

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии</b>

УДК 005.953:331.108.38

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6А	Вершинина Кристина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына З.В.	к.т.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	док.экон.наук, профессор		

## Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Никулина И.Е.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Магистерской диссертации
--------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6А	Вершиной Крестине Евгеньевне

Тема работы:

<b>Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1982/С от 20.03.2018

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018
------------------------------------------	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	Объектом исследования является торговая компания ООО «С». Исходными данными к работе послужили: <ul style="list-style-type: none"> <li>– материалы преддипломной практики;</li> <li>– научная периодическая литература</li> <li>– монографическая литература;</li> <li>– нормативно-правовые акты по объекту исследования</li> </ul>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рассмотреть теоретические и методологические основы найма и адаптации персонала;</li> <li>– провести анализ состава, структуры и движения персонала в компании «С»;</li> <li>– изучить систему найма и адаптации персонала в компании «С»;</li> <li>– разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в компании «С»;</li> <li>– оценить эффект после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала</b>	Рисунок 1 – Комплекс мероприятий, направленных на развитие персонала Рисунок 2 – Процесс найма персонала Рисунок 5 – Виды производственной адаптации Рисунок 7 – Виды внепроизводственной адаптации Рисунок 11 – Профессиональная структура персонала компании «С» в 2018 году Рисунок 14 – Структура персонала компании «С» по уровню образования в 2018 году Рисунок 15 – Анализ движения персонала компании «С» за 2016 и 2017 год

	<p>Рисунок 16 – Динамика текучести кадров в компании «С» за 2016 и 2017 год</p> <p>Рисунок 25 – Мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С»</p> <p>Таблица 1 – Сравнительная характеристика психологических методов отбора персонала</p> <p>Таблица 2 – Различия между отбором и подбором персонала</p> <p>Таблица 3 – Критерии адаптации работника к профессиональной среде</p> <p>Таблица 4 – Методы, применяемые в области найма и адаптации персонала</p> <p>Таблица 5 – Численная структура персонала компании «С»</p> <p>Таблица 10 – Данные о числе уволенных сотрудников в компании «С» за 2016-2017 гг.</p> <p>Таблица 20 – Преимущества и недостатки системы найма и адаптации персонала в компании «С»</p> <p>Таблица 24 – Адаптационный лист сотрудников категории «молодые специалисты» в компании «С»</p> <p>Таблица 25 – Адаптационный лист сотрудников категории «рабочие» в компании «С»</p> <p>Таблица 27 – Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы найма в компании «С»</p> <p>Таблица 29 – Затраты на адаптацию одного работника категории «молодые специалисты»</p> <p>Таблица 31 – Эффект от внедрения мероприятий</p> <p>Таблица 35 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Concept of recruitment and adaptation of personnel	Зеремская Ю.А.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
Понятие найма и адаптации персонала	Concept of recruitment and adaptation of personnel

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына З. В.	к.т.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМБА	Вершинина Кристина Евгеньевна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 140 страниц, 26 рисунков, 35 таблиц, 45 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, найм, наём, отбор, подбор, адаптация.

Объектом исследования является: торговая компания ООО «С».

Цель работы – разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в компании «С».

В рамках магистерской работы проводились исследования теоретических и методологических основ найма и адаптации персонала в компании. Был проведен анализ состава, структуры и движения персонала, изучена система найма и адаптации в компании «С». В результате исследования автором была предложена система мероприятий по совершенствованию процесса найма и адаптации персонала в компании «С».

В результате исследования получена следующая новизна: разработана система мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С».

Степень внедрения: рекомендации, приведенные в исследовании, приняты на рассмотрение руководством ООО «С».

Область применения: предлагаемые рекомендации по теме исследования могут быть использованы при совершенствовании системы найма и адаптации персонала.

Значимость работы заключается в экономическом и социальном эффекте от реализации предложений по совершенствованию системы найма и адаптации персонала. В будущем планируется разрабатывать данную тему исследования в практическом плане на будущем месте работы.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**управление персоналом:** Планирование и управление человеческими ресурсами организации;

**адаптация персонала:** Процесс приспособления работников к условиям трудовой деятельности;

**найм:** Система, элементы которой направлены на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения цели, поставленных предприятием.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

$K_{\text{обр.пр.}}$  – коэффициент оборота по приему;

$K_{\text{обр.выб.}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$K_{\text{текуч}}$  – коэффициент текучести.

В работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1 Федеральный закон "О занятости населения в Российской Федерации" от 19.04.1991 N 1032-1;

2 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197;

3 Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов;

4 Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года;

5 Стратегия развития торговли в Российской Федерации до 2020 года.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	8
1 Теоретические и методологические основы найма и адаптации персонала	11
1.1 Понятие найма персонала	13
1.2 Понятие адаптации персонала	26
1.3 Анализ современных практик в области найма и адаптации персонала	35
2 Анализ найма и адаптации персонала в ООО «С»	44
2.1 Общая характеристика компании	45
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала	49
2.3 Анализ найма и адаптации персонала	57
3 Совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С»	71
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы найма персонала в ООО «С»	72
3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала в ООО «С»	81
3.3 Ожидаемый эффект после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала	92
4 Социальная ответственность	104
Заключение	110
Список публикаций магистранта	112
Список использованных источников	114
Приложение А The improvement of the system of hiring and personnel's adaptation in the enterprises	119
Приложение Б Организационная структура управления ООО «С»	136
Приложение В Вопросы анкеты для сотрудников компании «С»	137
Приложение Г Анкета кандидата на вакантную должность в ООО «С»	139

## **Введение**

Сегодня любая организация или предприятие стремятся быть открытыми для всей бизнес-среды. Это касается как внутреннего, так и внешнего окружения. От быстроты реакции на вызовы этой среды зависит конкурентоспособность и место на рынке. То, насколько быстро компания сможет отреагировать на изменения, в первую очередь, зависит от трудового потенциала, компетентности персонала предприятия, а также его вклада в развитие производства.

Важнейший фактор развития и функционирования производства – труд человека, являющийся основным конкурентным преимуществом в современном мире. Именно люди становятся главным фактором успеха, а не технологии и производство.

Управление персоналом — это планирование и управление человеческими ресурсами организации. Официально управление человеческими ресурсами появилось незадолго до начала 20 века. До этого все кадровые вопросы (решения по найму, увольнение, профессиональная подготовка и урегулирование вопросов заработной платы) принимались отдельными менеджерами. Создание структурных подразделений по управлению человеческими ресурсами – это следствие роста размеров организаций.

Адаптация и найм сотрудников являются необходимым звеном системы управления персоналом, ведь оттого, как встретят нового сотрудника, зависят результаты задач, которые ставит перед собой компания. Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что любая компания заинтересована в повышении конкурентоспособности на рынке. Так как компании стремятся удержать персонал, проблемы найма и адаптации персонала становятся первостепенными. Компании сталкиваются с тем, что найм и адаптация персонала являются длительными и дорогостоящими процессами, поэтому в решении данной проблемы

необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия, инструменты, способные улучшить систему найма и адаптации в компании.

Таким образом, **цель исследования** – разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала. Исходя из цели выпускной квалификационной работы, можно выделить ряд **задач**:

- рассмотреть теоретические и методологические основы найма и адаптации персонала;
- провести анализ состава, структуры и движения персонала в компании «С»;
- изучить систему найма и адаптации персонала в компании «С»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в компании «С»;
- оценить эффект после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала.

**Объект исследования** выпускной квалификационной работы – торговая компания ООО «С».

**Предмет исследования** – система найма и адаптации персонала в компании «С».

В результате исследования получена следующая **новизна**:

1. Разработана система мероприятий, направленных на совершенствование процесса найма в ООО «С».
2. Сформированы рекомендации по улучшению процесса адаптации персонала в ООО «С».
3. Подсчитан экономический эффект от проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала.

При изучении систем найма и адаптации персонала в компании «С» использовались такие методы исследования, как анализ литературы и нормативно-правовых актов по теме исследования, сравнение, измерение и анкетирование.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы найма и адаптации персонала, явились статьи из периодических изданий: «Молодой ученый», «Символ науки», «Справочник кадровика», «Современные проблемы науки и техники», «International Scientific Review» и др. Из учебно-методической литературы использованы труды Кибанова А.Я, Базарова Т.Ю., Дейнека А.В., Одегова Ю.Г.

В качестве нормативно-правовой базы выступают Федеральные законы, Стратегии развития и локальные нормативно-правовые акты. Также была использована информация с официальных сайтов компаний.

Практическая значимость работы заключается в совершенствовании системы найма и адаптации персонала в компании «С» на основе ранее применяемых методов. Полученные результаты могут быть использованы в практике найма и адаптации персонала в других компаниях подобного профиля.

## **1 Теоретические и методологические основы найма и адаптации персонала**

Изменения в российской экономике, произошедшие в последние годы, кардинально изменили место персонала в работе компаний. Основной рабочей силой стала не технология, а человеческие ресурсы. На сегодняшний день работник является не простым исполнителем, а стратегическим ресурсом компании, основой ее конкурентоспособности.

Одно из приоритетных направлений развития страны на период 2016-2018 гг. – человеческий потенциал и его развитие. Такая стратегия развития имеет социальную направленность экономической политики посредством социальных гарантий и минимальных государственных стандартов, а также формирования человеческого капитала, который отвечал бы задачам активного инновационного развития экономики. Развитие человеческого потенциала должно быть важнейшим ресурсом экономического роста страны в целом [3].

Управление человеческими ресурсами – это важнейшая составляющая в управлении производственным предприятием. Данный подход в управлении персоналом определяет каждого сотрудника, как эффективный ресурс, позволяя ему достигнуть удовлетворения от работы.

Внутренняя и внешняя среда предприятия постоянно изменяются, поэтому возникает необходимость непрерывного развития персонала. Процесс развития персонала представляет систему мероприятий, которые представлены на рисунке 1.

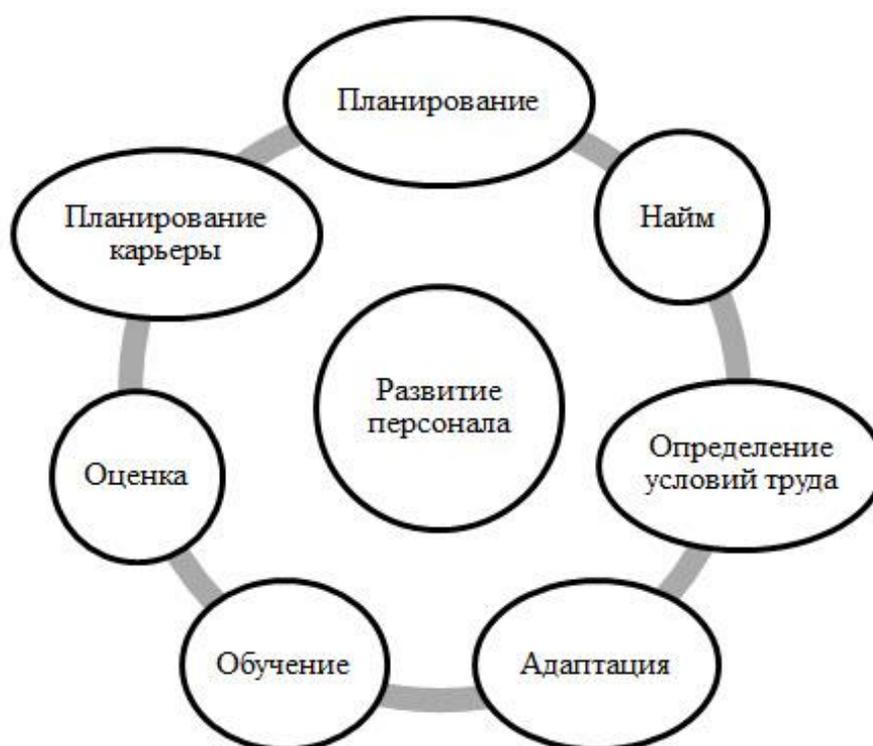


Рисунок 1 – Комплекс мероприятий, направленных на развитие персонала  
[13]

Оттого, как встретят соискателя на должность в компании или как примут уже новоиспеченного сотрудника, зависят результаты задач, которые ставит перед собой компания. Именно поэтому адаптация и найм сотрудников являются необходимым звеном системы управления персоналом.

На сегодняшний день мероприятия по найму и адаптации сотрудников в российских компаниях не серьезно воспринимаются кадровыми службами и руководителями. Большинство предприятий и компаний не имеют даже базовых программ, связанных со всеми этапами найма персонала. Грамотно организованный процесс найма позволит компании привлечь необходимых специалистов, а процесс адаптации на начальных этапах работы поспособствует уменьшению текучести кадров, улучшению социально-психологического климата в коллективе и, как следствие, увеличению производственных показателей.

## 1.1 Понятие найма персонала

Деятельность любой компании зависит от квалифицированного персонала и постоянной необходимости его комплектования. Экономический рост и эффективность, конкурентоспособность являются следствием эффективной работы сотрудников. Компания может достигнуть любых целей и показателей при оптимальном использовании человеческих ресурсов.

Найм, как элемент системы управления персоналом, является приоритетным направлением для любой компании. Функционирование и жизнедеятельность процессов поддерживаются благодаря подбору, отбору и найму персонала. Если компания мыслит стратегически, прогрессивно развивается и планирует расширять масштабы деятельности, то она все больше нуждается в привлечении специалистов разного уровня. Тем самым, служба управления персоналом берет на себя задачу – обеспечить специалистами соответствующего качества в нужном количестве и в нужное время.

Во многих источниках найм рассматривается с двух позиций: как заключительный этап отбора, то есть трудоустройство и как процесс, включающий в себя ряд действий, направленных на привлечение кандидатов.

Автор придерживается мнения Ю.Г. Одегова [23], который разграничивает понятия «найм» и «наём». Под наймом подразумевается «система, элементы которой направлены на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами, необходимыми для достижения цели, поставленных предприятием». Наём, в свою очередь, представляет оформление работника в компанию в соответствии с Трудовым законодательством.

В данном подразделе будет рассмотрена система найма, элементы которой обозначены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Процесс найма персонала [23]

Основой кадровой политики организации является кадровое планирование, которое направлено на привлечение необходимого количества специалистов в нужное время. Если планирование кадров не осуществляется должным образом, то можно считать, что компания нацелена, по большей мере, на решение тактических задач, нежели стратегических.

Планирование персонала основывается на потребности, которая может быть:

- количественной, то есть необходимо определенное число работников для достижения цели;

- качественной, где требуется определенная квалификация сотрудника;
- временной, то есть существует потребность в работниках на определённый промежуток времени.

Грамотное соотношение численности и качества персонала будут способствовать достижению целей и выполнению задач. Для этого необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы, способные оказать влияние на появление потребностей в персонале. Внешние факторы не зависят от деятельности компании, но учитывая внешние тенденции и изменения (ситуация на рынке труда, развитие технологий, изменение законодательства), компания сможет избежать ошибок при разработке кадровой политики. На внутренние факторы компания имеет воздействие. Например, учитывая финансовые ресурсы, цели компании, кадровый потенциал, можно определить уровень и особенности кадрового планирования [10]. Итак, множество факторов приводит к появлению потребности и способов ее удовлетворения.

Именно подбор начинается с планирования потребностей, то есть определения необходимого количества будущих сотрудников. После того, как были спланированы потребности компании, проводится трудовой функции. Трудовой анализ определит объем работы, требования к качеству труда. Также процесс подбора включает установление должностных требований и квалификационных стандартов по найму.

Как правило, для поиска необходимого специалиста сотрудники отдела кадров используют либо внутренние, либо внешние источники поиска. Прежде чем обратиться к внешним источникам, кандидата ищут среди своего персонала. К внутренним источникам подбора персонала можно отнести:

- кадровый резерв;
- внутренний конкурс;
- совмещение профессий;

- ротацию кадров, то есть перемещение работников с одного места на другое;
- реферал, то есть кандидаты появляются по рекомендации работника данной компании;
- размещение вакансий на персональном сайте, информационных стендах.

Внутренний наём благоприятно влияет на климат в коллективе, он способен стимулировать работников, предоставляя карьерный рост. В то же время внутренние источники подбора персонала ограничивают возможности выбора кандидатов. Также компания удовлетворяет количественную, а не качественную потребность в кадрах.

Что касается внешних источников привлечения персонала, то на сегодняшний день самым популярным методом подбора стали специализированные сайты, предназначенные для поиска работы. Например, hh.ru, superjob.ru, работа.ру и тп. Услуги многих сайтов являются для работодателей платными. Так, стоимость размещения объявления на сайте HeadHunter.ru составляет от 3900 до 12000 рублей за 7 дней в зависимости от профессиональной области [28]. Небольшие компании зачастую прибегают к помощи социальных сетей, размещая вакансии «Вконтакте», «Одноклассниках», «Инстаграмме» и прочих сервисах.

Помимо специализированных сайтов работники отдела кадров продолжают пользоваться средствами массовой информации. Объявления подаются в газетах, журналах, на радио и телевидении. Чаще стали использовать наружную рекламу – размещать вакансии на улицах города.

Работа с профессиональными кадровыми агентствами является дорогостоящим внешним источником подбора персонала. Редко, когда компании обращаются в государственные службы занятости, для того чтобы просто сократить затраты на подбор сотрудников. Агентства могут оказывать различные услуги, например:

- скрининг, то есть поверхностный подбор, осуществляемый по формальным требованиям резюме (образование, опыт работы, возраст и тп);
- staff selection. При оказании данной услуги отсутствуют ограничения со стороны клиента. В технологии используются все открытые источники получения информации о кандидатах. Выбираются лучшие и наиболее мотивированные сотрудники;
- executive search, то есть целенаправленный поиск лучших специалистов. Цель данной услуги или технологии состоит не просто в поиске работника, а в том, чтобы он успешно стал частью компании и смог приносить ей прибыль;
- headhunting – переманивание по заказу работодателя необходимого квалифицированного специалиста из компании-конкурента [9].

Согласно проведенному компанией HeadHunter.ru опросу представителей 386 предприятий стало известно, что более половины опрошенных компаний (64%) прибегали к переманиванию сотрудников у конкурентов. Для 41% компаний это были единичные случаи, но для 23% использование такой методики найма является нормой [28]. Основные мотивы применения данной технологии представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Мотивы применения технологии «Headhunting» в российских компаниях [28]

Наиболее гибким и эффективным инструментом, направленным не только на привлечение персонала, но и на решение имиджевых задач компании, является event-рекрутинг. Выделяют следующие методы event-рекрутинга:

- конференции для менеджеров среднего звена, которые смогут познакомиться с компанией, ее успешными проектами и направлениями деятельности;
- день открытых дверей, направленный на формирование кадрового резерва;
- ярмарки вакансий, в которых могут принимать участие несколько десятков организаций. Ярмарки вакансий не предполагают проведение дополнительных мотивирующих акций, например, проведение семинаров, конкурсов, тестирований. Именно в этом и состоит отличие между обычной ярмаркой вакансий и event-мероприятием;
- конкурсы профессионального мастерства, где в качестве главного приза предлагают высокооплачиваемую работу;
- партизанский PR, который сначала предполагает предварительное знакомство с сотрудниками компаний-конкурентов, а затем предложение о работе понравившимся кандидатам;
- работа со студентами и выпускниками учебных заведений [24].

Существуют такие технологии по подбору персонала, как аутсорсинг, general recruitment, краудсорсинг и др. Аутсорсинг персонала предполагает предоставление услуг сотрудников, которые специализируются в определенной отрасли, например, транспортные или клининговые услуги. Аутсорсинг, как метод привлечения персонала, является по своей сути пассивной технологией, также как и краудсорсинг. Краудсорсинг основан на привлечении множества людей для совместной творческой деятельности, направленной на решение проблем компании. Если говорить о «general recruitment», то данная технология является активной, так как поиск

кандидатов осуществляется непосредственным начальником в бизнес-кругах посредством деловых связей [34].

Специалисту по подбору персонала важно не только правильно выбрать эффективный источник привлечения кандидата на вакантную должность, но и составить грамотно вакансию. Первое знакомство кандидата и компании начинается именно с вакансии. Важна абсолютно любая информация: как указано название компании, в связи с чем требуется новый сотрудник, и даже как звучит вакантная должность. Соискатели не должны тратить время на выяснение информации, которая и так должна быть отображена в вакансии. Объявление о вакансии должно содержать следующую информацию:

- название компании и профиль работы. Некоторые работодатели не придают значения тому факту, что именно на название соискатели обращают внимание в первую очередь. Для кандидата важен бренд. Если такового нет, то существующее название можно дополнить броскими эпитетами и подкрепить реальными фактами. Например, если малоизвестная компания является партнером компании X, у которой звучное и всем известное название, то об этом можно упомянуть в вакансии. Также необходимо сказать пару слов о направлениях деятельности компании;

- обоснование поиска. Лучше упомянуть в вакансии, что компания ищет сотрудника, например, в связи с расширением бизнеса или запуском нового производства. Так, кандидат отбросит мысли о высокой текучке персонала, низкой зарплате, отсутствии карьерного роста;

- название должности, которое должно звучать строго и понятно, ведь подойдя к процессу творчески, можно отпугнуть кандидата;

- требования к кандидату, функции и обязанности. Данный раздел содержит информацию, которая соответствует трудовой функции (образование, опыт работы);

- условия работы. Это первое после названия компании, на что обращают внимание соискатели. График работы, наличие социального

пакета, а самое главное – размер заработной платы. Вопрос об указании размера заработной платы в вакансии является очень спорным. Некоторые работодатели намерено скрывают размер заработной платы, так как считают, что данная информация может снизить эффективность вакансии. Служба исследований компании HeadHunter провела опрос, который позволил ответить на вопрос: «Почему работодатели не всегда указывают размер заработной платы в вакансии?» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Причины скрытия информации о размере заработной платы в вакансиях, размещенных на сайте HeadHunter.ru [28]

Согласно проведенному опросу 42 % работодателей не указывают размер заработной платы в вакансии, потому что предпочитают варьировать уровень предлагаемой компенсации в зависимости компетентности соискателя. Почти четверть работодателей не хотят разглашать уровень заработной платы в компании. Если работодатель все-таки указал точный размер заработной платы, то соискателям не стоит воспринимать данную информацию однозначной.

Естественным завершением процесса подбора персонала является первичный отбор. Первичный отбор – это анализ резюме, которые были получены специалистами отдела кадров от соискателей на этапе подбора. Анализ анкетных данных должен проходить в соответствии с теми требованиями, что были выработаны специально для этой вакансии. Результатом первичного отбора является выбор из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких соискателей.

Для качественного отбора, в первую очередь, необходимо выработать квалификационные и профессиональные требования, которые будут предъявлены кандидатам. Таким образом, процесс отбора персонала начинается с разработки системы оценки кандидатов. После чего решение по отбору принимается в соответствии с оценкой кандидата по заранее выбранным методам отбора. Выбор того или иного метода отбора обусловлен бюджетом, стратегией компании, а также должностью, на которую будут претендовать кандидаты.

