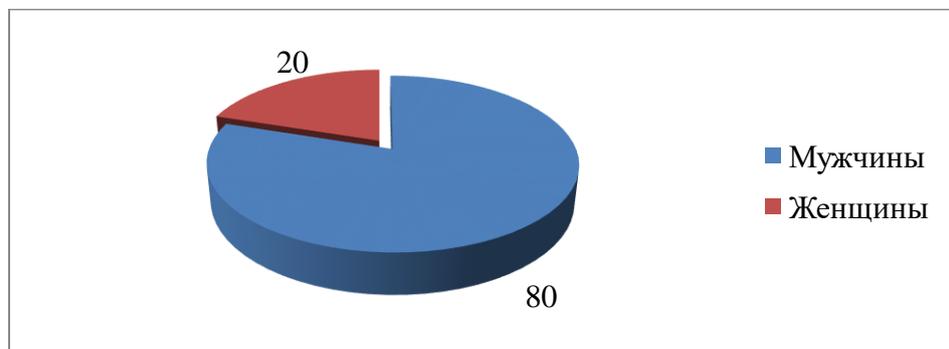


Рисунок 3.3 – Половой состав респондентов, %

Источник: [составлено автором]

В опросе принимали участие 40 человек мужчин и 10 человек женщин.

Возрастной состав опрошенных сотрудников распределился следующим образом (рис. 3.4).

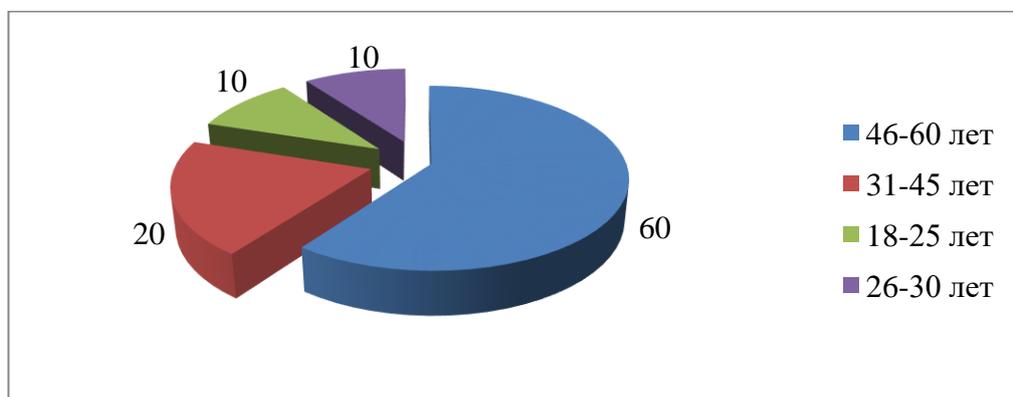


Рисунок 3.4 – Возрастной состав опрошенных

Источник: [составлено автором]

Из рисунка 3.4 следует, что 60 % опрошенных сотрудников в возрасте 45-60 лет – 30 человек. На втором месте по численности возрастная группа 31-45 лет – 10 человек или 20 % опрошенных. Две другие группы 18-25 лет и 26-30 лет составляют по 10 % каждая.

Уровень образования сотрудников, принявших участие в опросе представлен на рисунке 3.5.

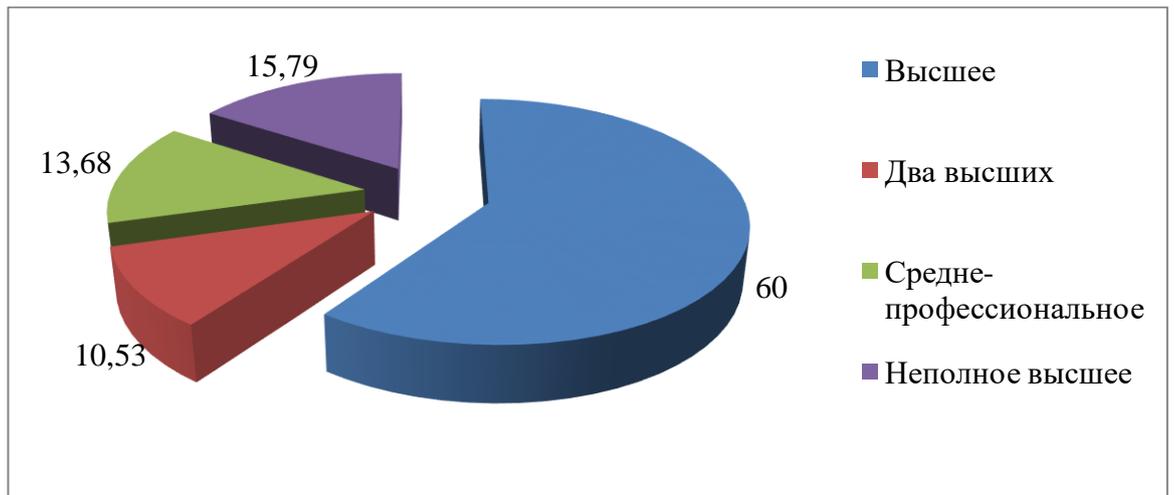


Рисунок 3.5 Уровень образования сотрудников, принявших участие в опросе, %

Источник: [составлено автором]

Таким образом, большая доля опрошенных имеют одно или два высших образования – это 70,53 % опрошенных. 13,68 % имеют средне-профессиональное образование и 15,79 % имеют неполное высшее образование.

Отвечая на вопрос, к какой категории персонала относится их должность, были получены следующие ответы, представленные на рисунке 3.6.

Больше всего опрошенных 52% - это сотрудники рабочих специальностей со средне-специальным, неполным высшим или высшим образованием, специалистов 24%, руководителей низового звена 12 %, руководители среднего звена 10% и руководители высшего звена 2%.

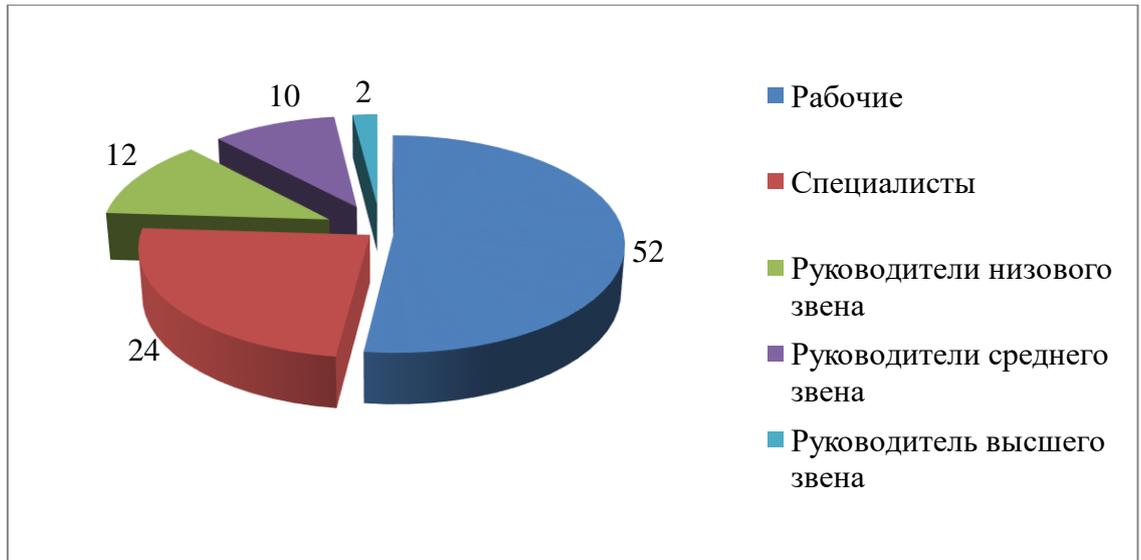


Рисунок 3.6 – Категории опрошенного персонала, %

Источник: [составлено автором]

С целью проведения оценки моделей выбора каналов поиска и альтернатив найма сотрудников, опрошенным был задан вопрос, из какого источника они узнали об открытой в ООО «Электробалт - Тюмень» вакансии. Результаты ответов представлены на рисунке 3.7.