К традиционным методам отбора персонала относят собеседование, проверку рекомендаций, тестирование, профессиональное испытание и тп. Однако традиционные методы отбора персонала не способны выявить потенциал претендента на должность. Работодатель должен понимать, что вместе с должностью кандидат получает некую роль. Кандидат на вакантную должность может быть:

- хорошим организатором;
- генератором идей, обладающим творческим мышлением;
- экспертом, обладающим большим объемом знаний и опыта в конкретной отрасли;
- исполнителем, обладающим усидчивостью, не конфликтностью, прилежностью, ответственностью;
- связным, то есть очень коммуникабельным и активным сотрудником;
- критиком [22].

Традиционные способы на сегодняшний день не способны выявить, к какому типу можно отнести того или иного кандидата при отборе. По этой причине многие специалисты в области управления персоналом в своей работе применяют наиболее современные методы отбора персонала.

При отборе кандидатов на должности, которые подразумевают личную ответственность, высокую долю риска, целесообразно применять методику стрессового интервью. Стресс-интервью, как вид собеседования, предполагает создание нервной, напряженной обстановки, которая способна вывести кандидата из равновесия. Рекрутер может потерять резюме, опоздать, проигнорировать кандидата и даже «неожиданно» вылить чашку кофе на кандидата. Такая обстановка создается в первую очередь для того, чтобы с помощью нестандартных провокационных вопросов, не совсем ожидаемого поведения интервьюера выявить такие качества, как коммуникабельность, стрессоустойчивость и гибкость поведения. Помимо личных качеств стресс-интервью способно выявить психологическое состояние кандидата, которое напрямую может сказываться на профессиональной деятельности [25].

Другой вид собеседования направлен на определение творческих способностей и аналитического мышления кандидата. Во время brainteaser-интервью кандидату на вакантную должность предлагается решить головоломку, интересную задачу или ответить на замысловатый вопрос. Такой вид отбора кандидатов, прежде всего, характерен для компаний, где преобладают работники творческих специальностей и умственного труда, то есть программисты, дизайнеры, менеджеры по рекламе и т.д.

Также анализу творческих способностей, моральных принципов, модели поведения может способствовать проведение кейс-интервью. Любой кейс – это некая ситуация, в которой должны быть четко описаны суть происходящего, участники, время и место, а также информация о ресурсах. Кандидат на вакантную должность в конечном итоге предоставляет ответ на вопрос, а именно как разрешить данную ситуацию.

Существуют методы, которые, по большей мере, направлены на определение психологического состояния кандидата, поэтому их рекомендуется применять в комплексе с другими. Например, физиогномика, соционика и графология. Сравнительная характеристика данных методов, составленная автором, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика психологических методов отбора персонала

<b>Название метода</b>	<b>Суть метода</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>	<b>Целевая аудитория</b>
Физиогномика	Анализ черт лица и телосложения кандидата	-	Требуется привлечение квалифицированного специалиста	Высшее звено руководства
Соционика	Определение социотипа человека путем тестирования	Принцип: наиболее подходящая должность для определенного кандидата;	Требуется привлечение квалифицированного специалиста; Результативность зависит от социотипа специалиста	Высшее и среднее звено руководства
Графология	Анализ подчерка кандидата	Тестируемый не может оказать влияние на результат;	Требуется привлечение квалифицированного специалиста	Высшее звено руководства

Исходя из анализа, можно сказать, что данные методы применимы только к среднему и высшему звену руководства, для которых характерны работа с подчиненными, высокая доля риска и колоссальная ответственность. Таким образом, при отборе кандидатов важно учитывать целевую аудиторию. Кандидату на должность главного бухгалтера подойдут как стресс-интервью, так и графология, а вот для поколения Y (именно те, кто рожден в начале 90-х) и поколения Z развлечения занимают первое место среди прочего. Работодателям стоит учитывать ценности этих поколений при выборе методов отбора кандидатов на вакантные должности. В связи с этим, все чаще при отборе используются игровые технологии.

Геймификация в управлении персоналом является относительно новым методом, который применяется не только при отборе, но и при

адаптации или обучении персонала. В основе геймификации лежат четыре принципа:

- мотивация, то есть необходимо заранее сообщить участникам, какое вознаграждение их ждет в финале;
- неожиданные поощрения и открытия. Например, при отборе кандидатов с помощью какой-либо игры участники получают бонусы в виде продукции компании;
- статус. Например, составление турнирной таблицы, лидерборда, которые покажут достижения каждого кандидата на вакантную должность;
- вознаграждение, в нашем случае – это наем на работу.

Игровые технологии, которые применяют в процессе отбора кандидатов, способствуют поднятию корпоративного духа, а также позволяют сокращать затраты при отборе сотрудников [38].

Еще один метод, который по большей мере направлен на отбор кандидатов поколения Y и Z, это анализ социальных сетей. Социальные сети, а точнее находящаяся в них информация может стать причиной, как развития, так и разрушения компании. Информация способна создать образ чего и кого угодно: человека или всей компании в целом. HR-специалист может получить информацию об убеждениях, образе жизни и круге общения кандидата, а не просто его биографическое резюме на этапе подбора. Располагая сведениями из социальных сетей, можно определить: соответствует ли кандидат корпоративной культуре компании еще до начала собеседования.

Однако ни один из вышеперечисленных методов отбора персонала не дает гарантии, что выбранный кандидат будет лучшим в своем деле. По этой причине наиболее действенным может оказаться комплексный подход, сочетающий в себе несколько методик отбора персонала.

Таким образом, отбор направлен на поиск работников, которые смогли бы занять определенные должности или места. Подбор, в свою

очередь, сфокусирован на идентификации трудовой функции и компетенциях человека. Различие отбора и подбора персонала представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Различия между отбором и подбором персонала [24]

<b>Подбор</b>	<b>Отбор</b>
Человек обладает определенными навыками и качествами, под которые подбирается работа	Есть определенные требования должности, под которые подбирается сотрудник
Изучение возможностей человека	Изучение трудовой функции
Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека	Отбор кандидатов по квалификационным требованиям
Закрепление за человеком определенного места	Назначение человека на определенную работу

Качественно проведенный отбор может дать полную информацию о кандидате, а также повысить вероятность того, что вакансия будет закрыта. Если процесс отбора закончен, то следующими этапами будут официальное трудоустройство и адаптация новоиспеченного сотрудника.

Прежде чем приступить к работе после процедур отбора кандидату на вакантную должность необходимо пройти очередной этап системы найма – наём. В процессе наёма происходит возникновение трудовых отношений между работником и работодателем. Появление взаимных прав, обязанностей между субъектами – это следствие подписания трудового договора [2].

От того, насколько грамотно налажена работа с персоналом в компании, зависит кадровый потенциал. Формирование кадрового потенциала осуществляется с помощью элементов системы найма, а именно подбора, отбора и наёма персонала. Чтобы приносить максимальную пользу, персонал, работающий в компании, должен соответствовать определенным требованиям. Решению этой проблемы способствует эффективно налаженная система найма. Высококвалифицированный персонал является приоритетным направлением для любой компании, ведь именно благодаря сотрудникам можно максимизировать прибыль и минимизировать

экономические риски. Поэтому важно продолжать работу с персоналом и после официального трудоустройства.

После оформления всех документов и получения необходимых допусков к работе у новоиспеченного сотрудника начинается адаптация, то есть процесс приспособления и знакомства с компанией. Активное взаимодействие между принятым работником и компанией является залогом эффективности их дальнейшей совместной деятельности. Адаптация персонала, как важный элемент кадровой политики, будет рассмотрен в следующем подразделе.

## **1.2 Понятие адаптации персонала**

Каждый новоиспеченный сотрудник при трудоустройстве в ту или иную компанию имеет свои потребности, цели и нормы поведения, в соответствии с которыми он предъявляет определенные требования к условиям труда и компании в целом. Столкновение позиций и требований работодателя и нового сотрудника неразрывно связано с проблемой адаптации.

Кибанов А.Я рассматривает адаптацию, как «взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [18].

По его мнению, такое эффективное приспособление способно привести к определенным социально-экономическим эффектам:

- уменьшение нормативов выполнения работы новым сотрудником и, как следствие, сокращение стартовых издержек;
- возникновение чувства удовлетворенности работой и отношениями с коллегами;
- включение нового работника в совместную деятельность;
- ознакомление нового сотрудника со всеми своими обязанностями, правами и правилами, ценностями корпоративной культуры.

Успешность процесса взаимного приспособления или производственной адаптации, в первую очередь, зависит от того, насколько быстро новый сотрудник примет нормы и ценности, а также усвоит свою социальную роль в коллективе. Сложнее всего придется тем, кто не имеет трудового навыка и опыта работы. Таким лицам будет присуща первичная адаптация. Вторичная адаптация, в свою очередь, не подразумевает длительную процедуру вхождения работника в компанию.

Таким образом, исходя из опыта, должностного уровня и квалификации сотрудников можно разделить на несколько категорий:

- молодые специалисты, для которых приоритетна профессиональная адаптация. Ввиду отсутствия опыта им приходится осваивать не только особенности компании, но и отрасли в целом, поэтому помимо профессионального аспекта для них важен организационный;

- рабочий персонал – это категория сотрудников, которая большую часть времени проводит, объединяясь в смены или бригады, поэтому для них важна социально-психологическая адаптация, чтобы новый сотрудник как можно быстрее освоился в коллективе;

- специалисты, для которых важно как можно быстрее познакомиться со спецификой работы подразделения и с тем, как налажены бизнес-процессы. По этой причине для специалистов приоритетна организационная адаптация;

- руководители среднего звена. Для руководителей среднего звена, в первую очередь, необходима поддержка непосредственного начальника, который сможет познакомить с коллективом и указать на неформальных лидеров. Линейному менеджеру необходимо ознакомиться не только со спецификой отрасли, но и усвоить общепринятые стандарты в области управления персоналом. Именно по этой причине программы адаптации линейных руководителей обычно отличаются от вводного курса для рядовых сотрудников;

– топ-менеджеры, в адаптации которых акцент делается на привыкании коллектива к руководителю, а не наоборот. Прежде чем топ-менеджер познакомится с коллективом, службе по работе с персоналом необходимо разработать специальную программу адаптации [20].

Нельзя сказать, что адаптация – это овладение специальностью. Адаптация, в первую очередь, должна предусматривать приспособление новоиспечённого сотрудника к ценностям и нормам поведения, которые действуют в коллективе. Также адаптация должна способствовать установлению отношений между новым сотрудником и коллективом.

Адаптацию персонала по направлениям можно представить как производственную и внепроизводственную (рис. 5 и 7).



Рисунок 5 – Виды производственной адаптации [18]

Профессиональная адаптация предполагает освоение трудовых обязанностей, приобретение профессиональных знаний и навыков новым сотрудником. Психофизиологическая адаптация направлена на ознакомление сотрудника с рабочим пространством, кабинетом, графиком работы. Социально-психологическая адаптация связана с социализацией сотрудника. Это означает, что новый сотрудник стремится принять новые ценности, которые диктует коллектив. Во время социально-психологической адаптации сотрудник знакомится с социальной средой компании, входит в ту или иную

социальную роль, ролевую структуру коллектива. Социальная структура коллектива включает параметры, указанные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Социальная структура коллектива [13]

Организационно-административная адаптация предполагает ознакомление со структурой компании, приоритетами развития и стратегическими целями. Экономическая адаптация помогает сотруднику приспособиться к экономическим условиям, позволяет познакомиться с системой мотивации и стимулирования, поощрения и наказания. Санитарно-гигиеническая адаптация определяется, как готовность сотрудника соблюдать требования трудовой и технологической дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка [13].

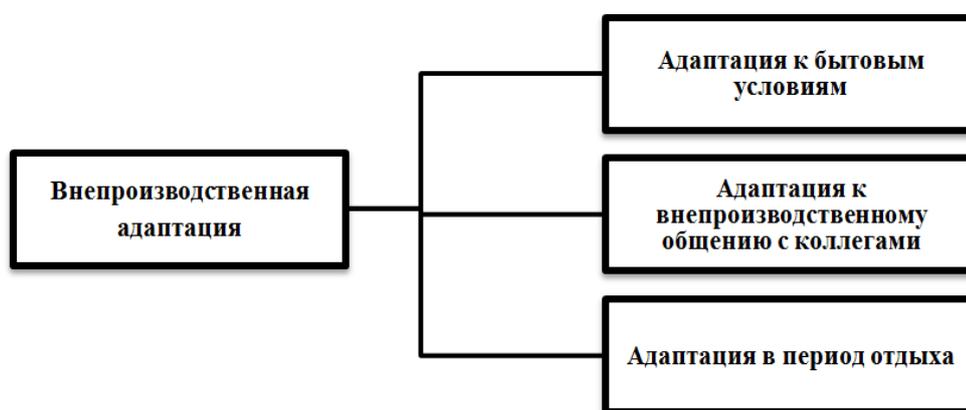


Рисунок 7 – Виды внепроизводственной адаптации [18]

Элементами внепроизводственной адаптации являются: адаптация к бытовым условиям, адаптация в период отдыха и адаптация к внепроизводственному общению с коллегами.

Все виды адаптации находятся в постоянном взаимодействии, не смотря на различие между ними. Успешность адаптации зависит от наличия единой системы адаптационных инструментов, а также от целого ряда других условий:

- высокого уровня работы по выявлению профессиональной пригодности сотрудника;
- объективности деловой оценки персонала;
- стабильной работы механизма управления процессом адаптации;
- привлекательности профессии и престижа компании;
- особенностей организации труда в компании;
- гибкости системы обучения персонала [18].

В каждой компании разработана своя программа адаптации, за организацию которой отвечает непосредственный начальник принятого работника. Программа адаптации может быть общей и затрагивать всю компанию в целом. Общая программа позволит сотруднику иметь представление о компании: тенденциях ее развития, целях, приоритетах, традициях и нормах. В рамках общей адаптации новоиспеченный сотрудник сможет познакомиться с внешней и внутренней средой компании (поставщиками, потенциальными клиентами, коллективом и руководством). Охрана труда, техника безопасности, работа профсоюза, экономические условия и условия быта – все это также включено в общую программу адаптации сотрудника. После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. В рамках специализированной программы линейный руководитель рассказывает о функциях, целях и приоритетах подразделения. Сотрудник узнает о значимости своей работы, о взаимоотношениях с другими подразделениями, а также о длительности рабочего дня и требованиях к качеству выполняемой

работы. Общую и специализированную программы следует использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Особенного внимания требуют молодые специалисты, которые не имеют профессионального опыта и в целом представления о трудовой деятельности.

Программа адаптации подразумевает под собой последовательность определенных этапов, для которых служба управления персоналом разрабатывает конкретные мероприятия и методы. Существующие методы можно разделить на три группы: экономические, организационно-административные, социально-психологические

В основном, адаптация персонала начинается с предварительного этапа, который наступает еще до начала работы. Предварительный этап адаптации предполагает:

- составление плана вхождения в должность;
- подготовка рабочего места будущего сотрудника;
- назначение куратора/наставника;
- выдача сотруднику маршрутного листа (техника безопасности, медицинское обследование, пожарная безопасность), если это принято в компании;
- информирование сотрудника о вещах, которые могут понадобиться на рабочем месте (сменная обувь и пр.);
- знакомство с коллективом, если нанятый сотрудник будет занимать руководящую должность.

Второй этап адаптации – вводный. Первый рабочий день обычно оказывает наибольший стресс на нового работника. Куратор или наставник должен обеспечить сотрудника хорошим настроением и положительными эмоциями. Начать первый день рекомендуется с оформления необходимых документов в отделе кадров и знакомства с нормативно-правовой базой, которая в дальнейшем понадобится для работы. Сотрудники отдела кадров также должны проинформировать об оплате труда, различных бонусах, отпуске и больничном. Одним из инструментов управления процессом

адаптации на вводном этапе является комплект новичка (различные буклеты, пособия, план адаптации), который даст дополнительную информацию о компании [34]. Для новых сотрудников часто проводится welcome-тренинг, который представляет некую экскурсию. Welcome-тренинг – это, прежде всего, знакомство с компанией, её деятельностью, структурными подразделениями, их взаимодействием, корпоративными ценностями и внутренними правилами. Также вводный этап адаптации подразумевает знакомство с назначенным куратором/наставником. Наставничество является эффективным методом адаптации персонала. Работа наставника заключается в том, чтобы сотрудник за короткий срок смог восполнить пробелы в профессиональной деятельности. Главное требование к наставнику – это компетентность и способность к обучению [16].

Третий этап адаптации является ознакомительным и протекает всю первую рабочую неделю новоиспеченного сотрудника. На данном этапе происходит ознакомление с работой компании и подразделения. Новый сотрудник изучает историю, иерархию компании посредством методов корпоративного PR. Применение метода «корпоративный PR» заключается в демонстрации готовых информационных ресурсов, которые включали бы правила внутреннего распорядка, особенности общения в коллективе, историю и развитие компании. Это могут быть видеофильмы, презентации. Также ознакомительный этап предполагает ознакомление с работой подразделения. Оценить значимость каждого сотрудника, наладить коммуникационные связи с коллегами и просто рассказать о себе помогут мероприятия, направленные на командообразование. Teambulding включает корпоративные мероприятия, тренинги, спортивные корпоративные секции. Данный метод считается эффективным при наборе нескольких сотрудников. Тренинги на командообразовании не обязательно проводятся только в рамках подразделения, можно охватить всю компанию, если привлечь грамотного специалиста [34].

Вхождение в должность, которое длится на протяжении месяца, является четвертым этапом адаптации сотрудника. На основании должностной инструкции и плана адаптации сотрудник осваивает свои должностные обязанности. Обратная связь является основным элементом адаптации на данном этапе. Сотрудник должен задавать вопросы и получать четкие разъяснения. Одним из методов, который может быть применен на этапе вхождения в должность, это Job Shadowing. Суть метода заключается в том, что новоиспеченный сотрудник становится тенью опытного сотрудника. Новичок может следить за работой, задавать вопросы и непосредственно получать обратную связь. Также в течение месяца сотруднику следует давать такие задания, которые способствовали бы налаживанию коммуникационных связей с непосредственными коллегами. Корпоративные мероприятия в данном случае направлены на выстраивание отношений с коллективом.

Пятый этап адаптации сотрудника – функционирование, в процессе которого происходит стабилизация работы сотрудника. Обычно данный этап длится до окончания испытательного срока. За это время сотрудник выходит из стрессового состояния, адекватно оценивает свои знания и умения, достигает первых результатов. Работа сотрудника на данном этапе характеризуется как стабильная. Наставник или куратор не должны прекращать взаимодействие, а, наоборот, помочь в организации дополнительного обучения. Например, методом адаптации могут стать кадровые школы. Данный метод обучения применяется тогда, когда требуется в короткие сроки провести обучение новичков. Необходимость такого обучения обусловлена тем, что иногда сотрудники приходят в компанию из разных сфер, и зачастую они не обладают необходимыми профессиональными навыками и умениями [39].

За две недели до окончания испытательного срока необходимо оценить эффективность адаптационного периода и принять решение о дальнейшей работе сотрудника. Положительная или отрицательная оценка складывается из определенных критериев, которые позволяют определить,

насколько успешно прошел процесс адаптации сотрудника к новой для него профессиональной среде (таблица 3).

Таблица 3 – Критерии адаптации работника к профессиональной среде [39]

<b>Положительная оценка</b>	<b>Отрицательная оценка</b>
Работник качественно выполняет работу, так как понимает свои обязанности	Работник затрудняется в решении задач, не осознает, что от него требуют
Работник изучил структуру компании, освоился среди коллег и знает имена руководителей	Работник не понимает, как взаимодействуют между собой отделы, отстраненно держится с коллегами
Работник имеет высокий уровень работы с организационной техникой	Работник часто обращается за помощью к коллегам, так как не может самостоятельно работать с оборудованием
Работник соблюдает правила и традиции, которые установлены в коллективе	Работник нарушает или периодически игнорирует правила поведения, традиции
Работник проявляет инициативу, мыслит творчески, нестандартно решает профессиональные задачи	Работник не проявляет инициативы, а также теряется, когда от него требуют незаурядного решения
Работник нашел единомышленников и друзей	Работник не поддерживает личные отношения с коллегами

Оценка по вышеуказанным критериям проходит уже на завершающем этапе адаптации. Для того чтобы контролировать сотрудника в процессе, существует технология «четырёх контрольных точек»: после первого рабочего дня, после первой рабочей недели, в первый месяц работы и за 10 дней до окончания испытательного срока. Промежуточный контроль поможет сотруднику побороть сомнения и проблемы, которые могут повлиять на решение о преждевременном уходе. Завершив адаптационный период, сотрудник получит определенные преимущества:

- снижение уровня стресса и неопределенности;
- получение информации, которая необходима для работы;
- развитие позитивного отношения к коллегам и компании в целом;
- освоение корпоративной культуры и правил поведения.

Компания, в свою очередь, благодаря выстроенной системе адаптации, сможет выявить ошибки, которые чаще всего допускают специалисты отдела кадров на этапе подбора. Также среди преимуществ, получаемых компанией, можно отметить профессиональное развитие

наставников и повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю.

Адаптация персонала, в первую очередь, направлена на установление обратной связи между компанией и сотрудником. Имея профессиональный опыт, большинство новых сотрудников не справляются со стрессом, который порождает неопределенность. Методы и инструменты адаптации персонала в компании могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру компании.

Для того чтобы работа hr-специалистов складывалась продуктивно, необходимо рассматривать вопросы найма и адаптации не только с теоретической точки зрения. Анализ современных практик в области найма и адаптации персонала российских и зарубежных компаний позволит перенять бесценный опыт и выстроить эффективную систему управления персоналом в компании.

### **1.3 Анализ современных практик в области найма и адаптации персонала российских и зарубежных компаний**

Высокие результаты компании достигаются благодаря высококвалифицированным кадрам, именно они являются составляющей успеха. Согласно Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года планируется привлечение новых технологий, которые позволили бы сократить увеличение оттока конкурентоспособных кадров и их перспективных идей и технологий, что позволит государству в мировом масштабе вести достойную конкурентную борьбу [4].

Практика показывает, что большинство hr-специалистов склонны применять в своей практике классические методы найма и адаптации персонала в компании. Для того чтобы заинтересовать соискателей,

специалистам необходимо постоянно изобретать новые способы найма и адаптации новоиспеченных сотрудников.

В нынешних рыночных условиях для каждой российской компании найти наиболее подходящего и лучшего претендента на вакантное место - проблема. Проблема в том, что в процессе найма и отбора кандидатов трудно определить наиболее подходящие кандидатуры, обладающие реальной компетенцией на вакантную должность. Несомненно, чтобы определить все положительные качества каждого кандидата, необходимо потратить огромное количество времени, интеллектуальных и других ресурсов.

Проникновение информационных технологий в повседневную жизнь привело к появлению новых способов и технологий. Краудрекрутинг развился на пересечении таких областей, как рекрутинг и краудсорсинг. Данная технология позволила проводить ускоренную вербовку и подбор персонала среди значительных кандидатов [44]. Одним из главных преимуществ краудсорсинга и всех его форм является тот факт, что к делу привлекаются человеческие ресурсы, которые готовы предложить идеи, разработать проект и просто стать частью компании, как на профессиональном, так и на любительском уровне. Однако стоит отметить и недостатки. Например, некомпетентность исполнителей в решении каких-либо задач и проектов, утечка информации из-за низкого уровня организации работы, наличие более дешевых способов привлечения специалистов.