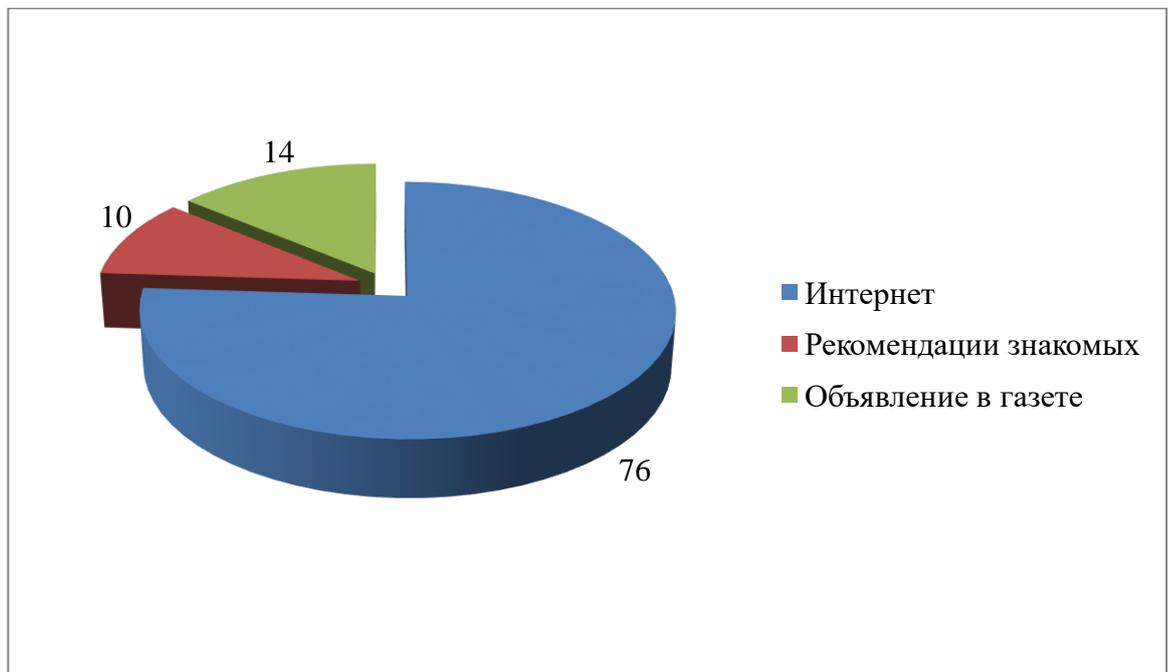


Рисунок 3.7 – Источник информации о вакансии, %

Источник: [составлено автором]

Таким образом, наиболее эффективным источником при поиске новых сотрудников в ООО «Электробалт - Тюмень» можно считать интернет-ресурсы, при помощи данного внешнего источника было привлечено 76 % новых сотрудников. Немалое значение имеет и наличие информационного сайта предприятия, это позволяет соискателям узнать более подробно, чем занимается предприятие, каковы результаты его деятельности, его миссию и цели на ближайшую перспективу. Посредством рекомендаций знакомых 10 % новых работников и при помощи объявлений в газете 14 % опрошенных сотрудников.

Следующий вопрос касался полноты информации, представленной на сайте, сотрудникам был задан вопрос: «По Вашему мнению, информация, которая представлена на официальном сайте предприятия достаточно полная для трудоустройства нового сотрудника?».

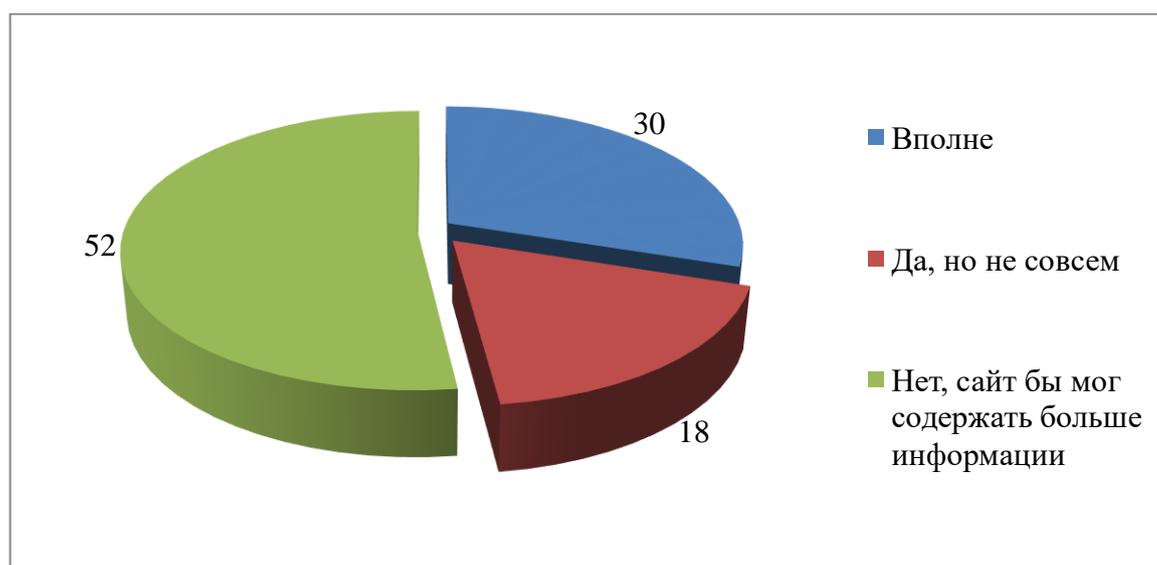


Рисунок 3.8 – Информативность сайта ООО «Электробалт - Тюмень» по мнению опрошенных, %

Источник: [составлено автором]

Исходя из данных рисунка 3.8, можно сделать вывод, что, по мнению сотрудников предприятия, сайт мог бы содержать больше информации, касающейся трудоустройства – так считают 52 % опрошенных. 18 % считают, что информации на сайте для трудоустройства новых сотрудников

достаточно, но можно было дополнить, 30 % вполне довольны имеющейся информацией.

Так как результат опрошенных показал, что наиболее эффективным каналом поиска новых сотрудников является интернет, респондентам был задан вопрос о том, на каких сайтах они нашли вакансию предприятия ООО «Электробалт - Тюмень», были получены следующие ответы, представленные на рисунке 3.9.

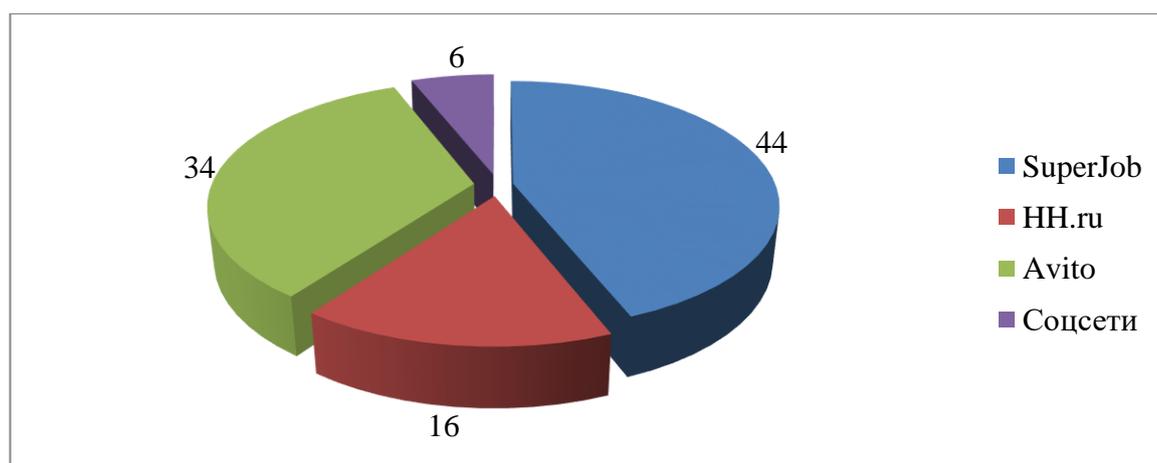


Рисунок 3.9 – Сайты поиска работы сотрудниками ООО «Электробалт - Тюмень», %

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее популярным сайтом для поиска вакансий среди сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень» является сайт SuperJob – 44 % опрошенных нашли информацию об открытой в ООО «Электробалт - Тюмень» вакансии именно там, 34 % нашли объявление о вакансии на сайте Avito, 16 % на HH.ru и лишь 6 % получили информацию о вакансии через социальные сети – это в основном сотрудники рабочих профессий.