Например, компании Goldcorp или Procter&Gamble привлекают профессионалов-фрилансеров. Goldcorp предложила денежное вознаграждение тому, кто лучшим образом проведет геологический анализ и укажет место залегания золота. Procter&Gamble, в свою очередь, предлагает поучаствовать в производственном процессе, предоставить идеи и получить за это вознаграждение. В России не так много компаний, кто использует краудрекрутинг. Одним из первооткрывателей является Сбербанк, запустивший площадку, которая позволяет сотруднику или клиентам работать на благо компании. Нет необходимости привлекать новых

специалистов извне, которые будут генерировать полезные идеи или искать нужную информацию. За дополнительную плату или бонусы это готовы сделать нынешние сотрудники или даже клиенты. Так, например, Налоговая инспекция призывает население предоставлять информацию о сдающих в аренду квартиры, с которой не уплачиваются налоги [14].

Среди наиболее эффективных методов найма персонала является наставничество, которое на сегодняшний день относится уже к числу традиционных технологий. Наставничество в системе найма персонала позволяет оценить аналитические способности кандидата, его умение решать задачи и проблемы. Также внедрение системы наставничества позволяет сокращать ошибки на этапе отбора кандидатов. Для того чтобы успешно внедрить наставничество во все этапы найма, необходимо заранее обучить персонал данной методике. Что касается адаптации, то наставничество в данном случае направлено на поддержку и сопровождение личностного роста сотрудника и корпоративного развития всего коллектива в целом. В процессе наставник помогает сотруднику решать любые задачи, идти вперед к намеченной цели, не останавливаясь на проблемах и трудностях.

JobShadowing – вид наставничества, суть которого заключается в том, что новоиспеченный сотрудник следует «словно тень» за одним из более опытных сотрудников. Метод JobShadowing направлен на поддержку и сопровождение личностного роста сотрудника и корпоративного развития всего коллектива в целом. В ПАО «Лукойл» разработана система наставничества и адаптации с применением технологии JobShadowing.

Наставничество требует серьезной подготовки, поэтому данный метод является дорогостоящим. Институты или школы наставничества относятся к современным методам адаптации персонала. Хорошая школа наставничества имеется в ПАО «РЖД». Наставникам принадлежит ведущая роль в процессе становления специалиста [35].

При найме и адаптации сотрудников работодателю стоит учитывать современные теории поколений. Например, поколение Y, ценностями

которого являются развлечения. В данном случае, мы можем говорить о геймификации в управлении человеческими ресурсами. На сегодняшний день геймификация нашла свое применение за рубежом, а вот для российских компаний она является относительно новым способом управления персоналом.

Козина Е.С. [19] в своем исследовании рассматривает геймификацию, «как процесс применения теории игр через привнесение игровых концептов и техник в изначально неигровые контексты». Важнейшие элементы геймификации – это, в первую очередь, сам игровой процесс и адекватная награда, которая смогла бы мотивировать, вовлекать и побуждать к эффективному рабочему процессу. Выделяют несколько направлений применения игровых инструментов в управлении персоналом, среди которых найм и отбор, адаптация, мотивация и обучение персонала.

Анализ практик компаний, применяющих геймификацию в области найма персонала, показал, что маркетинговая компания Upstream создала игру «The Challenge», направленную на привлечение и отбор кандидатов. Игра – это набор миссий, каждая из которых предлагает решить вопросы из различных областей маркетинга. Армия США набирает новобранцев с помощью Virtual Battle space, которая симулирует военные действия. Рейтинг участников игры отслеживается, и лучшие игроки получают предложение от армии. Уже упомянутый Сбербанк использует и игровые моменты при отборе персонала. Ежегодно они проводят международную студенческую олимпиаду по управлению коммерческим банком «Banks Battle» [21].

Применение игровых инструментов в области найма должно учитывать психологические особенности, интересы персонала, что позволит выявить или привлечь ценные кадры.

Для адаптации персонала используют различные «welcome-quest», целью которых является вовлечение новоиспеченного сотрудника в работу. Форма квеста позволяет легко воспринимать информацию, улучшать коммуникации между сотрудниками и снимать напряжение. Юровских Е.В.

[40] в своем исследовании описал проведение «welcome-quest» в компании «X», занимающейся производством товаров для сна.

В первый день происходит знакомство с коллективом, историей компании. Необходимо сделать это знакомство эмоциональным, насыщенным и простым, поэтому не надо перегружать новичка сложной терминологией. Он должен осознать, что каждый в коллективе пойдет на встречу даже в самой сложной ситуации.

Изучение обязанностей и плана работы предстоит во второй день. Инициативность должна проявляться уже на первых этапах, поэтому новоиспеченный сотрудник сам должен попытаться сформулировать задачи, которые ему предстоит выполнять изо дня в день. Сотрудники компании в этом время также участвуют в обсуждении. Новичок должен увидеть, кто является лидером в компании, а кто играет пассивную роль.

В третий день своей адаптации сотрудник должен познакомиться с целью и миссией компании, а также продуктом или услугой, которые являются приоритетными для компании. Таким образом, цель третьего дня – знакомство с продуктом, с которым в дальнейшем должна возникнуть некая связь. В целом, все три дня должны быть интерактивными, красочными. Новичок должен почувствовать, что именно его ждали в компании.

Успешность и процветание компании в будущем зависит от молодых специалистов. Одной из стратегий системы найма персонала является «выращивание кадров». Сегодня метод омоложения штата – *preliminaring* является широким понятием, которое включает привлечение выпускников ВУЗов, а также учащихся старших классов.

Привлечение перспективных выпускников – это основа будущего успеха и процветания компании, ведь молодые специалисты легче воспринимают новшества и изменения, быстрее адаптируются под нормы, стандарты и психологический климат компании. Прелиминаринг подразумевает несколько составляющих [36], таких как:

- презентации, которые позволяют выпускнику узнать всю необходимую информацию о компании;
- рекрутинг, то есть поиск и отбор, подходящих студентов для трудоустройства или же прохождения производственной практики;
- конкурсы, которые позволяют выявить лучших студентов, оценить их теоретические и практические навыки, а также найти перспективные идеи для дальнейшего развития компании. Так, ежегодно крупнейшая томская розничная компания «Лама» проводит проект для студентов «Бизнес погружение». Уникальность проекта в том, что студенты города не только разрабатывают проект, но и воплощают его в жизнь, чтобы побороться за денежный приз [27];
- top-list, составление которых направлено на выявление лучших студентов ВУЗа или же направления;
- мероприятия, среди которых «Ярмарка вакансий», «День карьеры», «Бал выпускников» и т.п. Такие мероприятия могут проводить как компании, так и сами ВУЗы. Например, Томский политехнический университет ежегодно проводит мероприятие «Дни карьеры», в рамках которого студенты посещают презентации компаний, знакомятся с работодателями, участвуют в тестировании «Профкарьера».

При отборе персонала большое внимание уделяется улучшению качественного состава персонала. Компания должна привлечь людей, которые обладают необходимыми навыками, знаниями, способностями. Достичь таких результатов отбора персонала можно с помощью технологии прелиминаринга. Процесс отбора выполняется в несколько этапов, обозначенных на рисунке 8.

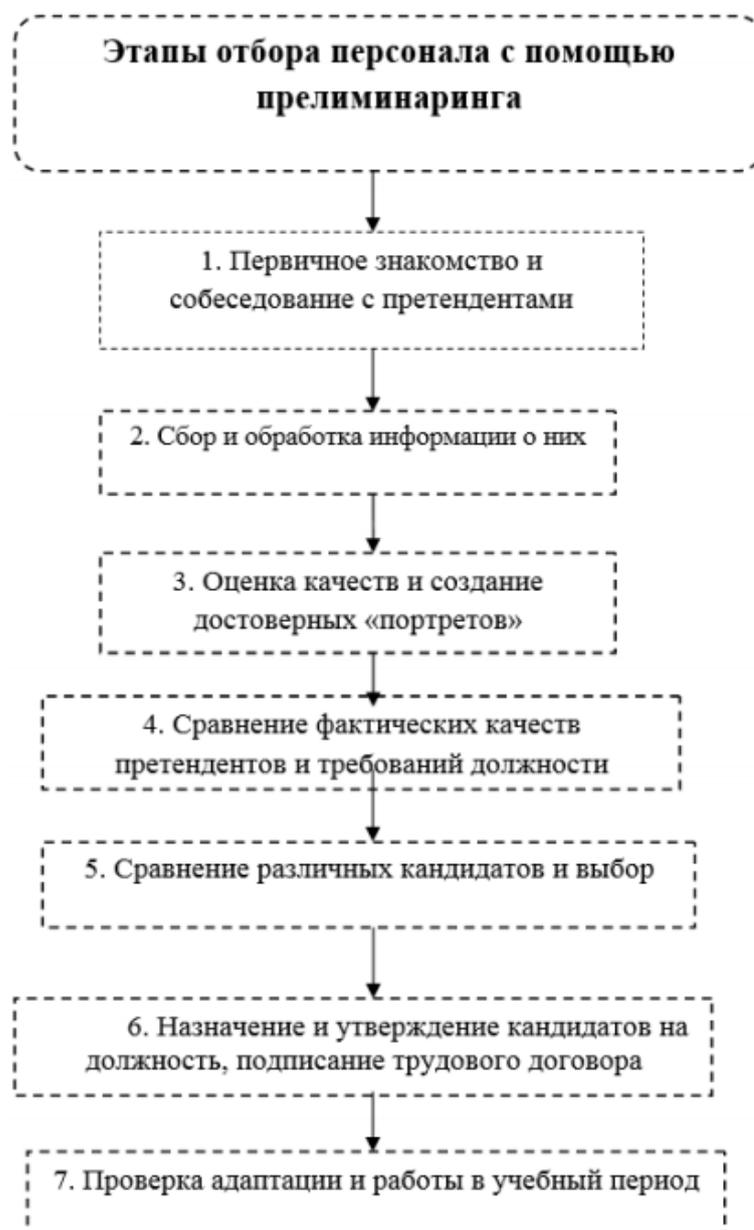


Рисунок 8 – Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг [36]

Прелиминаринг направлен на формирование эффективной и сильной системы отбора персонала. Сокращение затрат на поиск и адаптацию персонала делает данную технологию эффективной.

Технология прелиминаринг на российском рынке только набирает обороты, в то время как в зарубежных компаниях она является отдельной задачей hr-специалистов. Российские компании в основном применяют какие-то отдельные направления технологии, не принимая во внимание тот факт, что для большего успеха кадры необходимо выращивать постоянно.

ОАО «Томскнефть» ВНК начинает работать с молодёжью со школьной скамьи, формируя систему образовательной политики (рис.9).



Рисунок 9 - Система образовательной политики Общества [30]

– Уровень школа. В городе функционируют два «Томскнефть-класса» на базе средних школ. Преимущество, прежде всего, отдают молодым людям, у которых средний балл в аттестате – 4,7. В течение двух лет ученики знакомятся с производством, совершают экскурсии в подразделения, встречаются с ветеранами и опытными сотрудниками. Регулярно проводятся различные тренинги на командообразование и на выявление лидерских задатков.

– Уровень ВУЗ.



Рисунок 10 – Спонсорская поддержка профильных ВУЗов [30]

Почти 70 % выпускников «Томскнефть-классов» поступают в профильные ВУЗы.

– Уровень предприятие. Ежегодно коллектив компании пополняют несколько десятков выпускников высших и средних учебных заведений. В Обществе работает 1631 молодой работник (в возрасте до 34 лет), это 41,4% от всех сотрудников.

Существуют определенные критерии отбора студентов:

- профильная специализация, востребованная в компании;
- средний балл по диплому от 4 и выше;
- наличие удостоверения по рабочей профессии;
- прохождение практики в компании;
- наличие положительного отзыва наставника о пройденной практике;
- успешное прохождение тестов по профессии [30].

Работодатели хотят видеть в своих рядах не только молодых и грамотных, но и стрессоустойчивых специалистов. Стрессовые интервью предназначены для диагностики стрессоустойчивости, которая позволяет выявить уровень раздражительности и способности к самоконтролю.

В качестве примера можно привести стресс-интервью при приеме на работу в компанию Heineken. Специалисты компании подготовили три этапа отбора персонала, которые предполагали: нестандартное поведение сотрудников (кандидата вели за руку на собеседование), оказание первой помощи интервьюеру и пожарную тревогу. Отбор проходили 1734 кандидата, три лучших собеседования были опубликованы на сайте компании для голосования. Победителя объявили на футбольном матче, где Heineken явился очередным партнером [38].

На основании проведенного анализа практического и теоретического материала автором была составлена таблица с подбором современных и традиционных технологий, применяемых в области найма и адаптации персонала (табл.4).

Таблица 4 – Методы, применяемые в области найма и адаптации персонала[12]

	<b>Традиционные технологии</b>	<b>Современные технологии</b>
<b>Система найма персонала</b>	Собеседование Компьютерное тестирование Кейс-интервью Деловые игры Кадровый резерв	Краудрекрутинг Наставничество / Коучинг Геймификация Preliminaring Стресс-интервью
<b>Адаптация персонала</b>	Инструктаж Тренинг Наставничество Коучинг	Геймификация JobShadowing Соперничество Институты наставничества

Методы найма и адаптации персонала в российских компаниях ограничены различными факторами, например, размером компании, спецификой отрасли, количеством свободных денежных средств или же стилем руководства компанией. При использовании современных технологий можно добиться больших результатов от привлеченных сотрудников. Нг-специалистам российских компаний стоит пересмотреть задачи и применяемые методы в области найма и адаптации персонала, ведь большинство современных методов являются недорогими или вовсе бесплатными, как например, стресс-интервью, JobShadowing, соперничество.

Таким образом, в первом разделе были рассмотрены теоретические и методологические основы, а также опыт российских и зарубежных компаний в области найма и адаптации персонала. Второй раздел магистерской работы будет посвящен анализу найма и адаптации персонала в торговой компании «С».

## **2 Анализ найма и адаптации персонала ООО «С»**

### **2.1 Общая характеристика компании**

Субъекты Российской Федерации на сегодняшний день имеют различный уровень развития торговли. Для многих регионов страны основной экономики является именно торговля. Последние годы прослеживается тенденция роста объектов продовольственной и непродовольственной розничной торговли (увеличение площадей сетевых форматов торговли, супермаркетов и дискаунтеров). В целом, динамика роста невысока и составляет 1,0-3,6% в год.

Для экономики страны и обеспечения социально-экономической стабильности торговля имеет стратегическое значение. Удовлетворение потребительского спроса способствует обеспечению доступности необходимых для жизнедеятельности товаров, которая в свою очередь определяет структуру денежных расходов и доходов [5].

Почти 2/3 инвестиций в основной капитал связаны со строительной отраслью, так как она оказывает существенное влияние на экономическое состояние смежных отраслей, таких как: производство строительных материалов, стекла, деревообрабатывающая промышленность, металлургия, нефтехимия, бытовые услуги и тп. В связи с развитием жилищного строительства отмечается потребность в строительных материалах. Данная тенденция сопровождается активным ростом и развитием числа строительных магазинов и гипермаркетов.

По данным Федеральной службы государственной статистики, на территории Сахалинской области на 1 января 2018 года действует 3196 объектов розничной торговли. На непродовольственный сектор в городе Южно-Сахалинск приходится всего 524 объекта, из которых 90 составляют магазины строительных материалов [31].

DIY-магазины являются самым быстрорастущим сегментом розничной торговли по принципу самообслуживания. DIY, то есть Do-It-

Youself – сделай сам, определяет широкий ассортимент предлагаемой продукции для отделки дома и его обустройства. Иногда в ассортимент магазинов могут входить садовый инвентарь и растения. Самыми популярными строительными магазинами и гипермаркетами DIY в России являются ОБИ, «Леруа Мерлен», в Томске – «Стройпарк», «Посуда центр» и прочие. На территории города Южно-Сахалинск первый гипермаркет DIY-сегмента был открыт торговой компанией ООО «С» в 2011 году.

Торговая компания «С», которая предоставляет строительные материалы оптом и в розницу, работает на рынке города Южно-Сахалинск с 2010 года.

Основной целью компании является своевременное обеспечение строительных организаций, отделочных компаний и жителей Сахалинской области высококачественными товарами для строительства и ремонта, а также сопутствующими товарами. Компания открыта для внедрения инновационных решений и технологий, она активно участвует в формировании стандартов построения и развития бизнеса в сахалинской области.

За 8 лет компания наработала более 35 000 наименований строительных товаров, являясь официальным дилером и представителем различных производителей строительных товаров мировых и российских брендов. Взаимодействие ООО «С» с партнерами – это, прежде всего, ориентация на совместное развитие, нацеленность на достижение результатов и высокая степень доверия. Помимо этого, компания может предложить широкий ассортимент, гибкую политику ценообразования, высокие стандарты сервиса, программы стимулирования продаж и 100% гарантию качества поставляемой продукции. На сегодняшний день ООО «С» имеет прямые контракты на поставку товаров с заводов Китая, Кореи, и, конечно же, России. Со всеми поставщиками и изготовителями компания работает напрямую, что помогает существенно снизить цены [29].

Миссия ООО «С» звучит следующим образом: «Мы помогаем нашим клиентам сделать ремонт быстро и качественно. Мы формируем высокие стандарты ведения бизнеса и инновационные технологии, создавая новые возможности для развития сотрудников, партнеров, коллег, инвесторов».

Стратегия компании: «Мы не просто предоставляем качественные строительные материалы российских и зарубежных производителей, мы стремимся сделать доступным для каждого ремонт и обустройство дома».

Главными принципами в организации работы являются:

- потребности покупателей
- работа только с сертифицированными товарами
- своевременная поставка
- поддержка и расширение торгового ассортимента
- обеспечение выгодными условиями и удобством при выборе и покупке товаров [6].

Компания постоянно заботится о профессиональной подготовке своих специалистов. Именно слаженная работа и четкое распределение обязанностей коллектива способствуют развитию компании на рынке. В зависимости от целей деятельности компании формируется организационная структура, которая наглядно демонстрирует распределение обязанностей и задач, стоящих перед компанией. Линейно-функциональная организационная структура компании «С» представлена в Приложении Б.

Компания понимает, что персонал способен вывести компанию на новый уровень. Эффективность работы коллектива напрямую зависит от анализа состава и структуры персонала, ведь необходимо поддерживать обеспеченность компании трудовыми ресурсами, устанавливать причины увольнений и разрабатывать мероприятия по улучшению состава компании.

## 2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

Как правило, при приёме на работу специалисты отдела кадров проводят анализ состава и структуры персонала по нескольким параметрам. Наиболее значимыми являются численный, возрастной состав, структура персонала по полу, стажу и уровню подготовки. Таким образом, в данном параграфе будет проведен анализ состава и структуры персонала компании «С» за 2016-2018 годы.

На 01.04.2018 года в компании «С» работает 89 человек, в состав которых входит административно-управленческий персонал, специалисты и рабочие. В таблице 5 представлен анализ численности персонала компании «С» за 2016-2018 гг.

Таблица 5 – Численная структура персонала компании «С»

	<b>Административно-управленческий персонал, чел.</b>	<b>Специалисты, чел.</b>	<b>Рабочие, чел.</b>	<b>Всего, чел.</b>
Количество работников на 31.12.2016	15	16	9	40
Количество работников на 31.12.2017	15	46	29	90
Количество работников на 01.04.2018	18	47	24	89

За рассматриваемый период можно отметить рост числа административно-управленческого персонала и специалистов. На увеличение численности персонала повлияли расширение сферы деятельности компании, привлечение новых зарубежных поставщиков, повышение спроса на продукцию и рабочую силу в регионе.

На начало 2018 года произошли несущественные изменения в численной структуре компании. На рисунке 11 наглядно представлено соотношение состава персонала по основным группам деятельности на 01.04.2018 г.

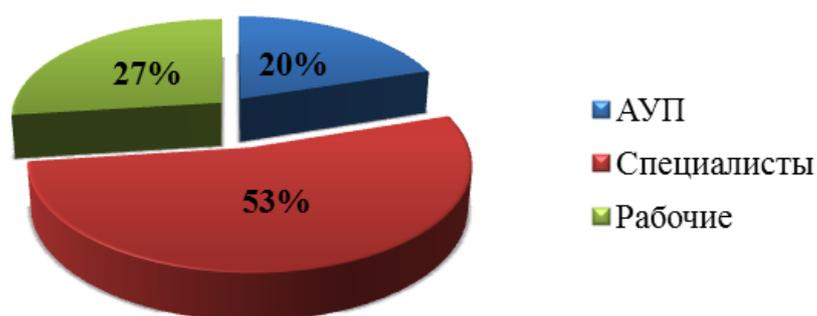


Рисунок 11 – Профессиональная структура персонала компании «С» в 2018 году

Большую часть (53 %) в структуре составляют специалисты, а именно работники бухгалтерии, отдела кадров, службы безопасности, снабжения и логистики и тп.

Важным этапом анализа трудовых ресурсов является изучение качественной структуры персонала, а именно таких параметров, как пол и возраст. В таблице 6 представлены данные о составе персонала по полу, анализ которых позволит выявить особенности данной компании.

Таблица 6 – Структура персонала компании «С» по половому признаку

	Женский			Мужской		
	АУП	Специалисты	Рабочие	АУП	Специалисты	Рабочие
Количество работников на 31.12.2016	8	11	0	5	10	6
Количество работников на 31.12.2017	6	26	5	13	22	18
Количество работников на 01.04.2018	7	25	5	11	22	19

В 2017 году произошли существенные изменения в структуре персонала по половому признаку в категориях «специалисты» и «рабочие». В обеих категориях увеличилось число сотрудников (как мужчин, так и женщин). На начало 2018 года особых изменений не произошло. Процентное соотношение сотрудников по половому признаку на 01.04.2018 г. представлено на рисунке 12.

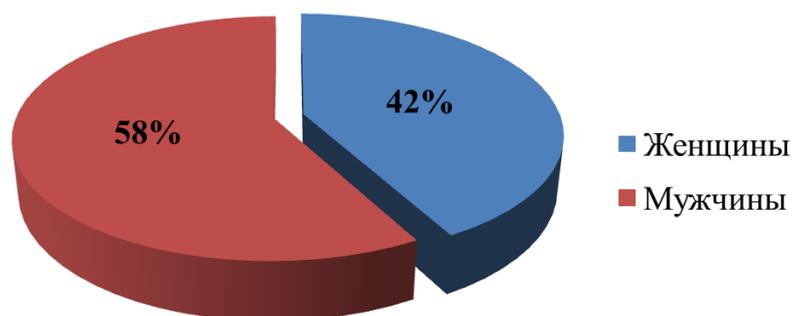


Рисунок 12 – Структура персонала компании «С» по половому признаку в 2018 году

Процентное соотношение позволяет сделать вывод о том, что больше половины численности сотрудников составляют мужчины (58%). Однако, исходя из данных таблицы 6, преобладание мужского пола обосновано лишь тем, что на рабочих должностях трудятся в основном мужчины.