Проведённая выше оценка моделей выбора каналов поиска и альтернатив найма сотрудников в ООО «Электробалт - Тюмень» свидетельствует о том, что самый популярный канал поиска сотрудников это сеть интернет, однако, руководству предприятия, с целью осуществления

поиска более квалифицированных кадров следует доработать сайт предприятия, включив в него больше информации о имеющихся вакансиях и возможность прохождения первого этапа анкетирования и тестирования соискателей.

Ниже, в таблице 3.1, представлен перечень источников по поиску персонала за 2018 г.

Таблица 3.1

Перечень источников по поиску персонала за 2014-2018 гг.

№ п/п	Наименование	Средние показатели за период		Средние показатели за период	
		Количество соискателей, чел.	Затраты, руб.	Количество соискателей, %	Затраты, %
1	Сайт SuperJob	348	39615	54,9	39,4
2	Сайт HH.ru	98	11760	15,5	11,7
3	Сайт Avito	69	5050	11	5,0
4	Газета «Метро»	34	6169	5,3	6,13
5	Объявление в трамвае	25	11469	3,9	11,4
6	Бегущая строка на канале «ТНТ»	17	9685	2,7	9,63
7	Газета «Деловые будни»	16	935	2,5	0,93
8	Газета «Вакансии и работа»	15	1550	2,4	1,54
9	Соцсети	10	1900	1,6	1,9
10	Сайт wanted.ru	1	2000	0,16	2
11	ООО «Рекрут»	0	10800	0	10,7
	Всего	633	100533		

Источник: [составлено автором]

На основании таблицы 3.1 составлена диаграмма эффективности проведения рекламной кампании ООО «Электробалт - Тюмень» за период 2014-2018 гг.

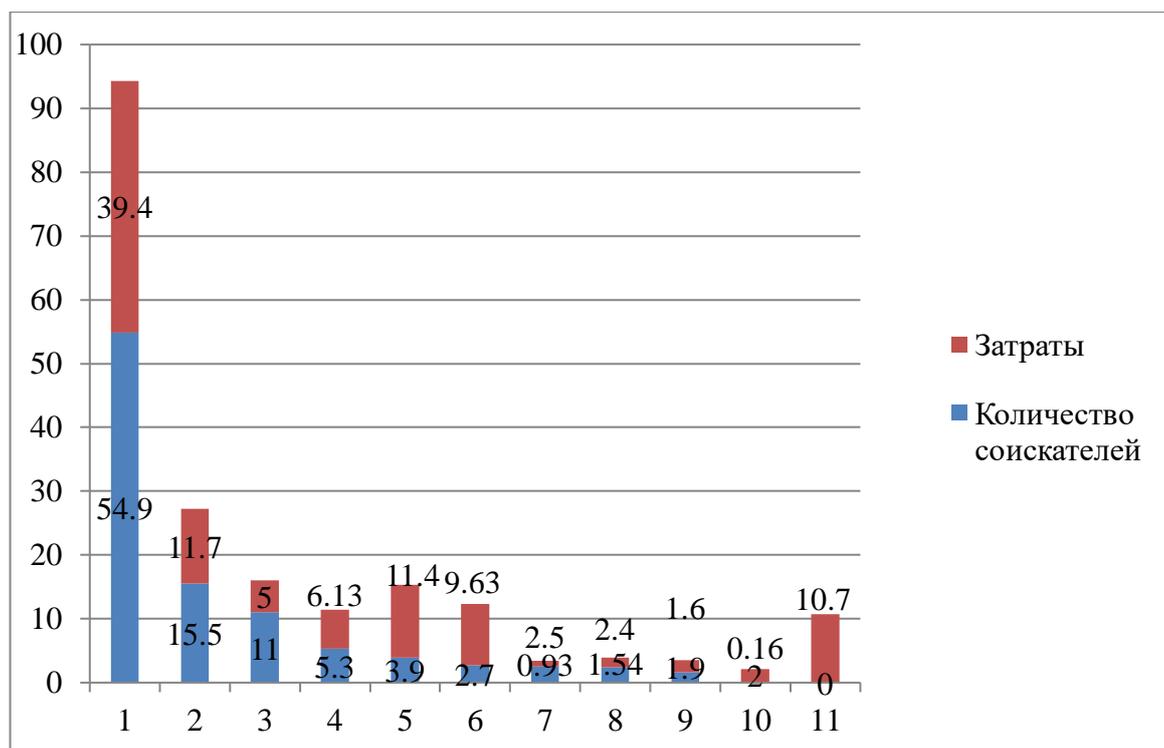


Рисунок 3.10 - Эффективность проведения рекламной кампании ООО «Электробалт - Тюмень» за период 2014-2018 гг., %

Источник: [составлено автором]

Из рисунка 3.10 следует, что самым эффективным источником по привлечению новых сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень» является первый источник по списку, то есть сайт SuperJob, который является лидером по количеству обратившихся кандидатов, при этом следует учитывать, что затраты на рекламную кампанию в данном источнике так же являются самыми значительными.

На рисунке 3.11 представлены стратегии найма, применяемые в ООО «Электробалт - Тюмень» в разрезе категорий работников.

Из информации, полученной из рисунка 3.11, следует, что в ООО «Электробалт - Тюмень» как и на других российских предприятиях, работодатель охотно инвестирует финансы в человеческий капитал, так как чаще всего проводят обучение персонала на имеющиеся вакансии собственными силами (на рабочих местах), а также силами сторонних обучающих организаций – курсов переквалификации, повышения

квалификации. Это говорит о том, что основными стратегиями найма в ООО «Электробалт - Тюмень» являются обучение персонала собственными силами (на местах) и повышение квалификации на внешних образовательных программах, курсах и тренингах. Наименее распространенной стратегией найма сотрудников, по результатам исследования, в ООО «Электробалт - Тюмень» является аутсорсинг персонала.

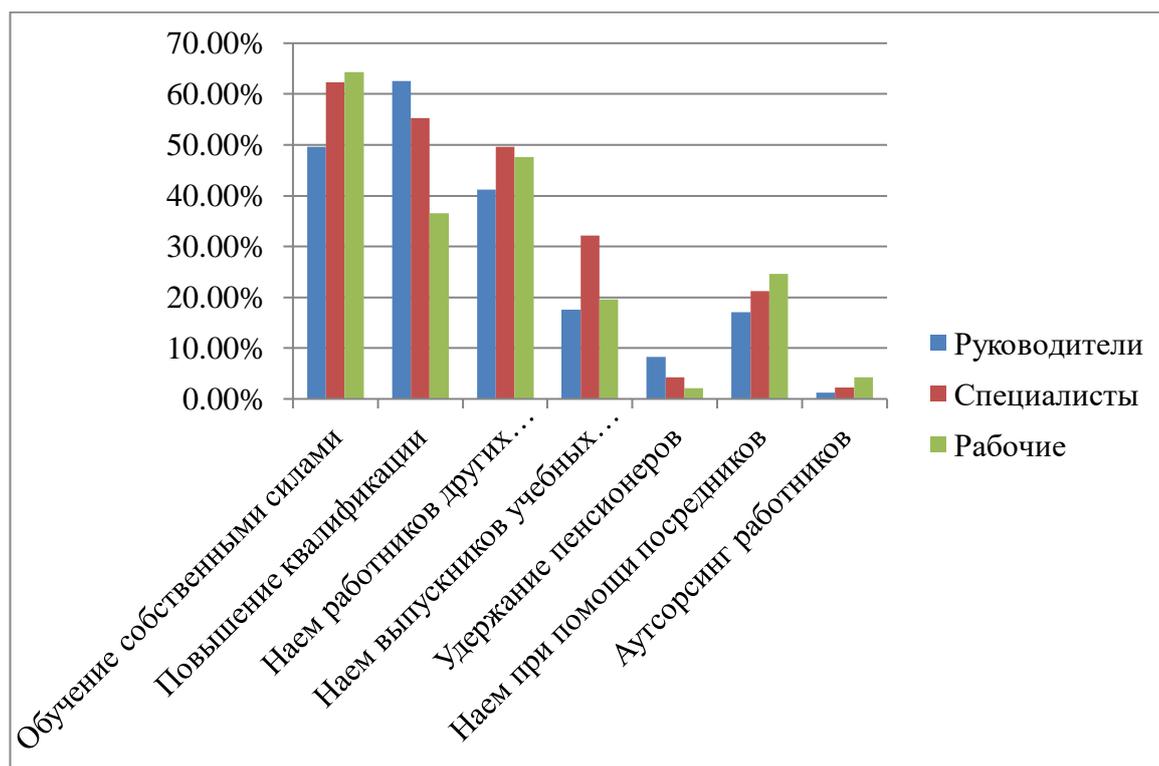


Рисунок 3.11 – Стратегии найма сотрудников в ООО «Электробалт - Тюмень» по категориям работников

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод о не достаточной эффективности используемых стратегий, которая заключается в постоянной необходимости финансирования денежных средств в человеческий капитал с целью обучения его собственными силами (на местах) и повышения квалификации на внешних образовательных программах, курсах и тренингах, однако, если внедрить более эффективные методики отбора сотрудников, такие затраты можно снизить, путем привлечения уже подготовленных специалистов.

### 3.2. Рекомендации по совершенствованию стратегии найма и отбора персонала

В современных условиях быстро внедряются в жизнь информационные технологии, которые кардинальным образом меняют как процесс коммуникаций, так и обработку информации и принятие решений. Современные информационные технологии значительно упрощают и помогают быстрее выполнять многие функции. Применительно к построению модели найма на предприятии информационные технологии способствуют сделать процесс принятия решений более быстрым, рациональным и эффективным. В соответствии с перечнем определенных проблем существующей модели найма в ООО «Электробалт - Тюмень» с целью ее усовершенствования предлагается разработать усовершенствованную функционально-управленческую модель найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» на основе внедрения методики САРТain.

САРТain - это компьютерный метод анализа по психометрической оценке личности ориентированный на рабочие процессы. Из каждой пары высказываний, появляющихся на мониторе, тестируемый должен выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует его стилю поведения. При этом нельзя пропускать ни один из вопросов и отвечать необходимо строго соблюдая очередность. Общее количество пар вопросов - 183. Благодаря такому принципу парных сравнений, метод САРТain анализирует и отсекает «социально желаемые ответы» значительно лучше, чем другие методы анализа (например, интервью). Тем самым результаты содержат больше «правдивой дисперсии». Опросники и тесты САРТain были разработаны в 80-е годы в Скандинавии с целью снижения фактора субъективности в процессе оценки личностных качеств руководящего персонала. Этот тест составлялся известными консультантами в области кадровой работы и психологами профессионального отбора персонала и постоянно улучшался в

тесном контакте с практикой оценки. SAPTain отвечает стандарту DIN 33430 (Deutsche Industrie Normen) «Требования к методам оценки на профессиональное соответствие».

SAPTain дает оценку по 38 шкалам, подразделенным на шесть подгрупп компетенций:

- стиль работы;
- качества руководителя;
- принятие решений;
- личностные характеристики;
- работа в команде;
- базовые характеристики (потенциалы).

SAPTain – это анализ самооценки, при котором определяются и оцениваются количественно в виде цифр профессиональные поведенческие диспозиции. Эти величины не представляют собой непосредственно наблюдаемые конструкты, и отличаются от других методов по двум важным пунктам:

1) SAPTain-шкалы сконструированы для профессиональной практики, а не в клинических целях.

2) SAPTain-шкалы ориентированы на выполняемую работу и отказываются от предположений о глубинной структуре личности.

SAPTain разработан как вспомогательный метод, при проведении интервью. Например, при устройстве на работу, консультациях по развитию персонала и анализе результатов оценки персонала. Эта система применима для людей всех профессий и квалификаций.

Результаты оценки по методике SAPTain максимально эффективны при подборе и развитии сотрудников. Результаты отражают максимально точную оценку фактических способностей и потенциала тестируемого.

Диагностика и анализ потенциала и компетенций на основе методик SAPTain-UTS проводится для решения широкого круга задач и вопросов для следующих категорий сотрудников и лиц:

- руководители (высшего, среднего и нижнего звена, управленческий резерв и т.д.)
- продавцы / консультанты по продажам;
- специалисты (администрация, IT, инженеры, финансисты, маркетологи и т.д.);
- предприниматели;
- коучи, тренеры;
- меняющие профессию;
- молодые специалисты / студенты.

Благодаря широте выбора параметров, версий и специальных отчетов становится возможным довольно разностороннее описание личности: личностные качества, профессиональные способности и прогнозируемое поведение сотрудника. Особенно эффективно применяются они и в сочетании с интервью, с бизнес-кейсами или в рамках центров оценки или развития.

Преимуществом методики SAPTain в проведении личностного анализа является ее мультиалгоритм. Это означает, что соответствующий по версии опросник SAPTain заполняется только один раз, и на основе полученных результатов генерируется широкий набор различных вариантов аналитических отчетов.

Для начала работы с методикой SAPTain необходимо создать профиль должности, который будет создан автоматически после того, как три эксперта в области данной должности пройдут тестирование. Профиль будет создаваться на основе опросника QPD (Questionnaire Profiles of Demands) и специальных пособий по шкалам личностного теста SAPTain.

Благодаря двадцати блокам вопросов методика SAPTain позволит описать деятельность данной позиции с разных сторон с целью проведения анализа должности и создания критериев идеального сотрудника.

Результаты проведенного тестирования показывают:

- требования к компетенции и набору личностных качеств сотрудника для эффективной и результативной деятельности;
- требования к стажу, опыту, квалификации и знаниям соискателя;
- требования к мотивации.

Оценка соискателей производится методом парных сравнений. Оцениваемый соискатель выбирает одну из двух формулировок, которая наиболее соответствует его стилю поведения. Пропускать вопросы нельзя и отвечать нужно определенной программой последовательности.

SARТаin выводит оценку по тридцати восьми шкалам, которые подразделены на шесть групп:

- принятие решений;
- качества для работы в команде;
- стиль работы;
- качества управленца;
- личностные характеристики;
- базовые характеристики.

К достоинствам применения модели SARТаin относятся:

- потенциал и «над-профессиональные» компетенции определяют 40-80 % успешности отбора руководителей, специалистов и продавцов;
- компетенции оцениваются программой нейтрально и объективно;
- SARТаin не выступает в роли личного опросника, а является психометрической диагностикой, которая снижает влияние субъективизма, ошибок и «социальной желаемости».

Внедрение методики SARТаin в модель найма персонала ООО «Электробалт - Тюмень» будет способствовать:

- качественному формированию профиля должности;
- выявлению необходимых требований к кандидатам;
- определению скрытого потенциала кандидатов и их способностей;
- снижению ошибок в выборе руководителей, специалистов и продавцов;

- облегчению адаптации и управления кадрами;
- развитию компетенций.

До внедрения методики SAPTain, модель найма персонала на предприятии ООО «Электробалт - Тюмень» выглядела следующим образом, представленная на рисунке 3.10.