Далее проведем анализ персонала по возрастным группам, используя шкалу с различным временным диапазоном (табл. 7).

Таблица 7 – Структура персонала компании «С» по возрастному признаку

Год рождения	Количество работников на 31.12.2016	Количество работников на 31.12.2017	Количество работников на 01.04.2018
1950-1970	2	6	5
1970-1985	24	22	19
1985-2000	14	62	65

В 2017 году количество сотрудников в возрасте от 18 до 33 лет возросло более чем в 4 раза. Данная тенденция обусловлена тем фактом, что последние годы компания стремится к «омоложению» коллектива. Молодые специалисты обладают гибкостью, способностью к быстрому развитию и обучению. По мнению руководства, эффективнее и быстрее обучить с нуля молодого и неопытного сотрудника, чем переучивать готового специалиста.

На начало 2018 года в возрастной структуре особых изменений не произошло. Процентное соотношение сотрудников по возрастному признаку на 01.04.2018 г. представлено на рисунке 13.

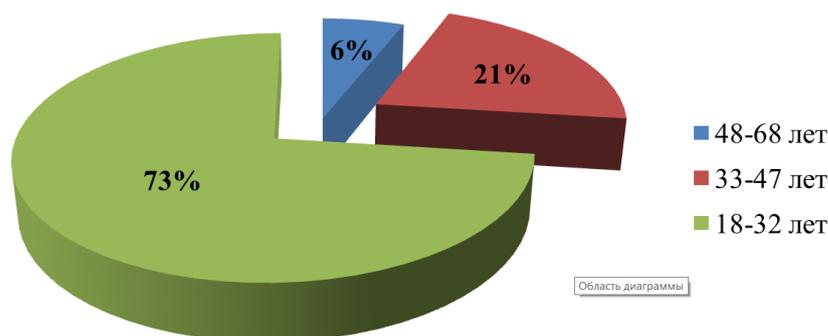


Рисунок 13 – Структура персонала компании «С» по возрастному признаку в 2018 году

Процентное соотношение позволяет сделать вывод о том, что большая часть сотрудников компании (73 %) – молодые специалисты. Таким образом, коллектив компании «С», по большей мере, является молодым.

Анализ структуры персонала по стажу проводится не только при приеме на работу, но и при оценке текучести кадров. Распределение персонала компании «С» по стажу работы представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала компании «С» по стажу на 01.04.2018

Стаж работы в компании «С»	Количество работников
Менее года	37
От 1 до 2 лет	28
От 2 до 5 лет	16
От 5 до 8 лет	8

Набор молодых специалистов в 2016-2017 годах значительно влияет на анализ структуры персонала по стажу, что видно из данных таблицы 8. Данный анализ представим в виде диаграммы, для того чтобы определить, какая доля приходится на сотрудников с наименьшим стажем (рис. 13).

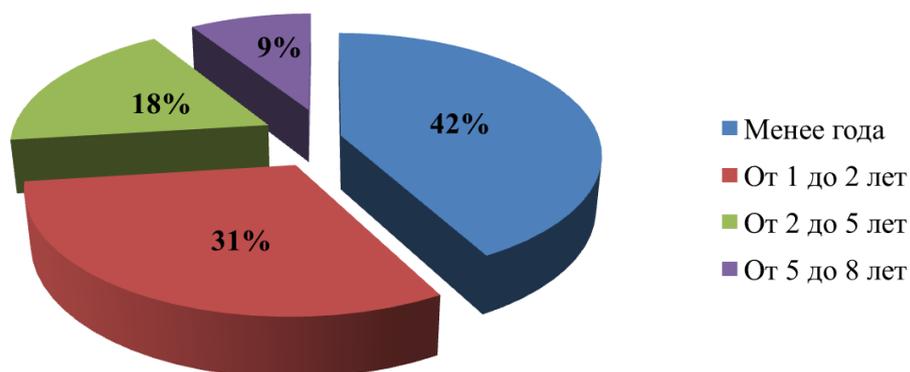


Рисунок 13 – Структура персонала компании «С» по стажу в 2018 году

Процентное соотношение позволяет сделать вывод о том, что около 70 % сотрудников имеют стаж работы менее двух лет, так как они были приняты на работу в ходе набора молодых специалистов в 2016-2017 годах. Также можно отметить, что наименьшую долю – 9 % составляют сотрудники, которые работают в компании больше 5 лет.

Набор молодых специалистов отразился и на структуре персонала по уровню образования. Приведем в таблице 9 сведения об уровне образования сотрудников компании «С».

Таблица 9 – Структура персонала компании «С» по уровню образования

	<b>Высшее образование</b>	<b>Среднее профессиональное образование</b>	<b>Среднее образование</b>
Количество работников на 31.12.2016	19	20	1
Количество работников на 31.12.2017	43	43	4
Количество работников на 01.04.2018	49	33	7

В 2017 году более чем в два раза возросло число сотрудников, которые имеют высшее или среднее профессиональное образование. Также увеличилось число сотрудников, которые имеют только среднее образование. По мнению руководства, наличие диплома о высшем образовании в некоторых случаях не влияет на эффективность работы. Например, начальники некоторых отделов имеют только среднее образование; их

должность – это, прежде всего, заслуга усердной работы и стремления развивать компанию. На рисунке 14 наглядно представлена структура персонала компании «С» по уровню образования на 01.04.2018 г.

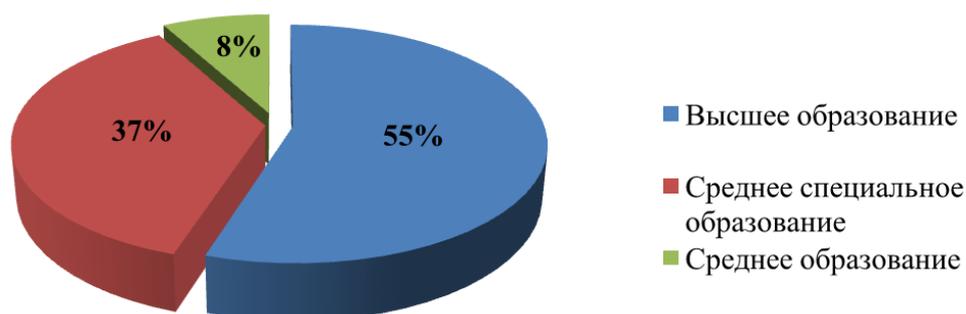


Рисунок 14 – Структура персонала компании «С» по уровню образования в 2018 году

Процентное соотношение позволяет сделать вывод о том, что более половины сотрудников (55 %) имеют высшее образование, 37 % имеет среднее специальное образование. На долю сотрудников, имеющих лишь среднее образование, приходится лишь 8 %.

Все рассмотренные выше параметры взаимосвязаны, анализируя их, специалисты по работе с кадрами и руководство компании в целом смогут заранее предотвратить потери кадров или же спланировать очередной набор.

Движение персонала подразумевает смену рода деятельности или производственных функций, изменение места и сферы труда. Персонал все время находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Для построения эффективной работы необходим регулярный учет текучести кадров.

Анализ движения персонала предполагает расчет коэффициентов по приему, выбытию и текучести. Для расчета коэффициентов приведем данные о движении персонала в компании «С» (таб. 10, табл. 11).

Таблица 10 – Данные о числе уволенных сотрудников в компании «С» за 2016-2017 гг.

	Увольнение по собственному желанию, чел.	Увольнение по инициативе работодателя, чел.	Увольнение по соглашению сторон, чел.	Уход на пенсию, чел.	Другие причины, чел.	Всего, чел.
2016	8	1	3	1	1	14
2017	26	3	5	2	10	46

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наиболее часто происходит увольнение сотрудников по собственному желанию, а именно работников категории «рабочие».

Таблица 11 – Данные о среднесписочной численности и числе принятых сотрудниках в компании «С» за 2016-2017 гг.

	Число принятых сотрудников, чел.	Среднесписочная численность, чел.
2016	29	40
2017	96	90

За последние три года наибольшее число принятых на работу сотрудников (96 человек) было отмечено в 2017 году по причине расширения сферы деятельности компании и повышения спроса на продукцию.

Произведем расчет коэффициентов оборота по приему, выбытию и текучести персонала в компании «С». Коэффициент оборота по приему показывает, какое число сотрудников было принято на работу и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{обр.пр.}} = \frac{Ч_{\text{прин.}}}{Ч_{\text{сред.спис.}}} * 100\%, \quad (1)$$

где:  $K_{\text{обр.пр.}}$  – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{\text{прин.}}$  – число принятых сотрудников за период, чел.;

$Ч_{\text{сред.спис.}}$  – среднесписочная численность сотрудников компании, чел.

Коэффициент оборота по выбытию показывает долю выбывшего персонала и рассчитывается по формуле:

(2)

$$\text{где: } K_{\text{обр.выб.}} = \frac{Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{сред.спис.}}} * 100\%,$$

$Ч_{\text{увол.}}$  – число уволенных сотрудников за период, чел.;

$Ч_{\text{сред.спис.}}$  – среднесписочная численность сотрудников компании, чел.

Итоги расчета коэффициентов оборота по приему и выбытию приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет коэффициентов оборота по приему и выбытию

	Коэффициент оборота по приему, %	Коэффициент оборота по выбытию, %
2016	72,5	35
2017	106	51,1

Отообразим полученные результаты в виде диаграммы (рис.15).



Рисунок 15 – Анализ движения персонала компании «С» за 2016 и 2017 год

Анализируя движение персонала за 2016 и 2017 год, можно сделать вывод о росте коэффициента оборота по выбытию. Однако растет и коэффициент оборота по приему, так происходит постоянный набор новых специалистов ввиду расширения сферы деятельности. Уже заранее можно сделать вывод о высокой текучести кадров, по крайней мере, в 2017 году, так как значения коэффициентов оборота по приему и выбытию достаточно высоки. Проведем расчет коэффициента текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув.соб.жел.}} + Ч_{\text{ув.наруш.труд.дис.}}}{Ч_{\text{сред.спис.}}} * 100\%,$$
(3)

где:  $K_{\text{текуч}}$  – коэффициент текучести;

$Ч_{ув.соб.жел.}$  – число сотрудников уволенных по собственному желанию, чел.;

$Ч_{ув.наруш.труд.дис.}$  – число сотрудников уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

$Ч_{сред.спис.}$  – среднесписочная численность сотрудников компании, чел.

Динамика текучести персонала в 2016 и 2017 году представлена на рисунке 16.

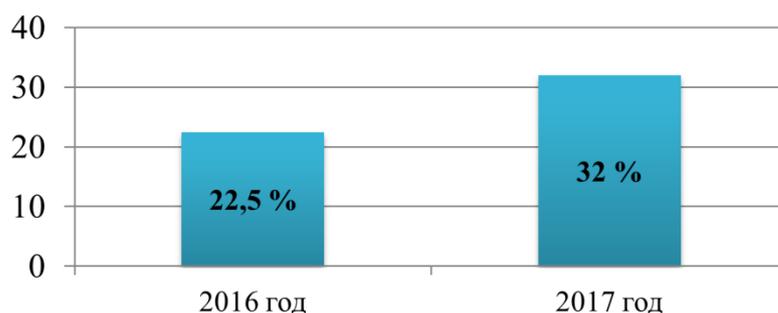


Рисунок 16 – Динамика текучести кадров в компании «С» за 2016 и 2017 год

Норма текучести отличается в зависимости от сферы деятельности компании. Так, для торговых компаний норма текучести составляет 30%. В 2016 году значение находится в пределах норм. В 2017 году на работу было принято более 90 сотрудников, 46 из которых уволились в течение года. Основная причина – увольнение по собственному желанию. Массовый отток кадров связан, в первую очередь, с тем, что на момент набора не была разработана программа адаптации сотрудников. В целом, успех и динамика функционирования компании зависят от показателей движения персонала. Анализ структуры и состава кадров позволяет оценить кадровый потенциал, определить проблемы кадровой политики и пути их решения.

### **2.3 Анализ найма и адаптации персонала**

Процесс найма в компании «С» начинается с анализа потребности в персонале посредством сбора заявок от руководителей и анализа

коэффициента текучести кадров. Определив вакантные должности, специалист отдела кадров начинает подбор кандидатов.

Изначально специалист рассматривает внутренние источники подбора кадров. Чаще всего новые сотрудники появляются по рекомендации других сотрудников, также применяют ротацию кадров или же внутренний конкурс среди персонала. Анкета внутреннего кандидата представляет собой бланк, состоящий из сведений о кандидате и различных вопросов, например: Чем заинтересовала открытая вакансия? Что получается лучше всего в работе? Каковы Ваши карьерные планы на ближайшие пять лет?

Что касается привлечения знакомых для работы в компании, то в компании «С» допускается наём родственников, членов семьи, что позволяет избежать работы членов семьи в конкурирующих компаниях. Наём родственников и знакомых – процесс не регламентированный, поэтому в дальнейшем этому вопросу будет уделено особое внимание.

По статистике к внутренним источникам подбора в компании прибегают лишь в 10 % случаев. Остальные 90% приходятся на внешние источники подбора. В поиске кандидатов компания чаще всего прибегает к специализированным сайтам, предназначенным для поиска работы, к ярмаркам вакансий и к размещению вакансий в социальных сетях. Среди специализированных сайтов стоит отметить «hh.ru». В среднем, компания размещает до 5 вакансий в месяц. Таким образом, размещение 5 вакансий на месяц с услугой автообновления обходится компании в 12 000 рублей в месяц. Для того чтобы получить быстрый отклик, в вакансии указывается конкретные электронная почта и телефон. По мнению начальника отдела кадров компании, данный источник является не самым дешевым и эффективным, чего не скажешь о размещении вакансий в социальных сетях. Компания размещает вакансии в таких социальных сетях, как «Вконтакте», «Одноклассники». Размещение вакансий происходит в специализированных группах.

В Ярмарках компания участвует несколько раз в год. Речь идет о региональных ярмарках, которые проводит Агентство по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке. Данное структурное подразделение было создано в помощь работодателям для привлечения квалифицированных кадров. Также компания сотрудничает с данным Агентством посредством размещения вакансий на их персональном сайте.

С недавних пор компания взяла курс на «омоложение» коллектива. Данную позицию руководство обосновывает тем, что молодые сотрудники более гибкие, они способны быстро вникнуть в проблему, обладают стрессоустойчивостью и навыками к быстрому обучению. Молодых сотрудников не нужно переучивать, как специалистов даже с самым минимальным стажем. Все чаще можно увидеть вакансии, в которых требования к кандидатам сведены к минимуму (рис.17).

**Управляющий магазином**  
до 60000 руб, ООО "СИМОСТ"  
Сахалинская область



**Должностные обязанности:**

- осуществление оперативного руководства деятельностью магазина,
- учет рабочего времени персонала, распределение обязанностей, контроль за своевременным исполнением обязанностей,
- учет и контроль за движением ТМЦ, своевременное списание и проведение инвентаризаций,
- разработка и внедрение концепций развития торгового центра, составление плана его работы и получения прибыли.

**Требования:**

Образование: не указано

Минимальный опыт работы в данной области (лет): не требуется

Рисунок 17 – Вакансия компании «С», размещенная на персональном сайте Агентства по развитию человеческого капитала на Дальнем Востоке [26]

Анализ состава и структуры персонала показал, что наличие высшего образования не является ключевым фактором. Некоторые члены руководства не имеют высшего образования. Данная особенность распространяется и на соискателей. Также не важен и опыт работы, что противоречит требованиям

к вакансии «Управляющий магазином» на рынке труда. В целом, наличие профильного образования (менеджер, товаровед, экономист) приветствуется, но главное – желание обучаться, наличие амбиций и способность разрешать конфликтные ситуации.

В последнее время увеличилась активность Центра занятости населения. Действия Центра объясняются требованиями Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации». Данный закон говорит о том, что работодатели обязаны создавать или выделять рабочие места для трудоустройства инвалидов в соответствии с квотой, а также оповещать Центр о свободных или вакантных местах ежемесячно [1]. В соответствии с законодательством компания «С» ежемесячно предоставляет данные Центру занятости населения по Сахалинской области, но отклик по вакансиям не велик ввиду возраста соискателей, которые пользуются услугами Центра.

Следующим этапом в процессе найма является первичный отбор, то есть анализ резюме. В большинстве случаев, специалисты отдела кадров не делают выводов из представленных данных. Подходит кандидат или нет – решается на этапе отбора. Первичный отбор проводится для того, чтобы исключить тех, кто изначально не подходит под заявленные требования, указанные в вакансии.

Сам процесс отбора начинается с выбора нескольких кандидатов и приглашения их на собеседование. В ходе собеседования специалист по работе с кадрами или начальник структурного подразделения могут предложить соискателю некий кейс, связанный с деятельностью подразделения. Зачастую собеседование не предполагает специальных подготовленных вопросов, так как начальникам подразделений поручено испытывать «на прочность» кандидатов собственноручно. Одно из собеседований показало, что вопросы могут быть самыми разнообразными. Например, в недавнем времени на собеседовании кандидат на должность «специалист по закупкам» отвечал на вопросы школьной программы, а

именно «Единица измерения объема?», « Корень квадратный из 100?» и тому подобное. Начальник отдела снабжения и логистики объяснил данный факт тем, что молодые соискатели зачастую не обладают минимальными знаниями, которые пригодятся в работе. Помимо неожиданных вопросов, простота которых иногда заводит в тупик кандидатов, в компании применяют заранее подготовленный сценарий собеседования. Сценарий состоит из трех этапов:

- собеседование начинается уже с того момента, как кандидат вошел в компанию. Данный тест помогает определить, как кандидат относится ко времени: приходит ли он точь-в-точь, опаздывает или же обивает порог за два часа до назначенного времени. Такие мелочи помогут выявить множество факторов: внутреннюю самоорганизацию, ответственность, пунктуальность, способность признавать вину, отклонение от правил и наличие постоянной тревожности. Во всей этой ситуации за кандидатом наблюдают со стороны, чтобы оценить его поведение и приступить ко второму этапу;

- интервьюер, который изначально назначил встречу, намеренно опаздывает на собеседование, для того чтобы наблюдатель оценил, как будет себя вести кандидат в данной ситуации. Данный тест предполагает выявление стрессоустойчивости, терпения, лояльности и конфликтности;

- третий тест проходит уже в рамках собеседования. Он помогает определить, как кандидат работает в режиме ограниченного времени. Получив задание, кандидат должен не только выполнить работу быстро, но и качественно.

Как правило, вышеупомянутые методы отбора компания применяет только по отношению к молодым кандидатам. Для более взрослого поколения проводят традиционное собеседование.

Таким образом, процесс найма персонала имеет как ряд преимуществ, так и недостатков. Так, подбор персонала осуществляется преимущественно

посредством внешних источников найма. Также поиск будущих сотрудников осуществляется среди родственников и знакомых сотрудников компании. В обоих случаях велика вероятность оттока персонала ввиду упрощенного отбора кандидатов-родственников, а также большого потока кандидатов извне. В целом, можно отметить, что задействованы не все методы отбора и подбора персонала, которые могли бы принести наибольший эффект. Необходимо выбирать такие методы, которые будут направлены на целевую аудиторию, например молодых специалистов. Также на этапе подбора отсутствует полный анализ информации о кандидатах на должность (анкетирование, анализ социальных сетей и тп).

Если процесс отбора закончен, то следующими этапами будут официальное трудоустройство и адаптация новоиспеченного сотрудника. Рабочий процесс новоиспеченных сотрудников предполагает начало производственной адаптации. Каждый вид производственной адаптации предполагает ряд инструментов.

Изначально специалисты отдела кадров знакомят сотрудника с системой мотивации и стимулирования, поощрения и наказания. Именно экономическая адаптация позволяет сотруднику выявить перспективы роста в компании. Затем начальник структурного подразделения компании знакомит сотрудника с рабочим местом, кабинетом, графиком работы. Психологическая адаптация очень важна для сотрудника, для того чтобы элементарно ориентироваться на рабочем месте. Здесь же начальник рассказывает о требованиях трудовой и технологической дисциплины, правилах внутреннего трудового распорядка.

Организационно-административная адаптация предполагает ознакомление со структурой компании, приоритетами развития и стратегическими целями. Данный вид адаптации предполагает проведение вводного инструктажа, который рассказывает об истории компании «С», векторах развития и направлениях деятельности. Welcome-тренинг проводится в форме электронного курса, который включает инструктаж по

технике безопасности, охране труда и просто информационный материал по структуре компании.

Социально-психологическая адаптация связана с социализацией сотрудника. Во время социально-психологической адаптации сотрудник знакомится с социальной средой компании, входит в ту или иную социальную роль, ролевую структуру коллектива. Именно на этом этапе сотрудника представляют коллективу лично, знакомят с теми структурными подразделениям, с которыми в дальнейшем сложится работа. Как правило, коллектив отдела проводят неформальные встречи, на которых новоиспеченный сотрудник становится частью компании. В Департаменте продаж среди продавцов-экспертов и продавцов-консультантов проводят тренинги на командообразование. Данный тренинг предполагает не только знакомство с коллективом, но и обучение.

Но если профессиональная адаптация рабочих не вызывает вопросов, то на адаптацию административно-управленческого персонала направлены все силы компании. Профессиональная адаптация персонала начинается с момента планирования работы нового сотрудника на время испытательного срока. Компания понимает, что если прикрепить к новому работнику наставника, то адаптационный период пройдет намного быстрее и эффективнее. На сегодняшний день в компании «С» нет разработанной системы адаптации для новых сотрудников, поэтому невозможно точно сказать: готовы ли сотрудники стать наставниками.

В связи с этим 22.03.2018 было проведено социологическое исследование, цель которого выявление представлений и ожиданий относительно наставничества в компании «С». Метод исследования – анкетирование. В исследовании приняло участие 65 человек из двух категорий: «специалисты» и «административно-управленческий персонал». Образец анкеты представлен в Приложении В.

Рассмотрим результаты исследования относительно каждого вопроса и представим полученные ответы в виде таблиц и диаграмм.

Таблица 13 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 1)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Как давно вы работаете в компании «С»?	менее 6 месяцев	10	15
	от 6 до 12 месяцев	27	45
	от 1 до 3 лет	20	30
	более 3 лет	8	10

Стаж работы респондента в компании «Симост»

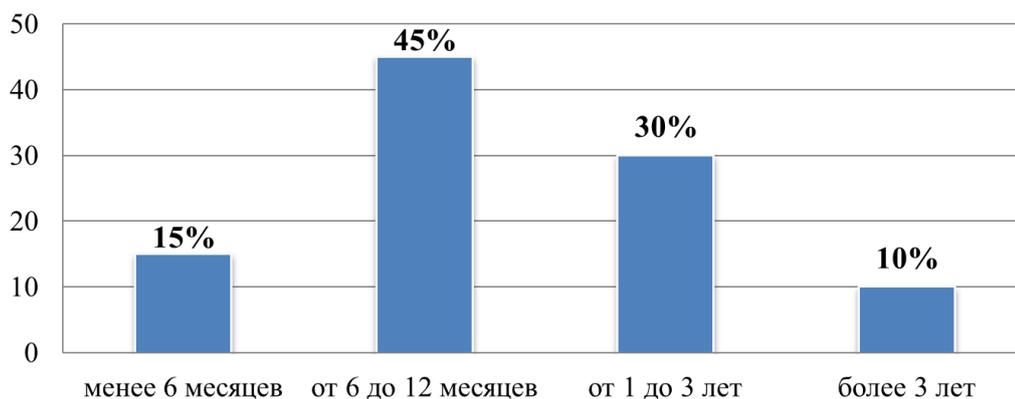


Рисунок 18 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 1)

Таблица 14 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 2)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Как бы Вы оценили свою принадлежность к коллективу?	чувствую себя частью коллектива	46	71
	участвую в большинстве видов деятельности	12	18
	не чувствую, что являюсь часть коллектива	5	8
	существую отдельно от коллектива, мне так комфортно	2	3

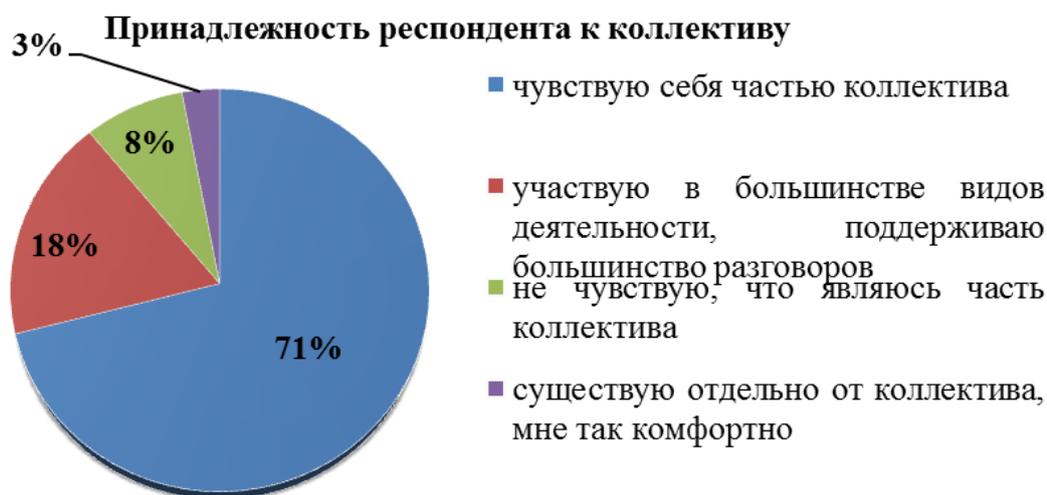


Рисунок 19 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 2)

Таблица 15 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 3)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Насколько Вам было комфортно в первые рабочие дни?	все вели себя очень естественно, были приветливыми, поэтому я не заметил особого напряжения	38	58
	складывалось впечатление, что никто не был готов к моему появлению, поэтому я был в растерянности	20	31
	чувствовалась напряженность, некоторые сотрудники проявляли открытое недовольство и недоумение	5	8
	для меня была важна сама работа, поэтому на взаимоотношения в коллективе я не обращал и до сих пор не обращаю внимания	2	3

### Эмоциональное состояние респондента в первый рабочий день



Рисунок 20 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 3)

Таблица 16 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 4)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Как бы Вы сейчас восприняли новость о появлении нового сотрудника в Вашем коллективе?	с улыбкой, ведь когда-то и я стал частью этого замечательного коллектива	45	70
	я бы спокойно продолжал свою работу, ведь это ко мне никак не относится	12	18
	негативно, ведь коллектив столкнется с новыми трудностями, которые отразятся на рабочем процессе	8	12

**Эмоциональное состояние респондента в случае появления  
нового сотрудника в коллективе**

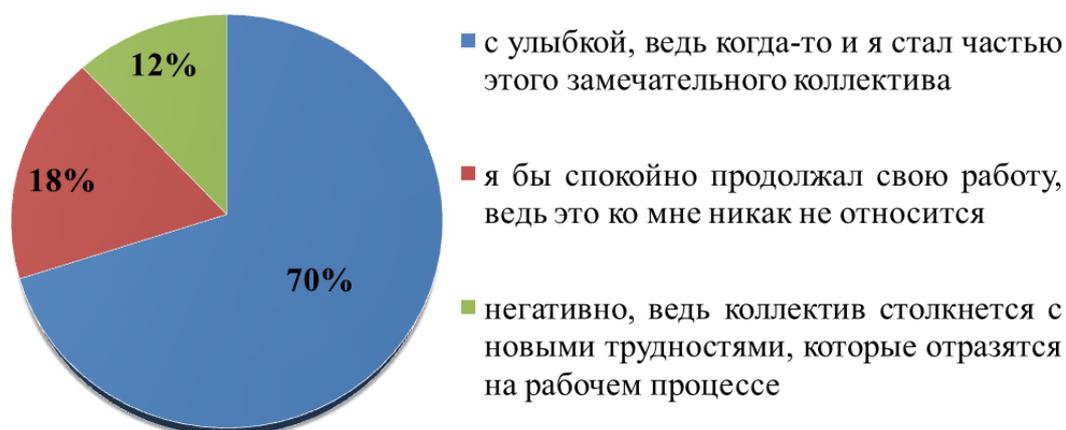


Рисунок 21 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 4)

Таблица 17 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 5)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Если все же в Вашем коллективе появится новый сотрудник, каковы будут Ваши действия?	буду приветливым, ведь поддержка очень необходима	45	70
	представлюсь, но продолжу свою работу, так как адаптация нового сотрудника – не мое дело	15	22
	не буду отвлекаться, подожду, пока меня представят новому сотруднику	5	8

**Реакция респондента на появление нового сотрудника в коллективе**

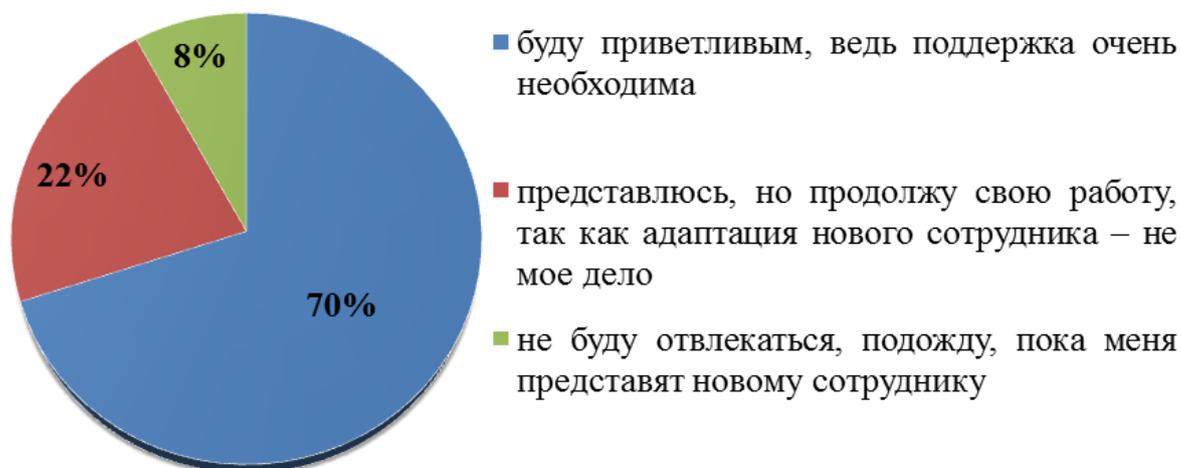


Рисунок 22 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 5)

Таблица 18 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 6)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Готовы ли Вы способствовать профессиональной адаптации нового сотрудника?	да, предложу помощь и отвечу на все вопросы, связанные с работой	45	70
	помогу коллеге, если меня об этом лично попросит Начальник отдела	7	12
	могу побеседовать с новым сотрудником на отстраненные темы, но помогать ему в работе – не входит в мои обязанности	12	18

**Готовность респондента способствовать профессиональной адаптации нового сотрудника**



Рисунок 23 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 6)

Таблица 19 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 7)

Наименование вопроса анкеты	Варианты ответов	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
Как Вы считаете, могли бы Вы стать наставником для нового сотрудника?	да, я люблю работать с людьми и не вижу никаких причин для отказа в помощи новому коллеге	26	40
	буду наставником в том случае, если получу план действий для работы с новым сотрудником	23	35
	это не входит в мои должностные обязанности, но за дополнительную плату мог бы	13	20
	нет, работа с людьми – это не мое	3	5

### Желание респондента стать наставником для нового сотрудника



Рисунок 24 – Результаты анкетирования сотрудников компании «С» (вопрос № 7)

Результаты анкетирования показали, что более половины опрошенных сотрудников чувствуют себя частью коллектива. Они не испытывают трудностей в общении с коллегами, а также всегда готовы принять в своих рядах нового сотрудника. Также они не останутся в стороне, если новому сотруднику потребуется профессиональная адаптация. В целом, такие сотрудники готовы стать наставниками, особенно если им предоставят план адаптации.

В среднем 8-10 % сотрудников имеют трудности в общении с коллегами, испытывают напряженность и недоумение. Они не готовы к встрече с новыми сотрудниками, потому что те, по их мнению, создадут трудности. В случае если в коллективе появится новичок, такие сотрудники будут дожидаться, пока их представят лично, потому что любая помощь новому коллеге не входит в их обязанности. Около 5% опрошенных – это сотрудники, которые существуют отдельно от коллектива. Для них важна только работа, от всего остального они абстрагированы.

На сегодняшний день компания выбрала верный вектор – вектор развития. Руководство компании прекрасно понимает, что необходимо

обратить внимание на сотрудников: как нынешних, так и будущих. Работу персонала компании стоит совершенствовать во всех направлениях, начиная еще с подбора персонала. Как было выявлено ранее, происходит большой отток специалистов. За 2017 год было уволено 46 человек, что на данный момент почти половина нынешнего штата. Большую часть уволенных составляют рабочие (52%), что вызвано большим физическим трудом, низкой заработной платой (по сравнению с другими категориями работников). Какими бы не были официальные причины увольнения, нанятый сотрудник принимает решение уже в первые дни адаптации. Большинство уволенных сотрудников понимают, что они долго не задержатся в компании и на это есть множество причин.

Если компания выбирает молодых специалистов в качестве целевой аудитории, то ей необходимо разработать систему найма и адаптации, которые учитывали бы особенности нынешнего поколения. Только усовершенствованная система найма и адаптации персонала позволит сократить отток сотрудников и привлечь новых специалистов.

### 3 Совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С»

Для того чтобы разработать программу совершенствования системы найма и адаптации персонала, необходимо сделать вывод и наметить основные направления работы. Таким образом, преимущества и недостатки системы найма и адаптации персонала представлены в табл. 20.

Таблица 20 – Преимущества и недостатки системы найма и адаптации персонала в компании «С»

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Поиск кандидатов осуществляется в основном из внешних источников	Рост коэффициента по выбытию персонала
Среди внутренних источников отбора допускается наём родственников, знакомых	Создание конфликтных ситуаций в коллективе; в большинстве случаев, упрощенный отбор кандидатов-родственников
Компания заинтересована в молодых кадрах	Отсутствие программы адаптации молодых специалистов
Компания не применяет дорогостоящие и малоэффективные методы подбора и отбора	Не задействованы методы отбора и подбора, которые направлены на целевую аудиторию
Индивидуальный подход на собеседовании, который применяют непосредственные руководители	Отсутствует полный анализ информации о кандидатах на должность
Сотрудники компании готовы содействовать профессиональному развитию новых коллег	Отдел кадров не ведет работу с персоналом в данном направлении

Исходя из данных таблиц, можно определить основные моменты, которые требуют доработки. На рисунке 25 отображены мероприятия, которые в дальнейшем позволят улучшить процессы отбора, подбора и адаптации персонала в компании «С».

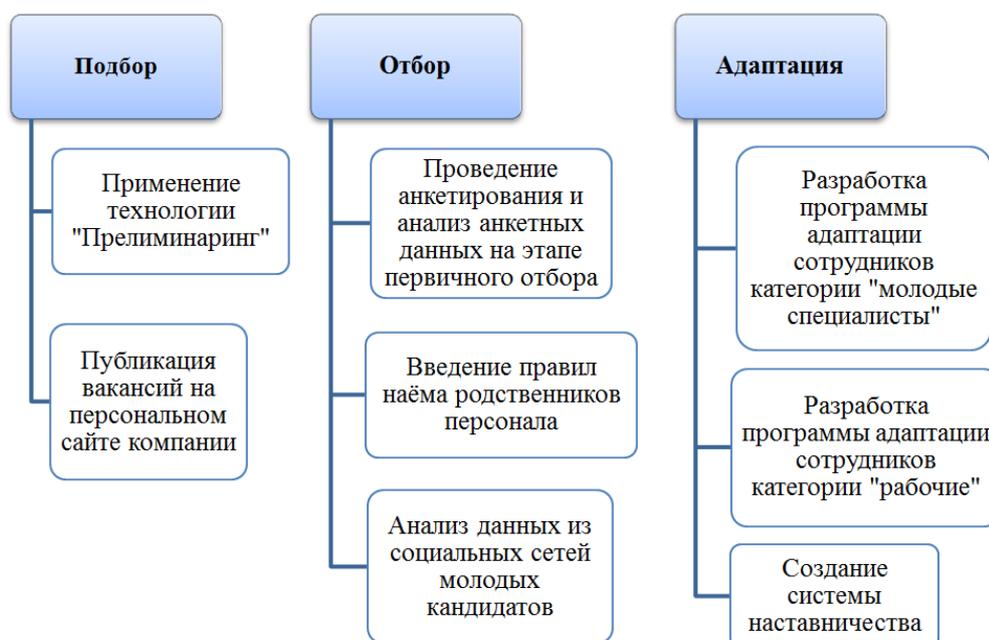


Рисунок 25 – Мероприятия, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С»

### 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы найма персонала в ООО «С»

Совершенствование системы найма предполагает создание программы мероприятий по двум направлениям: подбор и отбор персонала.

Как было отмечено ранее, подбор персонала в компании «С» ведется, по большей мере, из внешних источников. В основном для поиска персонала используют специализированные сайты, Ярмарки вакансий и Службу занятости. Специализированные сайты (hh.ru) позволяют привлечь большое количество соискателей, которые в дальнейшем проходят процедуру отбора. Компания заинтересована в молодых сотрудниках, а это значит, что необходимо задействовать методы отбора и подбора персонала, которые были бы ориентированы на целевую аудиторию. Главный интерес ООО «С» в найме молодых специалистов заключается в том, что молодых сотрудников не нужно переучивать, как специалистов даже с самым минимальным стажем.

В рамках совершенствования процесса подбора персонала в компании «С» автор предлагает применение технологии прелиминаринг, цель которой привлечение студентов учебных заведений города к работе посредством стажировки. Автор делает акцент именно на стажировке, а не на производственной или преддипломной практике, так как практика – это обязательный элемент учебной программы, а стажировка является личной инициативой студента.

Применение прелиминаринга на предприятии предлагается осуществлять следующим образом:

1. Для начала необходимо выявить целевую аудиторию, то есть определить учебные заведения и специальности, которые представляли бы интерес для компании. Так можно выделить:

– Сахалинский государственный университет (высшее и среднее профессиональное образование). Среди специальностей, представляющих интерес для компании, можно выделить: менеджмент, сервис, экономика, социология управления, промышленное и гражданское строительство, эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов. Среднее профессиональное образование: строительство и эксплуатация зданий и сооружений, техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта, экономика и бухгалтерский учет.

Данный ВУЗ сотрудничает с работодателями города в рамках практики и стажировки студентов. Также некоторые компании являются официальными спонсорами мероприятий Университета.

– Сахалинский гуманитарно-технологический институт (высшее образование). Основным интересом представляет Кафедра строительства и транспортно-технологических комплексов, а именно профили «Подъемно-транспортные, строительные, дорожные машины и оборудование» и «Промышленное и гражданское строительство».

Кафедра активно взаимодействует с профильными предприятиями города по вопросам организации стажировок и практики для студентов.

– Сахалинский техникум строительства и жилищно-коммунального хозяйства (среднее профессиональное образование). Интересующие специальности и направления подготовки: машинист крана автомобильного, строительство и эксплуатация зданий и сооружений.

На базе техникума функционирует Служба содействия трудоустройству выпускников, которая взаимодействует с работодателями города.

2. Следующим шагом будет установление контактов с представителями учебных заведений, заключение договоров о сотрудничестве между учебным заведением и компанией. Компания должна понимать, что с момента заключения договоров о сотрудничестве, она становится участником учебного процесса и научно-исследовательской деятельности обучающихся. Также с этого момента компания обязана предоставлять места для стажировки и практики, которые предусмотрены учебным планом.

3. Необходимо определить источники привлечения студентов и выпускников в рамках данной технологии.

– Это может быть прямое информирование студентов о появившихся вакансиях в компании «С». Или же, наоборот, компания получает сведения о выпускниках тех направлений и специальностей, которые представляют наибольший интерес на момент подбора персонала на вакантную должность. Информирование касается не только свободных вакансий, но и возможности стажироваться в компании.

– Подбор кандидатов может осуществляться с помощью посредника. Например, Служба содействия трудоустройству выпускников Сахалинского техникума строительства и жилищно-коммунального хозяйства сотрудничает со Службой занятости населения по городу Южно-Сахалинск. Таким образом, компания «С» может запрашивать информацию о выпускниках интересующих учебных заведений каждый раз при обращении в Службу занятости.

– Компания может участвовать в «Ярмарках вакансий», которые проводят вышеуказанные учебные заведения. Также при необходимости «С» может проводить самостоятельные презентации. Работники компании по приглашению учебного заведения могут быть членами государственной аттестационной комиссии или же членами комиссий, собранных для защиты курсовых или выпускных работ.

– По результатам учебной, научной, общественной деятельности учебные заведения-партнеры могут сформировать top-list, который позволит выявить самых перспективных претендентов.

– Компания также может проводить конкурсы, позволяющие оценить теоретические и практические навыки студентов, а также найти перспективные идеи для дальнейшего развития компании. Так, ежегодно крупнейшая томская розничная компания «Лама» проводит проект для студентов «Бизнес погружение». Уникальность проекта в том, что студенты города не только разрабатывают проект, но и воплощают его в жизнь, чтобы побороться за денежный приз [24];

4. Такие мероприятия позволят установить личный контакт с возможными претендентами на вакантные должности, получить от них необходимую информацию. В ходе мероприятий обучающиеся получат приглашение на собеседование, таким образом, перейдут к процессу отбора персонала.

Применение технологии прелиминаринг позволит привлечь в компанию молодых и перспективных сотрудников. Данная технология обеспечит новым сотрудникам минимальный период адаптации и обучения, а также кандидаты уже будут иметь необходимые навыки, получаемые в ходе обучения по приоритетным для компании специальностям и направлениям подготовки.

Среди преимуществ системы найма персонала в компании «С» был отмечен тот факт, что компания не применяет дорогостоящих и малоэффективных методов отбора и подбора: специалист по подбору

персонала в компании «С» не рассматривает средства массовой информации и агентства по подбору кадров в качестве источников привлечения соискателей. Таким образом, помимо технологии прелиминаринга автором было предложено привлечение кандидатов на вакантные должности посредством размещения вакансий на персональном сайте компании.

Персональный сайт компании «С» отличается удобным современным интерфейсом и красочным дизайном, что выделяет его среди конкурентов. Также компания имеет свой интернет-магазин, что обеспечивает ежедневную посещаемость сайта.

На сайте представлен раздел «Вакансии» (рис.26), информация которого обновляется не так часто, хотя в обязанности контент-менеджера компании «С» входит разработка сайта и создание, распространение контента. Также контент-менеджер компании выполняет функции постера, то есть того, кто размещает необходимую информацию на сайте.

**СИМОСТ**  
оборудование и материалы для строительства

Услуги | Доставка | Возврат

ВХОД РЕГИСТРАЦИЯ

Поиск по товарам

(4242) 727-999, 727-111

КОРЗИНА

### Вакансии

<b>Специалист отдела снабжения</b> полный рабочий день	<b>от 30000 руб</b>
<b>Специалист отдела продаж (активные продажи)</b> полный рабочий день	<b>от 40000 до 80000 руб</b>
<b>Кладовщик</b> полный рабочий день	<b>40000 руб</b>
<b>Водитель вилочного погрузчика</b> полный рабочий день	<b>от 40000 до 55000 руб</b>
<b>Грузчик (рабочий по складу)</b> полный рабочий день	<b>от 35000 руб</b>

Работа в компании «СИМОСТ» - это новые возможности для тех, кто готов к профессиональному росту и получению новых знаний, кто всегда хотел работать в большом и дружном коллективе, кто мечтает о карьере в быстрорастущей компании, сотрудничающей с самыми известными мировыми производителями и брендами.

Если Вы:

- Имеете высшее или среднее образование;
- Целеустремленны, коммуникабельны, ответственны;
- Готовы учиться и получать новые знания;
- Хотите работать в стабильной и крупной компании;
- Есть опыт работы в таких направлениях, как Торговля, Склад, Бухгалтерия, Логистика.

**У НАС ЕСТЬ ИНТЕРЕСНАЯ РАБОТА ДЛЯ МОЛОДЕЖИ!**

«СИМОСТ» - это уникальная команда молодых и успешных профессионалов. Мы ценим индивидуальность каждого, мы помогаем друг другу и постоянно учимся новому. Мы живем своей работой!

Рисунок 26 – Персональный сайт компании «С» [29]

Публикация вакансии на персональном сайте компании, как мероприятие, направленные на совершенствование системы найма и адаптации персонала в ООО «С», предполагает несколько этапов.

Во-первых, необходимо согласовать данный метод привлечения с контент-менеджером, то есть обсудить техническое задание. В техническом

задании должны быть указаны периодичность размещения вакансии и ее элементы, для того чтобы создать шаблон. Также для привлечения внимания пользователей сайта, необходимо выделить раздел «Вакансии» особым способом: другим цветом или начертанием.

Во-вторых, специалист по подбору кадров должен постоянно предоставлять актуальную информацию для публикации.

Преимущество данного способа привлечения кандидатов на должность состоит в том, что информация о вакансии может быть представлена в свободной форме, указаны все способы обратной связи, а также есть возможность прикрепления дополнительных файлов – например, анкеты кандидата на должность. Откликаясь на вакансию, расположенную на персональном сайте, кандидат уже имеет представление о компании, так как является потенциальным или действующим клиентом.

Так как формирование коллектива происходит за счет подбора персонала из внешних источников, то компания не застрахована от увольнения сотрудников, на подбор которых были потрачены немалые денежные средства. Внутренние источники подбора персонала не требуют вложения денежных средств, так как компания нанимает сотрудника по чье-либо рекомендации.