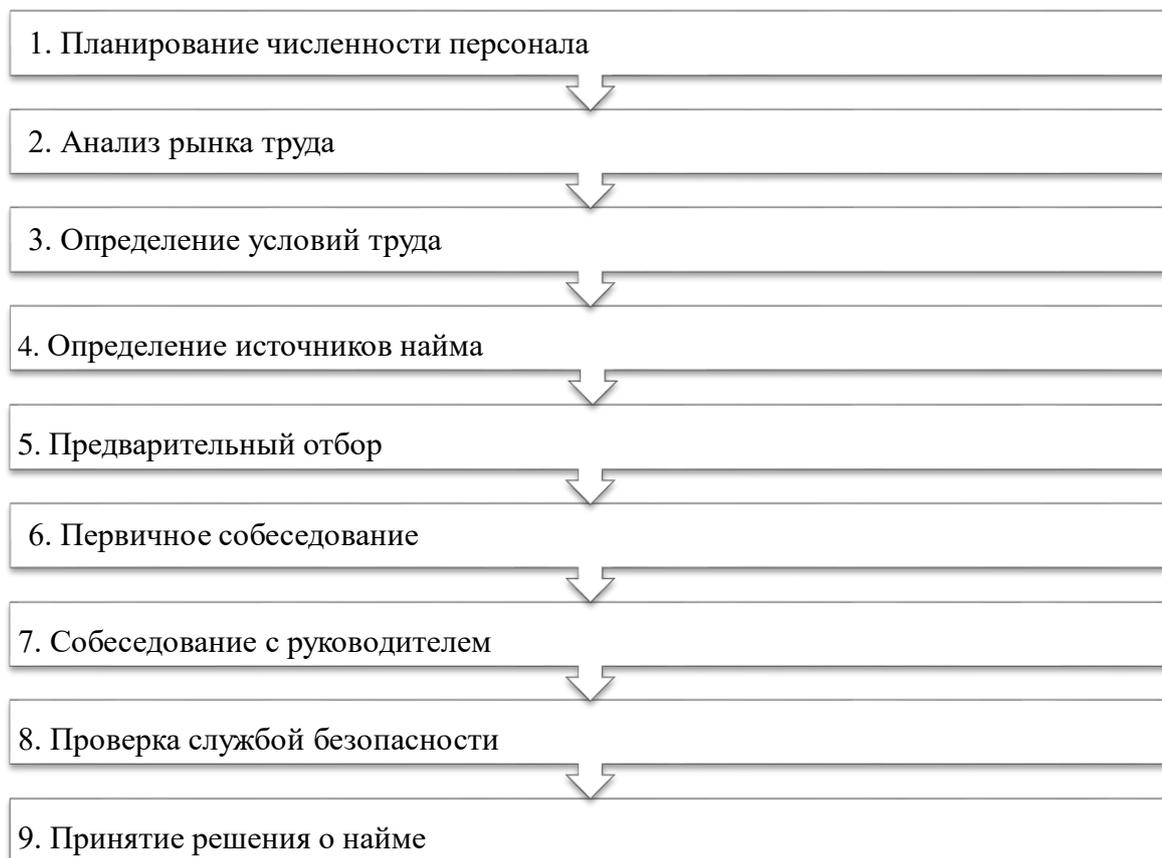


Рисунок 3.10 – Модель найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»

Источник: [составлено автором]

Проанализировав преимущества методики SAPTain, это позволило разработать усовершенствованную модель найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень», которую можно представить в виде следующей схемы, представленной на рисунке 3.11.



Рисунок 3.11 – Усовершенствованная модель найма ООО «Электробалт - Тюмень» на базе методики CAPTain

Источник: [составлено автором]

После осуществления планирования численности персонала ООО «Электробалт - Тюмень», которая закрепляется в штатном расписании и изучения современного состояния рынка труда, следует определить условия работы новых сотрудников. После данного этапа, в новую модель найма ООО «Электробалт - Тюмень» необходимо внедрить новый этап – формирование профиля должности на базе методики CAPTain, который состоит из следующих действий:

1) Выбор экспертов. Следует выбрать троих сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень» хорошо осведомленных о должности, которые способны описать все основные функции и характеристики, которыми должен обладать сотрудник, занимающий эту должность;

2) Тестирование выбранных экспертов по методу QPD (Questionnaire Profiles of Demands). Каждому из трех экспертов должен быть предоставлен логин и пароль, посредством которого они могут пройти тестирование, после этого программа в автоматическом режиме сгенерирует профиль данной должности с перечнем необходимых компетенций;

3) Обсуждение полученных результатов. Если, по мнению экспертов, сформированные компетенции в каких-то показателях не соответствуют действительности, можно внести изменения в профиль.

При этом программа будет учитывать не только профессиональную квалификацию и знания, а также необходимость принятия решений, умение руководить или осуществлять контроль, то есть методика определяет необходимый уровень «над-профессиональных» компетенций, который достаточно трудоемко выявить самостоятельно. Однако при этом исключена возможность выставления завышенных критериев оценки и ориентироваться на стаж работы кандидатов, который способствует расширению круга потенциальных сотрудников.

После составления профиля должности, определяются источники найма сотрудников, и размещается информация об имеющейся вакансии. Следующие этапы остаются как в существующей модели, так как необходимо выбрать, кому проходить тестирование, а в ком предприятие не заинтересовано уже на первоначальном этапе отбора.

Отбор так же включает в себя предварительный отбор (анализ резюме и телефонное интервью), собеседование с менеджером по персоналу (выявление базовых необходимых компетенций) и встречу с руководством (определение минимальных знаний и умений, которыми должен обладать кандидат). Данные мероприятия необходимо сохранить, поскольку

проводить тестирование абсолютно со всеми соискателями будет достаточно затратно для компании (как в отношении финансовых ресурсов, так и временных).

Далее следует внедрение нового этапа отбора и оценки соискателей – осуществление прохождения тестирования соискателей на соответствие профилю компетенций.

Данный этап состоит из следующих шагов:

- определение списка соискателей, которые будут проходить тестирование. Те кандидаты, которые прошли первоначальное собеседование успешно и прошли проверку службой безопасности информируются о месте и времени прохождения тестирования;

- проведение консультации с соискателями на которой даются пояснения о целях, задачах и принципах проведения тестирования;

- тестирование соискателей на должность. Каждому кандидату выдается индивидуальный логин и пароль;

- вывод полного отчета, который включает в себя информацию о соответствии профилю компетенций, структуре мотивов, соответствует ли соискатель необходимому для данной должности стилю трудового поведения;

- обработка результатов тестирования. Менеджер информирует руководителей структурных подразделений, в которых открыты вакансии о полученных в результате тестирования результатах.

После проведения оценки результатов, осуществляется принятие решение о найме. Однако решение должен принимать не только управляющий, но и другие эксперты, задействованные в процедуре найма. К плюсам данной методики относится тот факт, что результаты открыты, и на их основании можно отказать неподходящим кандидатам, не нарушая трудовое законодательство. Далее определяются пути развития нового работника, а также инструменты и мероприятия, которые будут этому способствовать.

Исходя из вышеизложенного, следует, что найм персонала становится «пролонгированным» и удовлетворяет потребность организации в персонале не только в настоящем времени, но и в будущем. Так как в ООО «Электробалт - Тюмень» замедлен процесс принятия решений, существует потребность изменения их структуры. Эти факторы обусловили составление функционально-целевой модели, в соответствие с которой схема принятия решений должна иметь матричную структуру. Она содержит в своей структуре основные процессы системы найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» с учетом внедрения новой методики, а также функции, которые выполняют определенные должностные позиции при его организации, представленной в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Функционально-целевая модель при использовании методики CAPTain

Задача	Должностные позиции			
	Менеджер по подбору персонала	Директор по управлению персоналу	Управляющий	Линейные менеджеры
Составить план потребности в персонале	- собрать информацию о вакантных должностях	- определить численность персонала	- заполнить заявку на подбор персонала; - издать приказ.	
Обосновать источник кадрового покрытия	- изучить резюме на сайтах по поиску работы; - проанализировать заработные платы		- определить компании конкуренты	
Сформировать требования и определить условия труда	- организовать опрос по основным требованиям	- выявить необходимые компетенции	- определить должностные обязанности и функции	- предоставить информацию о специфике рабочего места и обязательных знаний
Составить профиль должности при помощи методики CAPTain	- проконсультировать руководителей о выбранной методике; - организовать обсуждение результатов	- пройти экспертное тестирование; - принять участие в обсуждении результатов	- пройти экспертное тестирование; - принять участие в обсуждении результатов	- пройти экспертное тестирование; - принять участие в обсуждении результатов

Продолжение таблицы 3.2

Задача	Должностные позиции			
	Менеджер по подбору персонала	Директор по управлению персоналом	Управляющий	Линейные менеджеры
Привлечь потенциальных кандидатов	- составить и разместить объявления о вакансии		- разместить объявление на официальном сайте компании	
Выбрать подходящего кандидата	- проанализировать резюме; - провести телефонное интервью; - провести первичное собеседование.	- провести собеседование - выбрать кандидатов, которые будут проходить тестирование	- провести собеседование	- проверить профессиональные знания кандидата.
Выбрать кандидата, соответствующего профилю должности	- проконсультировать кандидатов; - организовать тестирование. - принять участие в обсуждении; - предоставить отчеты кандидатам.	- запросить доступ к тестированию; - получить логины и пароли. - принять участие в обсуждении; - принять решения о найме.	- принять участие в обсуждении; - принять решения о найме; - подписать трудовой договор.	- принять участие в обсуждении; - принять решения о найме.
Разработка программы развития нового сотрудника		- составить план мероприятий для развития необходимых компетенций.	- определить потребность в обучении и развитии.	