Как было отмечено ранее, среди внутренних источников отбора допускается наём родственников. По мнению руководства, данный факт позволяет избежать работы членов семьи в конкурирующих компаниях. Основные проблемы, с которыми сталкивается работодатель – это упрощенный отбор кандидатов-родственников, который приводит созданию конфликтных ситуаций в коллективе, а также производственным ошибкам.

Автор, в рамках мероприятий, направленных на совершенствование системы найма персонала, предлагает введение правил найма родственников и знакомых персонала.

Во-первых, коллеги-родственники не должны работать в одном подразделении; линейный руководитель не может быть родственником

нанятого сотрудника. Подчиненность для родственников определяется по должностным инструкциям и другим документам, регламентирующим права, обязанности и взаимоотношения работников. Правило также должно распространяться на супругов, но не на знакомых и друзей.

Во-вторых, отбор кандидатов-родственников должен проводиться на условиях, которые распространяются на всех соискателей. Кандидатам необходимо проходить наравне со всеми анкетирование, собеседование, испытания и тп. Специалист по подбору персонала и линейный руководитель должны сразу создать обстановку, в которой кандидат не будет чувствовать себя особенным.

В-третьих, на собеседовании линейному руководителю необходимо уделить внимание определенным моментам. Например, тому факту, что личные конфликты не должны влиять на работу, а также они не должны способствовать увольнению одного из сотрудников. Кандидат должен понимать и нести ответственность в данной ситуации.

В целом, 64 статья Трудового кодекса РФ вводит запрет на дискриминацию при заключении договора, то есть при трудоустройстве у всех должны быть равные условия [2]. Соответственно, работодатель не имеет права отказать человеку в трудоустройстве по причине наличия родственных связей с одним из сотрудников компании. Именно по этой причине необходимо регламентировать данный вопрос внутри компании, для того чтобы избежать низкой производительности труда, дискриминации по отношению к другим работникам, создания конфликтных ситуаций в коллективе.

Качественно проведенный отбор может дать полную информацию о кандидате, а также повысить вероятность того, что вакансия будет закрыта. Результатом первичного отбора является выбор из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких соискателей. На первичном отборе происходит анализ резюме и анкетных данных. Среди всех методов первичного отбора было выбрано именно анкетирование, так как другие

методы являются дорогостоящими для среднего бизнеса (графологический анализ, компьютерное тестирование или испытание).

Проведение анкетирования и анализ анкетных данных на этапе первичного отбора, как мероприятие, направленное на совершенствование системы найма персонала, способствует качественному отбору кандидатов. Основная цель анкетирования – исключить кандидатов, которые не обладают минимальными навыками, необходимыми для занятия вакантной должности. Часто, резюме не дает никакой дополнительной информации о кандидате, так как составляется по шаблону. Анкета может требовать тех же данных, что и резюме: опыт работы, сведения об образовании, навыки и компетенции. В идеальном варианте анкета должна содержать вопросы, которые позволят оценить соискателя с точки зрения соответствия личностной спецификации.

Автором была разработана анкета (Приложение Г), которая не дублирует вопросы резюме, а является дополнением, позволяющим определить личные факторы и обстоятельства, которые могут, как помешать, так и поспособствовать работе кандидата.

Перед тем как разработать анкету, была обозначена цель – получение дополнительной информации о соискателе для более адекватной оценки и оптимизации времени, выделенного на собеседование. На некоторые позиции в компании проводится большое количество собеседований, поэтому предварительное знакомство с кандидатом на должность позволит сократить продолжительность собеседований, а также заранее выделить интересных кандидатов.

С одной стороны, анкета – это просто дополнительная информация о кандидате, но, с другой стороны, если ответственно подойти к анализу анкетных данных, то можно выявить немаловажные факторы о кандидате. Например, грамотность соискателя, аккуратность заполнения опросника, полнота представленных данных, внимательность, точность к деталям и тп.

Как было отмечено ранее, отбор в компанию осуществляется посредством собеседования, кейс-интервью. Для молодых специалистов

собеседование имеет более интерактивную направленность: интервьюеры не имеют заранее заготовленного плана интервью, придумывают различные ситуации, с помощью которых можно оценить кандидатов. В целом, можно отметить, что задействованы не все методы отбора персонала, которые могли бы принести наибольший эффект. Например, собеседование с молодыми специалистами, на взгляд автора, требует более тщательной подготовки.

Перед собеседованием линейному руководителю необходимо изучить не только резюме и анкету кандидата на вакантную должность, но и информацию, размещенную в социальных сетях соискателя. Социальные сети являются уникальным источником данных о личной жизни и интересах кандидатов и сейчас очень часто используются HR-менеджерами при отборе кандидатов. Автор предлагает ручной анализ страниц в социальных сетях, которые кандидат укажет в анкете на вакантную должность.

Во-первых, необходимо определить социальные сети, с которыми знаком линейный руководитель и его подчиненные, которые могут помочь с анализом. Среди популярных социальных сетей можно выделить «ВКонтакте», «Instagram».

Во-вторых, необходимо найти соискателя в тех социальных сетях, которые он указал в анкете кандидата на вакантную должность. Даже если кандидат указал всего одну ссылку, стоит знать, что на странице возможны ссылки и на другие социальные сети соискателя.

В-третьих, анализировать нужно все разделы, которые задуманы разработчиками социальной сети: от личной информации до заметок. Стоит обратить внимание на страницы и группы, в которых состоит кандидат. Из списка групп, на которые подписан соискатель, можно сделать вывод о заинтересованности кандидата в его профессии. Просмотр личных фотографий, которые находятся в открытом доступе, позволит узнать об увлечениях и интересах.

Анализ социальных сетей является вспомогательным инструментом в отборе кандидатов на вакантную должность. По мнению автора, не всегда

возникает необходимость анализировать страницы в социальных сетях кандидатов, ведь для многих важен личный контакт и впечатление, которое они способны произвести личной беседой. Анализ социальных сетей должен производиться на усмотрение линейного руководителя или специалиста по подбору персонала в тех случаях, когда недостаточно информации о кандидате или существуют сомнения на его счет.

В целом, методы отбора и подбора персонала, которые применяют в компании «С», являются распространенными для среднего бизнеса. Исходя из вышеперечисленного, предложения автора относительно совершенствования процессов подбора и отбора персонала в компанию «С» направлены, по большей мере, на привлечение молодых специалистов, что является первостепенной целью компании. Главные преимущества предложенных мероприятий – низкие финансовые затраты, так как разработка мероприятий, в основном, не требует привлечения сторонних специалистов.

Далее в работе будут предложены мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала в ООО «С», благодаря которым будет налажена работа с привлеченными молодыми кадрами, а также с сотрудниками компании, готовыми способствовать привлечению и быстрой адаптации квалифицированных специалистов.

### **3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала в ООО «С»**

Среди мероприятий, направленных на совершенствование процесса адаптации персонала в компании «С», были отмечены:

- разработка программы адаптации сотрудников категории «молодые специалисты»;
- разработка программы адаптации сотрудников категории «рабочие»;
- создание системы наставничества.

Отдел кадров компании «С» состоит из двух работников: начальника отдела и специалиста по подбору кадров. По мнению автора, разработка программы адаптации сотрудников требует введение дополнительных обязанностей для специалиста по подбору кадров. Таким образом, специалисту по подбору и адаптации кадров будут предложены следующие обязанности:

- разработка программы адаптации сотрудников;
- организация мероприятий по адаптации персонала;
- консультирование работников по вопросам адаптации;
- организация программы наставничества.

Программы адаптации сотрудников различных категорий помогут справиться со стрессом или свести возможность его появления. Программа адаптации является комплексом мероприятий, которые направлены на активное включение новых сотрудников в работу компании. Для начала необходимо сформулировать цели, задачи, сроки, а также ответственных лиц за адаптацию персонала в компании (табл.21).

Таблица 21 – Основные положения программы адаптации сотрудников категорий «молодые специалисты» и «рабочие»

	<b>Молодые специалисты</b>	<b>Рабочие</b>
<b>Цель</b>	Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность	Сокращение уровня текучести кадров
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптация к требованиям должности и компании;</li> <li>– развитие в профессиональной деятельности;</li> <li>– оценка потенциала с целью построения карьеры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптация к требованиям должности и компании;</li> </ul>
<b>Адаптационный срок</b>	Первые три месяца работы в компании	Первый месяц работы
<b>Ответственное лицо</b>	Непосредственный руководитель, наставник, специалист отдела кадров	Непосредственный руководитель, специалист отдела кадров

Цели адаптационной программы сотрудников категорий «молодые специалисты» и «рабочие», приведенные в таблице 21, были обозначены в

соответствии с выявленными проблемами в ходе анализа состава и структуры персонала.

Для достижения целей и задач программ устанавливается последовательность определенных действий. Необходимо разработать программу адаптации сотрудника, которая будет изложена в адаптационном листе, выдаваемом в первый рабочий день. Для категорий «молодые специалисты» и «рабочие» будут предложены разные программы адаптации.

Адаптационный лист сотрудника категории «молодые специалисты» включает следующие мероприятия:

– «Программа первого дня нового сотрудника», которая является общим мероприятием в системе адаптации сотрудников категорий «молодые специалисты» и «рабочие». Первый рабочий день является вводным этапом деятельности сотрудника в новой компании. Основное знакомство с коллективом и функциональными обязанностями происходит в последующие дни. В целом, программа первого дня нового сотрудника категорий «молодые специалисты» и «рабочие» не имеет существенных отличий. Основные документы и печатные материалы, необходимые для реализации Программы первого дня: буклеты, трудовой договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция сотрудника, журнал вводного инструктажа по технике безопасности и охране труда.

Можно отметить, что знакомство молодых специалистов с коллективом является более формальным и происходит посредством наставника. Рабочий персонал, как правило, объединяется в бригады, характеризующиеся самоорганизацией трудового коллектива, неформальным взаимодействием и, как следствие, быстрой адаптацией новых сотрудников.

1) Работа с наставником является следующим мероприятием в рамках программы адаптации молодых специалистов. Система наставничества является эффективным инструментом в программе адаптации сотрудников. Внедрение системы наставничества в компании позволит снизить текучесть кадров, количество ошибок и сбоев в работе.

На сегодняшний день новые сотрудники компании оценивают деятельность наставников как неэффективную. Это вызвано тем, что в компании отсутствует как таковая система наставничества, а действующие сотрудники имеют низкий уровень подготовленности и мотивации, для того чтобы стать наставниками. Результаты анкетирования коллектива компании показали, что 95% сотрудников категорий «специалисты» и «административно-управленческий персонал» готовы стать наставниками. Для части опрошенных были важны рекомендации, план действий, а также оплата за работу наставником. Таким образом, для совершенствования процесса адаптации персонала автором было предложено создание системы наставничества.

Для начала необходимо разработать Положение о наставничестве, основные разделы которого представлены ниже:

Общие положения.

1. Настоящее положение устанавливает требования к проведению наставничества в ООО «С».

2. Настоящее Положение распространяется на специалистов, осуществляющих деятельность под руководством наставника.

3. Целью наставничества является оказание помощи молодым специалистам ООО «С» в их профессиональном становлении. Наставничество предполагает быстрое вхождение в специальность, приспособление новых сотрудников к социальным нормам поведения, действующим в трудовом коллективе.

4. Основными задачами наставничества являются:

- адаптация к работе и закрепление молодых специалистов в соответствующих подразделениях;
- ускорение процесса профессионального становления работников;
- активизация у молодых специалистов интереса профессиональному росту;
- формирование основ корпоративной культуры.

#### Организация наставничества.

5. Наставничество устанавливается продолжительностью до одного месяца.

6. Стаж работы Наставника, который назначается с письменного согласия, должен составлять не менее двух лет.

7. За одним наставником закрепляется не более двух стажеров.

8. Ответственность за наставника несет руководитель подразделения, который обязан содействовать эффективному осуществлению наставничества.

9. Координацию работы по наставничеству осуществляет начальник отдела кадров, который:

- контролирует деятельность наставников;
- готовит приказ о закреплении за стажером наставника и представляет стажера работникам соответствующего подразделения;
- формирует состав наставников из числа работников компании, проводит инструктаж.

#### Система мотивации наставника.

10. В зависимости от успешности прохождения сотрудником аттестации по результатам стажировки наставнику устанавливается доплата за наставничество в виде единовременной выплаты в размере, не превышающем 20% от оклада согласно занимаемой должности.

11. В случае, если сотрудник не прошел аттестацию не по причине неудовлетворительной работы наставника, наставник получает единовременную выплату в размере, не превышающем 10% от оклада согласно занимаемой должности.

12. При неудовлетворительной работе наставника – объявляется замечание.

#### Права и обязанности наставника.

13. Наставник имеет право:

- требовать от нового сотрудника выполнения заданий и указаний;

#### 14. Наставник обязан:

- ознакомить нового сотрудника с производственными условиями подразделения, основами корпоративной культуры ООО «С»;
- оказывать сотруднику индивидуальную помощь в выполнении порученных заданий и функциональных обязанностей;
- личным примером развивать положительные качества нового сотрудника, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива.

#### Права и обязанности стажера

15. Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

#### 16. Стажер обязан:

- исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка;
- выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников.

Затем следует сформировать список сотрудников, желающих стать наставниками. Список наставников формируется, исходя из критериев:

1. желание и способность передавать опыт, то есть быть наставником;
2. опыт работы в компании не менее двух лет;
3. коммуникативные навыки, хорошие отношения с коллективом.

Основными методами программы наставничества являются производственный инструктаж (непосредственная передача знаний) и профессиональное обучение (ознакомление со стандартами, нормативно-правовыми актами). Документы и печатные материалы, необходимые для реализации программы наставничества:

- Положение о наставничестве;
- список телефонных номеров в компании;

- правила внутреннего трудового распорядка;
- нормативно-правовые акты, необходимые для осуществления функциональных обязанностей.

Встречаются формальное и неформальное типы наставничества. Формальное наставничество предполагает отслеживание и измерение результатов. В компании быстро принимаются решения по важным вопросам, отсутствует бумажная волокита и тотальный контроль над работой сотрудников. В связи с этим автор предлагает использовать неформальный вариант системы наставничества, который не предполагает обучение наставников, создание квалификационной комиссии, проведение экзамена, ведение отчетности (плана адаптации, оценку эффективности программы наставничества и другие локальные документы). Качество работы наставника предполагается оценивать по анализу работы, которую самостоятельно выполнил новый сотрудник. В Положении отмечена система мотивации сотрудников, размер которой определяется исходя из результатов аттестации, то есть анализа проделанной работы. За качество работы, которую выполняет новый сотрудник после периода адаптации, несет ответственность наставник.

2) Игра-тренинг «Корпоративная культура», которая направлена на выработку и закрепление определенных навыков, умений предупреждать конфликтные ситуации. Организация деловой игры возложена на наставника и не требует особых навыков и знаний для проведения. Члены отдела являются участниками игры, так же как и новый сотрудник. Задание игры заранее выдает специалист отдела кадров. Продолжительность: 30 минут.

Суть игры-тренинга заключается в следующем: сотрудники отдела разбиваются на две группы. Первая группа в течение 15 минут подготавливает презентацию традиций компании, перед этим каждый из участников команды рассказывает о себе. Участники второй группы также готовят самопрезентацию, а затем рассказывают о ценностях компании. Задача нового сотрудника наблюдать за обсуждением двух команд, а затем

участвовать и задавать вопросы в ходе презентации. Новый сотрудник также рассказывает о себе коллективу отдела.

Данная игра направлена на быстрое вхождение нового сотрудника в коллектив отдела. Коллектив не только знакомится с сотрудником, но и обозначает место традиций и ценностей в деятельности компании.

3) Личная беседа нового сотрудника с руководителем, цель которой информирование и получение ответов, на вопросы, связанные с организационными моментами.

Неформальный характер беседы позволит показать интерес со стороны работодателя к новому специалисту.

4) Рассылка информации о приёме нового сотрудника коллективу компании. Каждый работник получит оповещение по электронной почте в следующем формате:

«Уважаемые коллеги! Рады сообщить, что наш коллектив пополнился новым сотрудником:

- фотография;
- ФИО;
- отдел и должность;
- телефон и e-mail».

Такая форма представления нового сотрудника предназначена для коллектива компании, а не отдела. С коллективом отдела новый сотрудник знакомится при личной встрече.

Предложив мероприятия по адаптации персонала, можно сформировать адаптационный лист сотрудника категории «молодые специалисты (табл.24).

Таблица 24 – Адаптационный лист сотрудников категории «молодые специалисты» в компании «С»

Период	Мероприятие	Описание	Ответственное лицо
1 рабочий день	«Программа первого дня»	Предоставление информации о компании (09:00 – 10:00)	Специалист отдела кадров
		Знакомство сотрудника с политикой компании в отношении персонала (10:00 – 11:30)	Специалист отдела кадров
		Оформление сотрудника согласно ТК РФ (11:30 – 12:00)	Специалист отдела кадров
		Обед (12:00 – 13:00)	-
		Прикрепление сотрудника к наставнику, знакомство с Положением о наставничестве и программой адаптации (13:00 – 15:00)	Специалист отдела кадров
		Знакомство сотрудника с коллективом отдела, рабочим местом (15:00 – 16:30)	Наставник
	Инструктаж по технике безопасности, охране труда (16:30 – 17:30)	Специалист по охране труда и технике безопасности	
	Рассылка о приеме нового сотрудника коллегам по электронной почте	Оповещение коллектива компании о новом сотруднике	Специалист отдела кадров
2 рабочий день	Личная беседа с руководителем	Неформальная беседа нового сотрудника и руководителя	Непосредственный руководитель
	Знакомство с наставником	Получение необходимых рекомендаций, информации для быстрого вхождения в должность	Наставник
	Игра-тренинг «Корпоративная культура»	Знакомство нового сотрудника с коллективом, корпоративной культурой компании	Наставник, коллектив отдела
3-5 рабочие дни	Работа с наставником	Профессиональное обучение нового сотрудника, то есть передача накопленных знаний и опыта. Знакомство с технологией работы, изучение нормативно-правовых актов, необходимых в работе; документооборот.	Наставник
2 рабочая неделя	Работа с наставником	Сотрудник выполняет свои функциональные обязанности под присмотром наставника. Наставник в это время отслеживает и анализирует ошибки нового сотрудника.	Наставник

Продолжение таблицы 24

Период	Мероприятие	Описание	Ответственное лицо
3-4 рабочие недели	Личная беседа с руководителем	Руководитель отвечает на вопросы нового сотрудника, принимает предложения и дает рекомендации для дальнейшей работы сотрудника в коллективе. Предварительный анализ работы.	Непосредственный руководитель
	Работа с наставником	Новый сотрудник работает под контролем наставника, в любой момент имеет возможность попросить его помощи и консультации.	Наставник

Мероприятия, обозначенные в листе адаптации сотрудника, предполагают полное вхождение молодого специалиста в должность. Адаптационный лист сотрудников категории «рабочие» будет иметь несколько другой вид, так как программа представляет собой небольшой список мероприятий. Это вызвано тем, что адаптация рабочих, по большей мере, носит неформальный характер ввиду коллективной работы, сдельной оплаты труда и сменного графика, тяжелого физического труда. Таким образом, для категории рабочих было предложено три мероприятия по адаптации.

Фронт-персонал – это те работники, что работают с клиентами. От их взаимоотношений с клиентами во многом будет зависеть успешность компании. Внутреннее обучение, которое проводит руководитель отдела, подразумевает обучение персонала посредством моделирования, то есть воссоздания реальных рабочих ситуаций. К фронт-персоналу компании «С» относятся продавцы-консультанты, продавцы-эксперты, менеджеры, администраторы, товароведы и пр. В первый день обучения создаются реальные ситуации, в которых участвуют как новые сотрудники, так и постоянный персонал. Новым сотрудникам внутренне обучение позволит приобрести знания и навыки работы с клиентами, остальной персонал сможет закрепить знания и разобрать типичные ошибки в работе. В последующие дни обучение осуществляется на индивидуальной основе и

предполагает изучение правил, стандартов и технологий работ. Таким образом, адаптационный лист сотрудников категории «рабочие» представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Адаптационный лист сотрудников категории «рабочие» в компании «С»

Период	Мероприятие	Описание	Ответственное лицо
1 рабочий день	«Программа первого дня»	Предоставление информации о компании (09:00 – 10:00)	Специалист отдела кадров
		Знакомство сотрудника с кадровой политикой компании (10:00 – 11:30)	Специалист отдела кадров
		Оформление сотрудника согласно ТК РФ (11:30 – 12:00)	Специалист отдела кадров
		Обед (12:00 – 13:00)	-
		Знакомство сотрудника с бригадой, коллективом (13:00 – 16:30)	Непосредственный руководитель
		Инструктаж по технике безопасности, охране труда (16:30 – 17:30)	Специалист по охране труда и технике безопасности
2 рабочий день	Личная беседа с руководителем	Неформальная беседа нового сотрудника и руководителя	Непосредственный руководитель
	Внутреннее обучение фронт-персонала	Передача необходимых знаний и навыков посредством кейс-обучения. Изучение правил, стандартов.	Непосредственный руководитель
3-5 рабочие дни	Индивидуальное обучение фронт-персонала	Сотрудник выполняет свои функциональные обязанности под присмотром руководителя.	Непосредственный руководитель

Предложенные мероприятия по отбору и адаптации персонала позволят новым сотрудникам стремительно влиться в коллектив, осознать свою ценность и получить необходимые знания и навыки, для того чтобы компания вышла на новый уровень продуктивности. Также усовершенствованные системы найма и адаптации персонала позволят снизить текучесть кадров, что приведет к сокращению издержек на подбор персонала. Благодаря новым мероприятиям на этапе подбора, компания сможет на начальном этапе выявлять неподходящих сотрудников.

Перед внедрением предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала в компании «С»,

необходимо оценить затраты, выявить эффективность предложенных мероприятий.

### **3.3 Ожидаемый эффект после проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала**

В данном параграфе будут рассмотрены временные и финансовые затраты, полученные от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса найма и адаптации персонала в компании «С», а также ожидаемый эффект после проведения мероприятий.

Ранее было предложено ввести дополнительные обязанности для специалиста по подбору кадров. Таким образом, для определения затрат необходимо назначить специалисту по подбору и адаптации кадров доплату в размере 4000 рублей в месяц. Также специалисту по подбору и адаптации кадров следует пройти повышение квалификации. Стоимость курса – 5000 рублей. В целом, годовые затраты на введение новой должности составят 53000 рублей. Для того чтобы рассчитать финансовые затраты, необходимо знать стоимость часа работы сотрудников, задействованных в мероприятиях (табл. 26). Стоимость часа работы сотрудников рассчитана с учетом вышеуказанных изменений. Стоимость часа работы линейного руководителя и рядового сотрудника определена с учетом средней заработной платы на данной должности.

Таблица 26 – Стоимость часа работы сотрудников, задействованных в мероприятиях по совершенствованию процесса найма и адаптации персонала

<b>Должность</b>	<b>Стоимость часа работы, руб.</b>
Специалист по подбору и адаптации персонала	232
Начальник отдела кадров	300
Контент-менеджер	190
Линейный руководитель	315
Рядовой сотрудник	238
Специалист по охране труда и технике безопасности	245

Таким образом, в таблице 27 будут приведены затраты на проведение ранее предложенных мероприятий по совершенствованию системы найма в компании «С».

Таблица 27 – Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы найма в компании «С»

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
Применение технологии прелиминаринг	Специалист по подбору и адаптации персонала	Подбор учебных заведений (раз в год) – 2 ч; $2 \times 232 = 464$ руб./год
	Начальник отдела кадров	Установление контактов с представителями (раз в год) – 8 ч; $300 \times 8 = 2400$ руб./год
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Работа с учебными заведениями (часов в неделю) – 3 ч; $3 \times 232 \times 50 = 34800$ руб./год
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Обращение в службу занятости в рамках технологии (единожды в месяц) – 15 мин; $(232 \div 60 \times 15) \times 12 = 696$ руб./год
	Начальник отдела кадров, Специалист по подбору и адаптации персонала	Организация и проведение Ярмарки вакансий (два раза в год) – по 8 часов; $8 \times 232 \times 2 = 3712$ руб./год $300 \times 8 \times 2 = 4800$ руб./год Стоимость раздаточного материала: Блокнот А5 = 150 шт. $\times$ 45 руб. = 6750 руб./год. Рекламные буклеты = 150 шт. $\times$ 30,3 руб. = 4545 руб./год. Шариковые ручки = 150 шт. $\times$ 15,7 руб. = 2355 руб./год.
	Линейный руководитель	Работа в комиссии, собранной для защиты выпускных работ (2 раза в год) – 5 ч; $315 \times 5 \times 2 = 3150$ руб./год
Размещение вакансий на персональном сайте компании	Специалист по подбору и адаптации персонала, Контент-менеджер	Обсуждение технического задания – 2 ч; $232 \times 2 = 464$ руб./год $190 \times 2 = 380$ руб./год
	Контент-менеджер	Редактирование страницы «Вакансии» – 3 ч; $190 \times 3 = 570$ руб./год
	Контент-менеджер	Размещение вакансий (3 раза в неделю) – 20 мин; $(190 \div 60 \times 20) \times 3 \times 50 = 9500$ руб./год
	Контент-менеджер	Просмотр откликов (каждый день) – 15 мин; $(190 \div 60 \times 15) \times 1050 = 33250$ руб./год

Продолжение таблицы 27

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
Проведение анкетирования и анализ анкетных данных	Специалист по подбору и адаптации персонала	Выгрузка анкет и вакансий на различных ресурсах (3 раза в неделю) – 2ч; $205 \times 3 \times 50 = 30750$ руб./год
		Просмотр откликов (3 раза в неделю) – 15 мин; $(232 \div 60 \times 15) \times 3 \times 50 = 8419$ руб./год
		Анализ заполненных анкет (3 раза в неделю) – 2 часа; $232 \times 2 \times 3 \times 50 = 69600$ руб./год
		Принятие решения (3 раза в неделю) – 10 мин; $(232 \div 60 \times 10) \times 3 \times 50 = 5800$ руб./год
Анализ социальных сетей	Специалист по подбору и адаптации персонала	Поиск страниц в социальных сетях соискателей (один раз в неделю) – 20 мин; $(232 \div 60 \times 20) \times 50 = 3867$ руб./год
	Линейный руководитель	Анализ информации (один раз в неделю) – 30 мин; $(315 \div 60 \times 30) \times 50 = 7875$ руб./год
	Линейный руководитель	Принятие решения (один раз в неделю) – 10 мин; $(315 \div 60 \times 10) \times 50 = 2625$ руб./год
Введение правил наёма родственников и знакомых сотрудников компании	Специалист по подбору и адаптации персонала	Создание приказа – 30 мин; $(232 \div 60 \times 30) = 116$ руб./год
		Оповещение сотрудников по электронной почте – 10 мин; $(232 \div 60 \times 10) = 39$ руб./год
ИТОГО		236927 руб./год

Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию процессов подбора и отбора персонала в компании «С» составят 236 927 руб. Далее определим годовые затраты на проведение ранее предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала (табл.28).

Таблица 28 – Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации в компании «С»

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
Разработка программы адаптации сотрудников категории «молодые специалисты»	Начальник отдела кадров	Введение новой должности: специалист по подбору и адаптации персонала – 53 000 руб./год
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Создание формы адаптационного листа – 8 ч; $232 \times 8 = 1856$ руб./год
Разработка программы адаптации сотрудников категории «рабочие»	Специалист по подбору и адаптации персонала	Создание формы адаптационного листа – 6 ч; $232 \times 6 = 1392$ руб./год
Создание системы наставничества	Начальник отдела кадров	Утверждение Положения о наставничестве – 2ч; $300 \times 2 = 600$ руб./год
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Формирование списка сотрудников, желающих стать наставниками (по результатам анкетирования) – 1ч; $232 \times 1 = 232$ руб./год
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Ознакомление потенциальных наставников с Положением – 1ч; $232 \times 1 = 232$ руб./год
	Начальник отдела кадров	Выпуск Приказа о назначении наставников на текущий год – 2ч; $300 \times 2 = 600$ руб./год
ИТОГО		57912 руб./год

Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в компании «С» составят 57912 руб. Годовые затраты на реализацию мероприятий по отбору и отбору персонала в четыре раза превышают затраты на реализацию мероприятий по адаптации. Это вызвано тем, что мероприятия по адаптации персонала носят постоянный характер. Также сложно определить годовое число соискателей, принятых на работу. В связи с этим, целесообразно будет определить затраты на период адаптации одного принятого сотрудника. В таблице 29 приведены временные и финансовые затраты на адаптацию сотрудника категории «молодые специалисты».

Таблица 29 – Затраты на адаптацию одного работника категории «молодые специалисты»

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
<b>Подготовительный этап</b>		
Выбор наставника для нового сотрудника	Специалист по подбору и адаптации персонала	Временные – 20 мин; Финансовые – 77 руб.
Ознакомление с данными нового сотрудника	Наставник (линейный сотрудник)	Временные – 20 мин; Финансовые – 79 руб.
<b>Первый день</b>		
Предоставление информации о компании	Специалист по подбору и адаптации персонала	Временные – 1ч; Финансовые – 232 руб. 1 буклет = 30,3 руб.
Знакомство сотрудника с политикой управления персоналом		Временные – 1,5 ч; Финансовые – 348 руб.
Оформление сотрудника согласно ТК РФ		Временные – 30 мин; Финансовые – 116 руб.
Прикрепление сотрудника к наставнику, знакомство с Положением о наставничестве и программой адаптации		Временные – 1 ч; Финансовые – 232 руб. блокнот = 45 руб. ручка = 15,7 руб.
Знакомство сотрудника с коллективом, рабочим местом	Наставник	Временные – 1,5 ч; Финансовые – 357 руб.
Инструктаж по технике безопасности, охране труда	Специалист по охране труда и технике безопасности	Временные – 1ч; Финансовые – 245 руб.
Оповещение коллектива компании о новом сотруднике	Специалист отдела кадров	Временные – 15 мин; Финансовые – 58 руб.
<b>Второй день</b>		
Беседа нового сотрудника и руководителя	Непосредственный руководитель	Временные – 1 ч; Финансовые – 315 руб.
Выдача необходимых рекомендаций, информации новому сотруднику	Наставник	Временные – 2 ч; Финансовые – 476 руб.
Игра-тренинг «Корпоративная культура»	Наставник	Временные – 30 мин; Финансовые – 115 руб.
<b>3-5 рабочие дни</b>		
Профессиональное обучение нового сотрудника, то есть передача накопленных знаний и опыта. Знакомство с технологией работы, изучение нормативно-правовых актов, необходимых в работе; документооборот.	Наставник	Временные – 6 ч; Финансовые – 1428 руб.
<b>2 рабочая неделя</b>		
Сотрудник выполняет свои функциональные обязанности под присмотром наставника. Наставник в это время отслеживает и анализирует ошибки нового сотрудника.	Наставник	Временные – 7,5 ч; Финансовые – 1785 руб.

Продолжение таблицы 29

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
3-4 рабочая неделя		
Руководитель отвечает на вопросы нового сотрудника, принимает предложения и дает рекомендации для дальнейшей работы сотрудника в коллективе. Предварительный анализ работы.	Непосредственный руководитель	Временные – 1,5 ч; Финансовые – 472 руб.
Новый сотрудник работает под контролем наставника, в любой момент имеет возможность попросить его помощи и консультации.	Наставник	Временные – 8 ч; Финансовые – 1904 руб.
ИТОГО		Временные – 34,5 ч; Финансовые – 8330 руб.

По результатам расчетов на адаптацию одного сотрудника категории «молодые специалисты» необходимо 8330 руб. (34,5 часа). Адаптационный период составит один месяц.

В таблице 30 приведены временные и финансовые затраты на адаптацию сотрудника категории «рабочие».

Таблица 30 – Затраты на адаптацию одного работника категории «рабочие»

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
Первый день		
Предоставление информации о компании	Специалист по подбору и адаптации персонала	Временные – 1ч; Финансовые – 232 руб. 1 буклет = 30,3 руб.
Знакомство сотрудника с политикой управления персоналом		Временные – 1,5 ч; Финансовые – 348 руб.
Оформление сотрудника согласно ТК РФ		Временные – 30 мин; Финансовые – 116 руб.
Знакомство сотрудника с бригадой, коллективом	Непосредственный руководитель	Временные – 2 ч; Финансовые – 630 руб.
Инструктаж по технике безопасности, охране труда	Специалист по охране труда и технике безопасности	Временные – 1ч; Финансовые – 245 руб.
Второй день		
Беседа нового сотрудника и руководителя	Непосредственный руководитель	Временные – 1 ч; Финансовые – 315 руб.
Кейс-обучени	Непосредственный руководитель	Временные – 3 ч; Финансовые – 945 руб.

Продолжение таблицы 30

Мероприятие	Ответственное лицо	Затраты
3-5 рабочие дни		
Изучение правил, стандартов и технологий работ. Сотрудник выполняет свои функциональные обязанности под присмотром руководителя.	Непосредственный руководитель	Временные – 6 ч; Финансовые – 1890 руб.
ИТОГО		Временные – 16 ч; Финансовые – 4751 руб.

По результатам расчетов на адаптацию одного сотрудника категории «рабочие» необходимо 4751 руб. (16 час.). Адаптационный период сотрудника категории «рабочие» имеет продолжительность одну рабочую неделю. Как было сказано ранее, адаптация рабочих, по большей мере, носит неформальный характер ввиду коллективной работы, сдельной оплаты труда и сменного графика, тяжелого физического труда.

В целом, годовые затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы найма и адаптации персонала в компании «С» составят около 300 тыс. руб. Среднемесячные затраты на адаптацию одного сотрудника составят 6500 руб.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия имеет низкую стоимость, поэтому являются выгодными для компании. Эффективность мероприятий оценивается соотношением затрат и получаемым при этом эффектом. Ожидаемый эффект от мероприятий обозначен в таблице 31.

Таблица 31 – Эффект от внедрения мероприятий

Мероприятие	Эффект
Применение технологии прелиминаринг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение затрат на поиск и адаптацию персонала;</li> <li>– формирование эффективной системы отбора;</li> <li>– омоложение коллектива</li> </ul>
Размещение вакансий на персональном сайте компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономия денежных средств, так как не нужно платить за размещение вакансии;</li> <li>– позиционирование бренда (вся информация о компании – на одном сайте, что помогает сформировать бренд);</li> <li>– уникальный дизайн, контент – преимущество перед конкурентом</li> </ul>
Проведение анкетирования и анализ анкетных данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономия времени работы кадровых специалистов и линейных руководителей;</li> <li>– получение дополнительной информации о кандидате, которая влияет на продолжительность процесса отбора;</li> <li>– сокращение затрат на проведение собеседования</li> </ul>
Анализ социальных сетей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– получение дополнительной информации о кандидате, которая влияет на продолжительность процесса отбора;</li> <li>– минимальные временные и материальные затраты</li> </ul>
Введение правил найма родственников и знакомых сотрудников компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе;</li> <li>– повышение лояльности сотрудников к руководству и компании</li> </ul>
Разработка программы адаптации сотрудников категории «молодые специалисты»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение текучести кадров;</li> <li>– быстрое освоение новым сотрудником его трудовых обязанностей для снижения издержек, связанных с его неопытностью;</li> <li>– снижение тревожности у молодого специалиста</li> </ul>
Разработка программы адаптации сотрудников категории «рабочие»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение затрат на обучение</li> <li>– снижение текучести кадров</li> </ul>
Создание системы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– быстрый выход молодого специалиста на профессиональный уровень</li> <li>– контроль и координация новых сотрудников</li> <li>– снижение текучести кадров</li> </ul>

По мнению автора, после внедрения и реализации мероприятий возрастет эффективность найма и адаптации персонала. Рассмотренные мероприятия могут способствовать улучшению качества отбора сотрудников и более быстрому процессу их адаптации.

Кроме экономической эффективности, следует отметить социальную. Предлагаемые мероприятия будут способствовать созданию благоприятной

социально-психологической обстановки в коллективе, повышению уровня корпоративной культуры и лояльности новых сотрудников к компании и руководству. Также ожидается снижение процента уволенных по собственному желанию сотрудников в течение первого месяца официального трудоустройства.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы найма и адаптации персонала и результаты исследования были переданы в отдел кадров компании «С».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМБА	Вершининой Кристине Евгеньевне

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Рабочее место сотрудника отдела кадров компании «С» – это офисное кресло и письменный стол, оборудованный персональным компьютером и организационной техникой (МФУ, стационарный телефон, кондиционер). Во время работы на сотрудника оказывают минимальное воздействие различные негативные факторы производственной среды. Например, шум многофункционального устройства во время печати или сканирования, выделение озона от работающей копировальной техники, сухой кондиционированный воздух, электромагнитное излучение монитора персонального компьютера. Рабочее место сотрудника отдела кадров недостаточно освещено, так как естественное освещение отсутствует. Также к вредным проявлениям можно отнести сидячее положение в течение длительного времени, нагрузка на зрение, перегрузка суставов и стресс при работе с информацией.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные факторы»;</li> <li>2. ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны»; СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»;</li> <li>3. СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах»;</li> </ol>

	<p>4. ГОСТ 12.1.004-91 «Пожарная безопасность»;</p> <p>5. СанПиН 2.2.2.2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно- вычислительным машинам</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение техники безопасности, обязательное прохождение инструктажа;</li> <li>– стабильность выплаты заработной платы, социальный пакет;</li> <li>– организация корпоративных мероприятий;</li> <li>– оказание помощи сотрудникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействие с органами местного самоуправления и населением;</li> <li>– спонсорство и благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями услуг;</li> <li>– охрана окружающей среды.</li> </ul>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»;</p> <p>2. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>3. Отчеты по устойчивому развитию;</p> <p>4. Коллективный договор компании ООО «С».</p>
<b>Перечень графического материала</b>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному</i></p>	<p>Таблица 5 – Определение целей КСО в компании «С»;</p> <p>Таблица 6 – Основные стейкхолдеры</p>

заданию (обязательно для специалистов и магистров)	компании «С»; Таблица 7 – Определение элементов программы КСО; Таблица 8 – Затраты на мероприятия КСО; Таблица 9 – Оценка эффективности мероприятий КСО
----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6А	Вершинина Кристина Евгеньевна		

## 4 Социальная ответственность

Под корпоративной социальной ответственностью понимается концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества посредством проектов, программ и различных мероприятий, направленных на улучшение жизни населения. Социально ответственными компаниями на сегодняшний день являются крупные компании. Среднему и малому бизнесу только предстоит стать субъектами корпоративной социальной ответственности.

Торговая компания «С», которая предоставляет строительные материалы оптом и в розницу, работает на рынке города Южно-Сахалинск с 2010 года. На сегодняшний день в компании «С» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности. Таким образом, в данной работе предлагается разработать долгосрочную программу, которая будет учитывать миссию и стратегию компании, а также предполагать интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

### 4.1 Определение целей и задач программы КСО

Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными, но они должны быть максимально близки миссии и стратегии компании. В таблице 31 обозначены миссия и стратегия торговой компании «С», а также соответствующие цели КСО.

Таблица 31 – Определение целей КСО в компании «С»

<b>Миссия компании</b>	Мы помогаем нашим клиентам сделать ремонт быстро и качественно	<b>Цели КСО</b>
<b>Стратегия компании</b>	Мы не просто предоставляем качественные строительные материалы российских и зарубежных производителей, мы стремимся сделать доступным для каждого ремонт и обустройство дома.	1) развитие персонала; 2) улучшение имиджа компании; 3) эффективная рекламная кампания; 4) стабильность и устойчивость развития компании; 5) долгосрочное сотрудничество с отечественными и зарубежными поставщиками.

Прежде всего, компания ориентирована на клиента, его нужды и потребности. Именно профессионализм сотрудников способствует быстрому и качественному обслуживанию, что важно в работе торговых компаний. Развитие персонала, включающее рост, обучение, мотивацию, неразрывно связано с миссией и стратегией компании, так как сотрудники стремятся облегчить жизнь населения, улучшить их условия проживания. Улучшение имиджа компании, стабильность в развитии и долгосрочное сотрудничество с поставщиками как на внутреннем, так и внешнем рынке влияют на спрос, ценовую политику и на мнение покупателей, что также важно для торговой компании. Важна и реклама, с помощью которой компания может привлечь новые сегменты. Таким образом, можно сделать вывод о том, что интеграция целей программы КСО в стратегию компании возможна.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Далее необходимо определить заинтересованных лиц, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности компании. Основные стейкхолдеры, которые оказывают наибольшее влияние на реализацию целей программы КСО в компании «С», отражены в таблице 32.

Таблица 32 – Основные стейкхолдеры компании «С»

Цели КСО	Стейкхолдеры
Развитие персонала	Сотрудники компании
Улучшение имиджа компании	Топ-менеджеры, инвесторы, сотрудники компании
Эффективная рекламная кампания	Потребители, население, инвесторы, топ-менеджеры
Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Топ-менеджеры, инвесторы, органы местного самоуправления
Долгосрочное сотрудничество с отечественными и зарубежными поставщиками	Топ-менеджеры, внутренние и внешние поставщики

В рамках первой цели была выделена группа стейкхолдеров – сотрудники компании. Развитие персонала является неотъемлемой частью процветания компании, так как именно эта группа способна повлиять на

качество обслуживания, товарооборот и улучшение имиджа. Помимо сотрудников улучшения имиджа хотят добиться и топ-менеджеры, инвесторы компании, так как положительная репутация способна принести наибольшую прибыль.

Эффективная рекламная кампания также послужит на благо компании, а заинтересованными лицами в продвижении товаров будут непосредственно потребители, потенциальные потребители – население, а также инвесторы и топ-менеджеры. В целом, именно инвесторы и топ-менеджеры заинтересованы в развитии компании. Их интерес проявляется как в работе с персоналом, так и в эффективном продвижении, потому что основная цель бизнеса – приумножение капитала. Именно поэтому топ-менеджеры и инвесторы заинтересованы в стабильности и устойчивом развитии в долгосрочной перспективе. Органы местного самоуправления в данной ситуации нацелены на пополнение бюджета посредством налоговых поступлений. Так как компания является торговой, такие органы государственного надзора, как Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей, заинтересованы в благополучии населения.

Для торговой компании, прежде всего, важен ассортимент и качество продукции, поэтому топ-менеджеры и инвесторы должны обеспечить стабильные поставки, наладив отношения с поставщиками. Компания «С» работает не только с отечественными производителями строительных материалов, поэтому для компании необходимо выстроить долгосрочное сотрудничество с зарубежными компаниями.

#### **4.3 Определение элементов программы КСО**

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности – определение элементов программы. Для того чтобы определить необходимый перечень элементов (мероприятий), необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия (таблица 33).

Таблица 33 – Определение элементов программы КСО

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Описание элемента</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
Сотрудники компании	Программа повышения квалификации	Увеличение объемов продаж, улучшение психологического климата в коллективе, приумножение капитала
Топ-менеджеры	Организация корпоративного волонтерства – участие сотрудников компании во Всероссийских и городских акциях	Формирование имиджа компании как социально ответственной
Инвесторы	Благотворительные пожертвования в натуральной форме – оказание адресной социальной помощи ветеранам ВОВ и их вдовам в ремонте жилья (выделение строительных материалов на ремонт)	Формирование имиджа компании как социально ответственной;
Потребители	Участие в социально значимом маркетинге: покупатель, приобретая товар на определенную сумму, помогает компании совершать пожертвования в детские дома и интернаты	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Привлечение новых покупателей
Органы местного самоуправления	Социальные инвестиции, а именно поддержка социальных проектов. Например, проект «Школа молодого потребителя», который курирует Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей по Сахалинской области	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Выстраивание доверительных отношений с органами местного самоуправления
Внутренние и внешние поставщики	Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать товары поставщиков. Также возможно эквивалентное финансирование, если поставщики находятся на территории Сахалинской области. Например, помощь в финансировании социальных программ для молодых или многодетных семей	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Формирование имиджа компаний-поставщиков как производителей экологически чистых продуктов; Формирование имиджа компаний-поставщиков как социально ответственных

#### 4.4 Определение затрат на программу

Финансирование программы КСО будет производиться в процентах от чистой прибыли. Ежемесячно на реализацию программы КСО будет выделяться не менее 10% от чистой прибыли компании.

Таблица 34 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Цена, руб.	Периодичность	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
Программа повышения квалификации	70 000	один раз в год	70 000
Неделя добра	10 000	один раз в год	10 000
Городской субботник (участие и выделение инвентаря)	3 000	2 раза: весной и осенью	6 000
Оказание адресной социальной помощи ветеранам ВОВ и их вдовам в ремонте жилья (выделение строительных материалов)	500 000	один раз в год	500 000
Пожертвования в детские дома и интернаты	10 000	ежемесячно	120 000
Проект «Школа молодого потребителя»	10 000	один раз в год	10 000
Помощь в финансировании социальных программ для молодых или многодетных семей	300 000	один раз в год	300 000
<b>ИТОГО</b>			<b>1 016 000</b>

Таким образом, на реализацию программы КСО ежегодно будет выделяться примерно 1 000 000 рублей. К значимым статьям расходов можно отнести оказание адресной социальной помощи ветеранам ВОВ и их вдовам, помощь в финансировании социальных программ для молодых или многодетных семей и программа повышения квалификации сотрудников.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программы КСО

Эффект программ корпоративной социальной ответственности может быть выражен как по отношению к обществу, так и компании. Оценка эффективности мероприятий КСО представлена в таблице 35.