Источник: [составлено автором]

Разработанная и предложенная к внедрению на ООО «Электробалт - Тюмень» функционально-целевая модель при использовании методики SMARTain приносит не только привлечение к найму новых лиц, но и внедряет новые принципиально важные функции. Стоит отметить, что, не смотря на внедрение в модель найма элементов автоматизации, роль человека в данном процессе остается по-прежнему значимой. К новым задачам можно отнести

прохождение тестирование экспертами и соискателями, осуществление оценки его результатов. Так как ООО «Электробалт - Тюмень» имеет патерналистскую модель управления человеческими ресурсами, то осуществление таких функций должно иметь положительный отклик со стороны сотрудников.

Ниже, в таблице 3.3 представлен сравнительный анализ системы найма до и после внедрения методики CAPTain.

Таблица 3.3

## Сравнение системы найма до и после внедрения методики CAPTain

Параметры	Система найма до изменений	Система найма после изменений
Движение коммуникаций	Протекает поэтапно. Имеет четкую последовательность	Протекает параллельно. Практически все субъекты взаимодействуют одновременно. Таким образом, в ООО «Электробалт - Тюмень» в первый день происходит предварительное собеседование с руководителем структурного подразделения, кандидаты успешно прошедшие собеседования направляются на беседу с руководителем ООО «Электробалт - Тюмень». Кандидаты, которые успешно прошли данный этап направляются на прохождение тестирования, при этом данные их анкет в это время проверяются службой безопасности, после прохождения тестирования, результат проверки данных службой безопасности готовы и руководитель ООО «Электробалт - Тюмень» в этот же день или на следующий принимает решение о найме сотрудников
Длительность принятия решения	Длительный период принятие решения о найме, который в действующей стратегии найма ООО «Электробалт - Тюмень» составляет 7-8 дней	Благодаря тому, что практически все субъекты взаимодействуют одновременно происходит значительное сокращение длительности периода на принятие решения до 1-2 дней
Кто принимает решение	Лицо, принимающее решение (управляющий)	Центр принятия решений в ООО «Электробалт - Тюмень» выражается в согласованности решения между менеджером по персоналу, руководителем структурного подразделения, сотрудником службы безопасности и руководителем ООО «Электробалт - Тюмень»

Продолжение таблицы 3.3

Целостность информации	Из-за большого количества этапов информация теряется или искажается	Благодаря внедрению методики SAPTain обеспечивается прозрачность информации, все данные о кандидатах хранятся в цифровом виде
Качество принимаемых решений	Решение принимаются на субъективном уровне, большое значение имеет человеческий фактор	Внедрение в ООО «Электробалт - Тюмень» методики SAPTain позволяет свести к минимуму субъективность принятия решения о найме, благодаря комплексной системе тестирования, как профессиональных, так и личностных качеств кандидатов

Источник: [составлено автором]

Ниже представлен расчёт стоимости отбора одного сотрудника, после внедрения усовершенствованной стратегии найма в ООО «Электробалт - Тюмень» (16)

$$C_{oc} = \Sigma Z_c \div K_{np} \times 100 \% \quad (16)$$

где  $\Sigma$  – знак суммы;

$Z_c$  – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период;

$K_{np}$  – количество принятых сотрудников за отчетный период.

Расчеты анализа динамики стоимости отбора одного сотрудника до и после внедрения усовершенствованной стратегии найма в ООО «Электробалт - Тюмень» представлены в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Анализ эффективности внедрения усовершенствованной стратегии найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»

Показатель	2018 г.	План 2019 г.	Изменение, +/-
$\Sigma Z_c$	113000	56300	- 56700
$K_{np}$	9	7	- 2
$C_{oc}$	12555	8042	- 4513

Источник: [составлено автором]

Таким образом, стоимость отбора одного сотрудника должна снизиться на 4513 рублей за счет снижения необходимости обучения специалистов, благодаря внедрению эффективной методики тестирования SAPtain, которая помогает выявить наиболее подготовленных специалистов, уже имеющих необходимую для данной должности квалификацию и обладавших надлежащими личностными характеристиками.

Анализ эффективности внедрения усовершенствованной стратегии найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» также включает в себя оценку динамики текучести персонала, которая представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Оценка динамики текучести персонала

Показатель	2018 г.	Январь-май 2019 г.	2019 г. план	Изменение, +/-
$K_{\text{пи}}$	8	5	7	-1
$K_{\text{пр}}$	9	5	7	-2
$P_{\text{ти}}$ , в %	88,88	100,00	100,00	+11,12

Источник: [составлено автором]

После внедрения усовершенствованной модели найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» был проведен опрос новых сотрудников. Уволившихся сотрудников, прошедших испытания нет. На вопрос, с какими проблемами столкнулись опрошенные в период адаптации, были получены следующие ответы: несоответствие реальности ожиданиям - 2% опрошенных, сложность интеграции в новую организацию 10% опрошенных, еще 88% указывают на заниженную оплату труда, по сравнению с обещанной при поступлении в ООО «Электробалт - Тюмень». Данный опрос представлен на рисунке 3.12.



Рисунок 3.12 – Опрос сотрудников ООО «Электробалт - Тюмень» о прохождении периода адаптации, %

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность внедрения усовершенствованной стратегии найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» подтверждена отсутствием текучести кадров – все сотрудники прошедшие испытание с использованием новой модели остались работать в компании. Также следует отметить, что произошло снижение несоответствия реальности ожиданиям на 54% по сравнению с опросом, проведенным до внедрения усовершенствованной системы найма, на 19% снизилась сложность интеграции в новую организацию. Однако, следует отметить, что у новых сотрудников возникают сложности с использованием различных программ автоматизации труда и менеджерам по персоналу необходимо обратить на это внимание и назначить наставников, которые помогут новым сотрудникам быстрее разобраться с программным обеспечением, используемым в ООО «Электробалт - Тюмень».

Оценка эффективности внедрения усовершенствованной системы найма невозможна без анализа динамики производительности труда. Анализ производительности труда представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Динамика производительности труда в ООО «Электробалт - Тюмень»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г. январь-май	2019 г. план	Изменение	
				Абсолютное, +/-	Относительное, в %
Численность персонала, всего, чел.	89	94	96	7	107,87
Выручка, тыс. руб.	124729	132970	340569	215840	273,05
Производительность труда, тыс. руб.	1401,45	1414,57	3547,59	2146,14	253,14

Таким образом, из данных следует, что фактически за 5 месяцев внедрения усовершенствованной системы найма производительность труда увеличилась на 13,12 тысяч рублей за 5 месяцев, а на основании прогнозных значений о выручке ООО «Электробалт - Тюмень» и о количестве сотрудников следует, что производительность труда за 2019 г. увеличится на 253,14 тысяч рублей, что доказывает эффективность усовершенствованной системы найма.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что после внедрения в модель найма методики CAPTain улучшается процесс взаимодействия между участвующими в найме лицами, возрастает скорость закрытия имеющихся вакансий, растет вариативность обратной связи, но при этом имеет место сохранность целостной картины и достоверности полученной информации. Все это повышает эффективность и рациональность принимаемых решений, способствует максимальному удовлетворению потребностей в персонале ООО «Электробалт - Тюмень». После внедрения предложенных изменений организация будет укомплектована компетентными, квалифицированными и ответственными специалистами, которые помогут ей достигать стратегических и оперативных целей.

В ходе оценки результатов деятельности предприятия ООО «Электробалт - Тюмень» были выявлены причины, мешающие эффективному процессу отбора персонала, и предложены следующие мероприятия для их устранения. Данные представлены в таблице 3.5.

Оценка эффективности процесса найма персонала в ООО «Электробалт» будет проводиться при помощи анализа показателей, таких как:

- текучесть кадров среди сотрудников, проработавших менее 1 года (в том числе и причины увольнений);
- финансовые затраты на обеспечение процесса найма;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- уровень нарушений трудовой дисциплины, брака, количество жалоб на новых сотрудников со стороны их руководителей, клиентов, поставщиков.

Кроме того, эффективность отдела персонала по найму можно рассчитать по формуле (17)

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) \div Ч \quad (17)$$

где  $K_n$  – качество набранных работников, %;

$P_k$  – усредненный суммарный рейтинг качества работы, выполненной набранными работниками;

$P_p$  – доля новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года, %;

$O_p$  – доля новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года, %;

$Ч$  – общее число показателей, учтенных при расчете.

Не смотря на наличие ряда проблем, связанных с экономической результативностью деятельности предприятия, данные мероприятия являются реализуемыми с точки зрения затрат. Наличие правильно

подобранной команды позволяет бизнесу успешно реализовывать поставленные задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах своих потребителей и общественности.

Таблица 3.7

Рекомендации по совершенствованию модели найма персонала в ООО  
«Электробалт - Тюмень»

Проблема, мешающая эффективному процессу найма	Пути решения	Срок внедрения
Четко не распределены зоны ответственности между сотрудниками отдела кадров	Разработать должностные инструкции для каждого сотрудника отдела кадров индивидуально, а не по шаблону	Месяц
Отсутствие эффективной системы тестирования знаний и уровня квалификации при приеме на работу в НПО «Электробалт». Необходимо разработать перечень компетенции к каждой из должностей штатного расписания, сформулировать вопросы, позволяющие определить уровень знаний соискателей, с целью снижения издержек на последующее обучение персонала или поиск все новых и новых сотрудников на вакантную должность.	Внедрение методики CAPTain. Разработка функционально-целевой модели при использовании методики CAPTain	2 месяца
В ООО «Электробалт - Тюмень» нет Положения о подборе и отборе персонала – нет единых стандартов для этих процессов	Разработать и утвердить Положение о подборе и отборе персонала	Неделя

Источник: [составлено автором]

Ниже представлены возможные эффекты от действия новой системы найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень».

1) Увеличение выработки готовой продукции. По рабочим за счет появления дополнительных квалифицированных работников. По руководителям за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях. В данном случае имеется в виду, что пришел на работу новый квалифицированный специалист который смог более продуктивно организовать работу или выявить финансовые нарушения, что помогло

компании экономить финансовые средства или в настоящем или в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

2) Можно выделить также ряд вторичных экономических эффектов, которые будут достигнуты за счет более качественного отбора персонала, и как следствие снижение текучести. К ним можно отнести:

– прочие затраты, связанные с наймом персонала. Имеется в виду, что при организации качественного отбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть почти единовременными.

– затраты на обучение нового сотрудника если без него он не может быть допущен до самостоятельной работы. Каждого нового сотрудника необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу.

– заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам, пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

При неверном отборе нового работника затраты будут не единовременными, а периодическими по одним и тем же профессиям (должностям), ввиду осуществления приема на работу несоответствующего персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из проведенного в данной работе исследования, следует, что в современной экономической литературе часто отождествляются понятия «отбор», «подбор» и «найм» персонала, что в целом считают равным понятию поиска кандидата на вакантную должность и его прием на работу в конкретную организацию. Однако, данные понятия далеко не тождественны. Анализ современных определений «найма персонала» позволил уточнить данное определение как комплексный процесс привлечения персонала на образовавшиеся вакансии, который состоит из поиска кандидатов из внутренних и внешних источников, определения их профессиональной пригодности, с помощью тестирования их профессиональных и личностных качеств, отбора наиболее подходящего для данной вакансии кандидата, и заключения с ним трудового договора/договора гражданско-правового характера) или формирования решения об отказе в приеме.

В настоящее время комплектование штата выступает в роли главного элемента функционирования любого предприятия, так как эффективность экономической деятельности предприятия, использование имеющихся у него ресурсов и результаты финансово-хозяйственной деятельности всецело зависят от качества найма персонала.

Рассматривая зарубежный опыт в области подбора и найма персонала, следует выделить три основных направления – восточное, западное и российское. Анализ зарубежной практики найма персонала позволил осуществить группировку критериев найма персонала в различных европейских странах. Проранжировав показатели, можно сделать вывод, что во многих странах мира основополагающими критериями являются общее образование соискателя, его выпускной ранг, результаты проведенного тестирования и знание иностранных языков. Имеющиеся у соискателя рекомендации и умение вести бизнес имеет значение во Франции. В Италии

и Франции большое значение придается опыту, полученному за границей. Национальности и возраст кандидатов не имеют решающего значения при принятии решения о найме сотрудника. Специальные технические навыки в основном ценны только при найме в Германии.

Проведенная в работе группировка и ранжирование критериев найма персонала в России по 10 – бальной шкале в зависимости от масштаба деятельности организации, позволили выявить различия приоритетных критериев найма на малых, средних и крупных предприятиях. В зависимости от масштаба деятельности предприятия различаются и критерии, учитываемые при осуществлении найма новых сотрудников. Так, на предприятиях малого бизнеса наиболее важными являются рекомендации, чаще всего сотрудников берут из знакомых руководства или уже работающего персонала. Учитывается при приеме на работу и образование, результаты тестирования, однако, чаще всего, знание иностранных языков и наличие международного опыта не требуется. На предприятиях среднего бизнеса чаще всего основным критерием являются результаты пройденного кандидатом тестирования, его выпускной ранг и образование, тогда как также международному опыту и знанию иностранных языков уделяется мало внимания (если только предприятие не работает с иностранными предприятиями). На крупных же предприятиях напротив, наличие международного опыта работы оценивается очень высоким баллом, так как правило, на крупных предприятиях наличие такого опыта очень востребовано. При этом на крупных предприятиях, рекомендации не носят важного характера, также как и не придается значения национальности соискателя.

По результатам проведенного анализа, были выявлены следующие проблемы, препятствующие эффективному отбору персонала в ООО «Электробалт - Тюмень»:

- 1) Не распределены зоны ответственности между сотрудниками отдела кадров, то есть, нет деления для каждого из сотрудников по

существующим направлениям, таким как рекрутмент, обучение и развитие, оценка, кадровое делопроизводство, компенсации и льготы;

2) Отсутствие эффективной системы тестирования знаний и уровня квалификации при приеме на работу в ООО «Электробалт - Тюмень». Необходимо разработать перечень компетенции к каждой из должностей штатного расписания, сформулировать вопросы, позволяющие определить уровень знаний соискателей, с целью снижения издержек на последующее обучение персонала или поиск все новых и новых сотрудников на вакантную должность.

3) В ООО «Электробалт - Тюмень» нет Положения о подборе и отборе персонала – нет единых стандартов для этих процессов.

С целью распределения зоны ответственности между сотрудниками отдела кадров, разделения для каждого из сотрудников по существующим направлениям, таким как рекрутмент, обучение и развитие, оценка, кадровое делопроизводство, компенсации и льготы предложено разработать должностные инструкции для каждого сотрудника отдела кадров индивидуально, а не по шаблону.

Для решения выявленных проблем ООО «Электробалт - Тюмень» необходимо разработать и утвердить Положение о подборе и отборе персонала.

В соответствие с перечнем определенных проблем существующей модели найма в ООО «Электробалт - Тюмень» с целью ее усовершенствования предлагается разработать усовершенствованную функционально-управленческую модель найма персонала в ООО «Электробалт - Тюмень» на основе внедрения методики SAPGain.

SAPGain - это компьютерный метод анализа по психометрической оценке личности ориентированный на рабочие процессы. Результаты оценки по методике SAPGain максимально эффективны при подборе и развитии сотрудников. Результаты отражают максимально точную оценку фактических способностей и потенциала тестируемого.

После внедрения в модель найма методики SAPTain улучшается процесс взаимодействия между участвующими в найме лицами, возрастает скорость закрытия имеющихся вакансий, растет вариативность обратной связи, но при этом имеет место сохранность целостной картины и достоверности полученной информации. Все это повышает эффективность и рациональность принимаемых решений, способствует максимальному удовлетворению потребностей в персонале ООО «Электробалт - Тюмень». После внедрения предложенных изменений организация будет укомплектована компетентными, квалифицированными и ответственными специалистами, которые помогут ей достигать стратегических и оперативных целей.

Качественный отбор работников в ООО «Электробалт - Тюмень» будет:

- увеличивать прибыль предприятия;
- повышать продуктивность труда;
- позволит предприятию развиваться.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А. Н. Аверин. – М. : Юрайт, 2015. – 200 с.
2. Азимов, Т. А. Закономерности функционирования и развития организации / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безнощук // Молодой ученый. – 2016. – № 29. – С. 347–349.
3. Аксенова, Е. А., Управление персоналом : учеб. для студ. вузов. / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. – М. : Юнити, 2017. – 389 с.
4. Амстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Амстронг. – М. : Инфра-М, 2014. – 325 с.
5. Афанасьева, В.Я. Управление персоналом / В. Я. Афанасьева, И. К. Корнева. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2017. – 423с.
7. Бородулина, А. В. Управление и развитие персонала. Перспективы построения карьеры в научно-образовательной сфере / А. В. Бородулина // Образовательные технологии. – 2015. – № 2. – С. 161–163.
8. Булатов, А. Методика расчета и оценки кадрового потенциала / А. Булатов // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 1. – С. 78–84.
9. Варламов, В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров / В. А. Варламов // Справочник кадровика. – 2015. – № 1. – С. 100–103.
10. Воробьев, Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника / Г. Воробьев // Служба кадров. – 2016. – № 7. – С. 8–13.

11. Губенко, А. П. Управление формированием квалифицированных кадров в новых условиях хозяйствования / А. П. Губенко. – М. : Дело, 2014. – 289с.
12. Гусарова, М. С. Некоторые актуальные вопросы реализации стратегии управления персоналом / М. С. Гусарова // Экономика. – 2015. – №3. – С. 111–119.
13. Давыдов, А. В. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие / А. В. Давыдов, А. П. Дементьев ; ред. В. Б. Полосаткин. – Новосибирск : СГУПС, 2016. – 131 с.
14. Данилова, А. С. К вопросу о человеческом потенциале, как конкурентном преимуществе организации / А. С. Данилова // В мире научных открытий. – 2014. – № 7.2 (55). – С. 924–935.
15. Данькова, Е. В. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии / Е.В. Данькова, Н. И. Осипенко // Вестник академии. – 2016. – № 3. – С. 91–97.
16. Дейнека, А. В. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обучающихся по группе специальностей «Экономика и управление персоналом» / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2016. – 290 с.
17. Демина, Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента / Н. В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2016. – № 12. – С. 1–16.
18. Держинский, К. А. Реформирование государственного строя на примере Японии / К. А. Держинский // Международное право. – 2014. – № 6. – С. 131–133.
19. Джонсон, М. Битва за персонал : учеб. пособие / М. Джонсон. – М. : Питер, 2017. – 307 с.
20. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И. Б. Дуракова. – М. : Центр, – 2017. – 160 с.

21. Егорова, Е.А. Экономика и социология труда: учеб. пособие / Е. А. Егорова, О. А. Золотарева, О. В. Кучмаева. – М. : Евразийский открытый институт, 2015. – 318 с.
22. Егошин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егошин. – Новгород : Изд-во «Март», 2016. – 238 с.
23. Замбржицкая, Е. С. Человеческий капитал как структурный элемент гудвилла / Е. С. Замбржицкая, А. А. Харченко // Корпоративная экономика. – 2015. – № 1(1). – С. 37–42.
24. Злобина, Н. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 80 с.
25. Иванкин, Н. К. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие / Н. К. Иванкин. – Омск, 2016. – 92 с.
26. Иванова, Т. Б. Рынок труда в России: учеб. пособие / Т. Б. Иванова. – М. : Российский университет дружбы народов, – 2015. – 224 с.
27. Изосимова, И. Ю. Современные проблемы формирования систем развития кадрового потенциала / И. Ю. Изосимова, А. А. Рабцевич // Научное обозрение: теория и практика. – 2016. – № 3. – С. 21–27.
28. Ильин, А. И. Управление персоналом : Учебно-методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, – 2017. – 312 с.
29. Кабушкин, Н. Н. Основы кадрового менеджмента / Н. Н. Кабушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 378 с.
30. Карякин, А. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. М. Карякин. – Иваново, 2015. – 166 с. – Режим доступа : <http://window.edu.ru/resource/859/29859/files/ispu015.pdf> (дата обращения: 28.04.2019).
31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М. – 2014. – 512 с.

32. Коноплёва, Г. И. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития / Г. И. Коноплёва, А. С. Борщенко // Альманах современной науки и образования. – 2016. – № 2. – С. 86–88.
33. Краев, В. Н. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Н. Краев. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 309 с.
34. Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие для студ. вузов / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М. : ИНФРА–М, 2017. – 217 с.
35. Лисько, М. Основы менеджмента / М. Лысько, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Высшая школа, 2016. – 374 с.
36. Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик : учеб. пособие / Л. В. Максимова. – М. : Альфа–М : ИНФРА, 2015. – 256 с.
37. Максимова, О. Н. Управление персоналом как составляющая эффективной деятельности предприятия / О. Н. Максимова, Л. Г. Казакова, В. А. Экова // В сборнике: Наука и образование в XXI веке сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 34 частях. – 2016. – С. 92–93.
38. Мельник, Е. С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях / Е. С. Мельник // Актуальные вопросы экономических наук. – Уфа : Лето, 2017. – С. 113–115.
39. Мескон, Н. Основы менеджмента / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2016. – 426 с.
40. Минева, О. К. Оценка трудовой деятельности / О. К. Минева, О. И. Горелова [и др]. – М. : Астрахань: Астраханский университет, 2016. – 172с.
41. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2015. – 325с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов. – М. : Изд-во «Экзамен», 2015. – 448 с.

43. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие для студ. вузов / О. С. Орлова. – М. : Экзамен, 2016. – 286 с.
44. Позднякова, В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Позднякова, О. В. Девяткина. – Москва : Инфра-М, 2014. – 280 с.
45. Руднев, Е. А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала / Е. А. Руднев // Народное образование. – 2016. – № 6. – С. 135–141.
46. Саакян, А. М. Управление персоналом в организации / А. М. Саакян, А. П. Зайцев, О. Н. Лашманова. – СПб, 2017. – 265 с.
47. Свободный словарь терминов, определений по экономике, финансам и бизнесу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://termin.bposd.ru/publ/16-1-0-12731> (дата обращения: 24.01.2019).
48. Сомыгин, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие / С. И. Сомыгин. – Новосибирск : Новосиб. Гос. ун-т экономики и управления, 2015. – 240 с.
49. Тазова, О. С. Анализ движения рабочей силы / О. С. Тазова, Ю. В. Шарапов, А. Э. Хайруллина // Молодежь и наука. – 2015. – № 1. – С. 26.
50. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело ЛТД, 2015. – 219 с.
51. Трушков, С. А., Управление персоналом в современных условиях / С. А. Трушков, Н. В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77–86.
52. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом : учеб. пособие / А. Я. Кибанова. – Изд-во «Проспект», 2014. – 64 с.
53. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – 2-е изд. – М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2016. – 799 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=502149&spec=1> (дата обращения: 18.03.2019).

54. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. / К. Б. Фокин. – М. : Инфра–М, 2014. – 278 с.
55. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 204 с.
56. Шамарин, А. В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии / А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 209–210.
57. Шарапова, В. М. Построение эффективного механизма найма в условиях асимметрии информации и проблемы принципал-агент / В. М. Шарапова, И. А. Борисов, Н. В. Шарапова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–2. – С. 513–518.
58. Шарапова, В.М. Прогнозирование кадровой политики в условиях кризиса / В. М. Шарапова, Н. В. Шарапова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11. – С. 1148–1150.
59. Шарапова, В.М. Система и методы управления персоналом / В. М. Шарапова, Н. В. Шарапова, И. А. Борисов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – № 8. – С. 33–35.