Таблица 35 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Мероприятие	Затраты в год, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Программа повышения квалификации	70 000	Улучшение психологического климата в коллективе	Улучшение качества оказываемых услуг населению
Неделя добра	10 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной	Решение социальных проблем общества
Городской субботник (участие и выделение инвентаря)	6 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной	Улучшение экологической обстановки, помощь органам власти
Оказание адресной социальной помощи ветеранам ВОВ и их вдовам в ремонте жилья (выделение строительных материалов)	500 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной, повышение лояльности со стороны потребителей	Улучшение жилищных условий социально незащищенных слоев населения
Пожертвования в детские дома и интернаты	120 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной, Повышение лояльности со стороны потребителей	Улучшение материального благополучия социально незащищенных слоев населения
Проект «Школа молодого потребителя»	10 000	Повышение узнаваемости бренда	Помощь органам власти в работе с населением
Помощь в финансировании социальных программ для молодых или многодетных семей	300 000	Формирование имиджа компании как социально ответственной, привлечение новых клиентов	Улучшение жилищных условий социально незащищенных слоев населения

Соотношение мероприятий и ожидаемого эффекта оказалось оптимальным, а это значит, что разработанная программа КСО будет эффективной для компании «С». Реализация программы позволит компании стать социально ответственной, укрепить свои позиции на рынке и привлечь новых покупателей.

## **Заключение**

Управление человеческими ресурсами – это важнейшая составляющая в управлении производственным предприятием. Адаптация и найм сотрудников являются необходимым звеном системы управления персоналом, ведь оттого, как встретят нового сотрудника, зависят результаты задач, которые ставит перед собой компания.

Целью исследования стала разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы найма и адаптации персонала.

В первом разделе магистерской работы проводились исследования теоретических и методологических основ найма и адаптации персонала в компании. Автором были рассмотрены понятия «найм», «наём» персонала, определены элементы системы найма. Анализ внутренних и внешних источников привлечения позволил выявить популярные методы и технологии подбора персонала. Также были рассмотрены методы отбора персонала. Определив, что адаптация персонала является важным элементом кадровой политики, автор представил классификацию адаптации персонала по направлениям, а также определил этапы адаптационной программы. В первом разделе также был проведен анализ современных практик в области найма и адаптации персонала российских и зарубежных компаний. В ходе анализа были рассмотрены основные методы подбора, отбора и адаптации персонала, которые применяют в работе специалисты кадровых служб конкретных компаний. На основании проведенного анализа практического и теоретического материала автором была составлена таблица с подбором современных и традиционных технологий, применяемых в области найма и адаптации персонала.

Во втором разделе автор проанализировал систему найма и адаптации в торговой компании «С», которая предоставляет строительные материалы оптом и в розницу на рынке города Южно-Сахалинск. Проведенный анализ структуры, состава и движения кадров, позволил автору оценить кадровый потенциал и определить основные проблемы кадровой политики и пути их

решения в компании «С». Также во втором разделе были рассмотрены процессы найма и адаптации персонала, выявлены основные методы подбора и отбора. Ввиду выявленных проблем в ходе анализа структуры, состава и движения кадров, автором было проведено социологическое исследование, целью которого явилось выявление представлений и ожиданий относительно наставничества в компании «С».

В третьем разделе магистерской работы были определены преимущества и недостатки системы найма и адаптации персонала, исходя из которых, автор предложил мероприятия, которые в дальнейшем смогли бы улучшить процессы отбора, подбора и адаптации персонала в компании «С». Для совершенствования системы найма и адаптации было предложено восемь мероприятий, ожидаемый эффект от реализации которых также представлен в третьей главе.

В четвертом разделе была разработана долгосрочная программа корпоративной социальной ответственности, которая смогла бы учитывать миссию и стратегию компании, а также предполагать интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

Исследование системы найма и адаптации персонала в компании «С» позволило сделать основные выводы.

В ООО «С» происходит большой отток специалистов. За 2017 год было уволено 46 человек, что на данный момент почти половина нынешнего штата. Наиболее часто происходит увольнение сотрудников по собственному желанию, а именно работников категории «рабочие». Однако растет и коэффициент оборота по приему, так как происходит постоянный набор новых специалистов ввиду расширения сферы деятельности. Компания выбирает молодых специалистов в качестве целевой аудитории, а сотрудники компании готовы содействовать профессиональному развитию новых коллег. Массовый отток кадров связан, в первую очередь, с тем, что в компании отсутствуют программы адаптации сотрудников. Также было выявлено, что в

системе найма задействованы не все методы отбора и подбора персонала, которые могли бы принести наибольший эффект.

В связи с этим были предложены мероприятия, обладающие наибольшей эффективностью. Значимыми мероприятиями, предложенными в ходе исследования, являются применение технологии прелиминаринг, проведение анкетирования на этапе первичного отбора, разработка программ адаптации сотрудников категорий «молодые специалисты» и «рабочие», создание системы наставничества

Кроме экономической эффективности, автором была отмечена и социальная. Предлагаемые мероприятия должны способствовать созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, повышению уровня корпоративной культуры и лояльности новых сотрудников к компании и руководству. Также ожидается снижение процента уволенных по собственному желанию сотрудников в течение первого месяца официального трудоустройства.

## Список публикаций магистранта

- 1 Вершинина К.Е. Анализ найма и адаптации персонала в торговых компаниях DIY-сегмента // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2018. — №2. — с. 74-79
- 2 Вершинина К.Е. Анализ современных практик в области найма и адаптации персонала российских и зарубежных компаний // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2017. — №1. — с. 83-87
- 3 Вершинина К.Е. Инновационные предприятия: проблемы функционирования и их роль в экономике страны // Проблемы управления рыночной экономикой. — 2016. — №17. — с. 54-57
- 4 Вершинина К.Е. Современные подходы к развитию человеческих ресурсов на производственных предприятиях // Проблемы науки. — 2016. — №3. — с. 26-32
- 5 Вершинина К.Е. Современные стратегии удержания персонала в зарубежных компаниях // Образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы: Материалы VII Международного молодёжного научно-культурного форума (23–24 марта 2017 г.) . — 2017. — №7. — с. 140-145

## Список использованных источников

- 1 Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – М., 2018. – URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 24.04.2018)
- 2 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – М., 2018. – URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 30.01.2018)
- 3 Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – М., 2017. – URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 30.11.2017)
- 4 Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – М., 2017. – URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 03.12.2017)
- 5 Стратегия развития торговли в Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] // Гарант: информационно-правовой портал. – Электрон. дан. – М., 2018. – URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 03.03.2018)
- 6 Устав Общества с ограниченной ответственностью «С» [Текст]: принят 25.04.2010 года
- 7 Андруник А.П. Управление человеческими ресурсами: Альбом графических схем / А.П. Андруник. — Пермь: «Пермская ГСХА», 2015. — 201 с.
- 8 Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. — М.: «Академия», 2015. — 320 с.

- 9 Барышев И. С., Иванова Ю. Е. Особенности подбора, найма и адаптации персонала // Молодой ученый. — 2016. — №10. — с. 614-617
- 10 Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н.Н. Богдан. — Новосибирск: «СибАГС», 2013. — 99 с.
- 11 Блинова М.Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Международный научный журнал «Символ науки». – 2015. - № 7. – с. 69-72
- 12 Вершинина К.Е. Анализ современных практик в области найма и адаптации персонала российских и зарубежных компаний // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2017. — №1. — с. 83-87
- 13 Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — М.: «Дашков и К°», 2013. — 392 с.
- 14 Жутяева С.А. Перспективы развития интеллектуального краудсорсинга в России // сборник научных трудов участников Международной научно-практической конференции.— СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2016. — с. 180-184
- 15 Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн. –СПб: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014. –280 с.
- 16 Иванова М.А. Современные методы адаптации персонала // Вектор. — 2017. — №3. — с. 174-177
- 17 Ивлева А.С. Автоматизация сбора и анализа данных в социальных сетях // Математические методы в естественных, технических и социальных науках. — 2016. — №1. — с. 283-288
- 18 Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. — М.: «ИНФРА-М», 2010. — 695 с.

- 19 Козина Е.С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — №2. — с. 687-689
- 20 Коноплева Г.И. Адаптация персонала в организации // Альманах современной науки и образования. — 2016. — №2. — с. 68-70
- 21 Латуха М.О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. — 2009. — №4. — с. 109-116
- 22 Махонина М.Н. Внедрение современных методов отбора персонала в организации // Развитие науки в современном мире. — 2017. — №3. — с. 159-162
- 23 Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. — М.: «Альфа-Пресс», 2008. — 944 с.
- 24 Пикалева В.А. Pr-методы привлечения персонала // Сборник докладов «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» . — 2012. — с. 109-112
- 25 Романцева К.В. Нестандартные методы отбора персонала // Проблемы развития предприятия: теория и практика. — 2016. — №5. — с. 111-113
- 26 Сайт Агентства по развитию человеческого капитала на Дальнем востоке» // [Электронный ресурс] // официальный сайт. — Электрон.дан. — Москва, 2018. - URL: <https://rdv.ursgis.ru/> (дата обращения: 13.04.2018)
- 27 Сайт группы компаний «Лама» // [Электронный ресурс] // официальный сайт. — Электрон.дан. — Томск, 2018. - URL: <http://www.lama.tomsk.ru/> (дата обращения: 11.01.2018)
- 28 Сайт группы компаний «HeadHunter» // [Электронный ресурс] // официальный сайт. — Электрон.дан. — Москва, 2018. - URL: [https:// hh.ru/](https://hh.ru/) (дата обращения: 19.01.2018)
- 29 Сайт компании «С» // [Электронный ресурс] // официальный сайт. — Электрон.дан. — Южно-Сахалинск, 2018. - URL: [https://www.simost.ru\](https://www.simost.ru/) (дата обращения: 24.03.2018)

- 30 Сайт открытого акционерного общества Томскнефть ВНК// [Электронный ресурс] // официальный сайт. – Электрон.дан. – Стрежевой, 2017. - URL: <http://www.tomskneft.ru/> (дата обращения: 01.12.2017)
- 31 Сайт Федеральной службы государственной статистики // [Электронный ресурс] // официальный сайт. – Электрон.дан. – Москва, 2018. - URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 02.03.2018)
- 32 Табашникова А.А. Привлечение и удержание молодых сотрудников на предприятии // Научное обозрение. — 2017. — №19. — с. 144-151
- 33 Филимянова М.Г. Этапы адаптации персонала на предприятии // Научные исследования и разработки молодых ученых. — 2016. — №9. — с. 181-185
- 34 Филкина Ю. Ю Внедрение технологий найма и отбора персонала в современных организациях // Современные концепции развития науки: сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа. — 2015. - № 5. – с. 53-59
- 35 Чернышова В.С. Роль коучинга в системе найма персонала // Символ науки. — 2017. — №3 (1). — с. 149-150
- 36 Чуланова О.Л. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации // Мир науки. — 2015. — №1. — с. 54-55
- 37 Шапкина К.И. Совершенствование управлением адаптации персонала в организации // Научные исследования: теория, методика, практика. — 2017. — №6. — с. 228-229
- 38 Штонда А.С. Геймификация как новый тренд при отборе и найме персонала // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2016. — №3. — с. 74-76
- 39 Щербий С.А. Методы профессиональной адаптации сотрудников в организации и критерии их эффективности // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. — 2017. — №1. — с. 254-256

- 40 Юровских Е.В. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала предприятия // Научный альманах. — 2017. — №2. — с. 282-284
- 41 Янцен Е.А. Технология управления адаптацией персонала // Альманах современной науки и образования. — 2017. — №2. — с. 299-304
- 42 Янченко А.Е. Проблемы на этапах адаптации персонала в организации // Профессиональные компетенции: формирование и развитие. — 2017. — №5. — с. 286-289
- 43 Assaf B. Actual problems of the organization of personnel adaptation in business // International Scientific Review. — 2017. — №1 (32). — с. 46-47
- 44 Borodai V. Crowd recruiting as the competence assessment of applicants service company // International Scientific Review. — 2017. — №3. — с. 709-716
- 45 Schweiger M. Human Resource Planning / M. Schweiger. — Wiesbaden: Gabler, 2008. — с. 230

## Приложение А

### The improvement of the system of hiring and personnel's adaptation in the enterprises

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6А	Вершинина К. Е.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына З.В.	к.т.н., доцент		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШБИП	Зеремская Ю.А.	канд. филол. наук		

## 1 Theoretical and methodological bases for recruitment and adaptation of personnel

Changes in the Russian economy that happened in recent years cardinally have changed the place of personnel in companies. The main workforce is considered to be people but not technologies now. Today the employee is a strategic resource of a company, but not an ordinary performer.

The management of human resources is a major component in management of a manufacturing enterprise. This approach in human resource management defines each employee as an effective resource, allowing it to reach satisfaction from work.

The internal and external environment of the enterprise constantly changes, so there is a need for continuous development of personnel. The process of developing of personnel is represented by the system of actions presented in the scheme (figure 1).

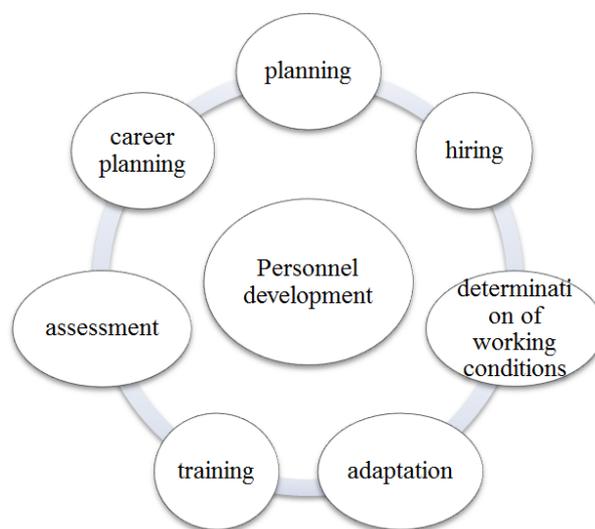


Figure 1 – A complex of actions which is focused on the development of personnel [12]

The results set by the company depend on how the applicant to a position will be met in the company. For this reason, adaptation and recruitment of employees are needed for a personnel management system.

Today actions for recruitment and adaptation of employees in Russian companies are not seriously accepted by HR departments and heads. Most of the enterprises and companies don't even have basic programs which are connected with all stages of recruitment of personnel. Correctly organized process of recruitment will allow the company to attract necessary experts, and the process of adaptation at the initial stages of work promotes the reduction of staff turnover, the improvement of social and psychological climate in a work team and, as a result, it will increase the production figures.

### **1.1 Concept of recruitment of personnel**

Recruitment as an element of a personnel management system, is the priority direction for any company. Functioning and activity of processes are supported with the help of recruitment, selection and hiring of personnel. If the company thinks strategically, develops progressively and plans to expand activity scales, then it needs more involvement of experts of different levels. Thus, the human resources department undertakes a task – to provide with experts of the corresponding quality in the necessary quantity and in due time.

Hiring is considered from two positions in many sources: as an employment and as a process which includes a number of the actions directed to involvement of candidates.

The author holds the opinion of Y.G. Odegov [21]. He differentiates the concepts «recruitment» and «employment». Recruitment means a «system where its elements are directed on involvement of the candidates who have the necessary professional personal qualities for achieving the goals needed by the enterprise». The employment, in its turn, presents the registration of the worker in the company according to the Labor law.

A personnel planning is the basis of the personnel policy of the organization which is directed on attraction of the necessary number of experts in correct time. If the planning of staff is not carried out properly, then the company is aimed at the solution of tactical tasks, not strategic.

The competent ratio of number and quality of personnel will contribute the achievement of goals and tasks. For this purpose, it is necessary to consider both the internal and external factors that can influence on the needs in the staff. External factors do not depend on the activities of the company, but considering external tendencies and changes (the situations in the labor market, the development of technologies and change in law) the company is able to avoid mistakes in developing personnel policy. The company influences on internal factors. For example, it is possible to determine the level and features of personnel planning, considering financial resources, the aims of the company, personnel potential [9]. Therefore, the set of factors leads to the appearance of requirements and ways of their satisfactions.

The staff selection begins with the planning of needs, determining the necessary number of future employees. The analysis of the labor function is carried out after the company has planned the needs. The labor analysis will determine the amount of work, the requirements for the quality of labor. Also, the staff selection process involves the establishment of job requirements and skills standards for every position.

As a rule, the staff of human resources department uses either internal or external sources for searching the necessary expert. The candidates are looked for among the personnel before appealing for external sources. The internal sources of recruitment include:

- personnel reserve;
- internal competition;
- combination of professions;
- rotation, i.e. movement of workers from one place to another;
- a referral, that is candidates appear according to the recommendation of the employee of this company;
- advertising vacancies on the website of the company, information stands.

Internal employment has a positive impact on the climate in the work team; it stimulates employees by providing career growth. At the same time, internal sources of recruitment limit the choice of candidates. The company also meets the quantitative rather than qualitative need for personnel.

Specialized sites (such as hh.ru, superjob.ru, rabota.ru and etc.) designed for job search have become the most popular method of staff selection. This is an external source of attracting employees. Many sites are fee-paying. So, the price of placing ads on the site HeadHunter.ru starts from 3900 to 12000 rubles for 7 days depending on the professional area [25]. Small companies often use the help of social networks, posting vacancies on «VK», «OK», «Instagram» and other services.

Employees of human resources department continue to use mass media besides the specialized websites. They give announcements in newspapers, magazines, on the radio and television. They more use outdoor advertising now by placing vacancies on the streets.

Working with professional recruitment agencies is a costly external source of recruitment. It is rare for companies to turn to public employment services in order to simply reduce recruitment costs. Agencies can provide a variety of services, such as:

- screening, that is, superficial selection, which is carried out according to the formal requirements of the resume (education, work experience, age);
- staff selection. There are no restrictions on the part of the client in the provision of this service. The technology uses all open sources of information about candidates. The best and most motivated employees are selected;
- executive search, i.e. purposeful search of the best specialists. The purpose of this service or technology is not just to find an employee, but to make him/her a part of the company and be able to make profits for the company;
- headhunting – poaching of the employer with needed qualifications and skills from the rival company [8].

The most flexible and effective tool which is directed not only on involvement of personnel, but also on the solution of image tasks of the company is event-recruiting. The following methods of event-recruiting are distinguished:

- conferences for middle managers who can get acquainted with the company, its successful projects and activities;
- the Open Day which is directed on the formation of a personnel reserve;
- «Career fair», which can be attended by several dozens of organizations. Career fair does not involve additional motivating actions, for example, seminars, competitions, tests. This is the difference between a career fair and an event-recruiting;
- professional skills competitions. The main prize is high-paying job;
  - partisan PR, which first involves prior acquaintance with the employees of the companies-competitors, and then a job is offered to candidates;
  - work with students and graduates of educational institutions [22].

There are such staff recruitment technologies as outsourcing, general recruitment, crowdsourcing, etc. The staff outsourcing involves the provision of services carried out by employees who specialize in a particular industry, such as transportation or cleaning services. The outsourcing, as a method of attracting staff, is inherently a passive technology, as well as crowdsourcing. The crowdsourcing is based on the involvement of many people for cooperative creative activities aimed at solving the company's problems. If we talk about «general recruitment», then this technology is active, as the search for candidates is carried out by the immediate supervisor in the business community through business linkages [31].

It is important for a recruitment specialist to choose the right effective source of recruitment for a vacant position. It is also important to properly create a vacancy. The vacancy announcement must contain the following information:

- company name and job profile. Some employers do not attach importance to the fact that the name is the most important thing for applicants. The

brand is also important for the candidate. If the company does not have it, then the existing name can be supplemented with catchy epithets and backed up with real facts. For example, if a little-known company is a partner of company X, which has a well-known name, then this must be mentioned in the announcement. It is also necessary to say a few words about the activities of the company;

- justification of the search. It is better to mention in the vacancy announcement that the company is looking for an employee, for example, in connection with the expansion of business or the launch of new production. So, the candidate can reject thoughts of high turnover of the personnel, a low salary, absence of career growth;

- the title of the post. It should sound strictly and clearly. Otherwise, you can scare away the candidate;

- candidate requirements, roles and responsibilities. This section contains information that is relevant to the job function (education, work experience);

- working conditions. This is the first thing after the name of the company that applicants pay attention to. It is important to present information about timetable, employment benefits and most importantly – the amount of salary. The question about the amount of salary in the vacancy announcement is very disputable. Some employers hide the amount of salary as they believe that this information can reduce the effectiveness of the vacancy.

The natural conclusion of the recruitment process is the initial selection. The initial selection is the analysis of resumes which are received by HR specialists from applicants at a selection stage. The analysis of biographical particulars has to pass according to those requirements which are made especially for this vacancy. The result of the initial selection is one or several applicants for a vacant post.

First of all, for high-quality selection, it is necessary to develop qualification and professional requirements that will be presented to candidates. The staff selection process begins with the development of a system for evaluating

candidates. Then the decision on selection is made according to the assessment of the candidate due to the chosen methods of selection. The choice of the exact method of the selection depends on the budget, strategy of the company, and also the position for which candidates will apply.

The traditional methods of personnel selection include interviewing, checking recommendations, testing, professional testing and etc. However, the traditional methods of staff selection are not able to identify the potential of the applicant for the position. For this reason, many specialists in the field of personnel management apply the most modern methods of personnel selection in their work.

It is advisable to apply the method of stress interview. Stress interview, as a type of interview, involves the creation of a nervous, tense situation which may bring the candidate out of balance. The recruit may lose resume, be late, ignore the candidate and even «unexpectedly» spill a cup of coffee on the candidate. First of all, such situation is created by means of non-standard provocative questions, not absolutely expected behavior of the interviewer helps to reveal such qualities as sociability, stress resistance and flexibility of behavior [23].

Another type of interview is aimed at determining the creative abilities and analytical thinking of the candidate. The candidate for the vacant position, during the brainteaser interview, is offered to solve a puzzle, an interesting problem or answer an intricate question. This type of selection of candidates, first of all, is typical for companies where there are a lot of employees of creative specialties and mental work.

Also, the case-interview is used for the analysis of creativity, moral principles, and behavior patterns. Any case is a certain situation where the information about what is happening, the participants, time and place, as well as information about resources should be clearly described.

There are methods which are directed on definition of psychological state of the candidate therefore they are recommended to be applied in a complex with other methods, such as physiognomy, socionics and graphology. The comparative characteristic of these methods is presented in Table 1.

Table 1 – Comparative characteristics of psychological methods of personnel selection

<b>Method</b>	<b>The essence of the method</b>	<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>	<b>Target audience</b>
Physiognomy	Analysis of facial features and physique of the candidate	-	It requires the involvement of a qualified professional	Top management
Socionics	Definition of sociotype (qualities of human psyche) of a person by testing	Principle: the most appropriate position for a particular candidate; Quick adaptation after selection;	It requires the involvement of a qualified professional; The effectiveness depends on the sociotype of the specialist	Top and middle management
Graphology	The analysis of the handwriting of the candidate	The person being tested cannot influence on the result; the personality as a whole is evaluated;	It requires the involvement of a qualified professional	Top management

The analysis indicates that these methods are applicable only to the middle and top management levels, which are characterized by work with subordinates, high risk and huge responsibility. Thus, when selecting candidates, it is important to consider the target audience. For the candidate for the position of chief accountant such methods as a stress interview, and graphology will be suitable, but for «generation Y» (those born in the early 90's) and «generation Z» entertainment plays an important role. The employers should consider the values of these generations when they choose selection methods for candidates applied for vacant positions. In this regard, gaming technologies are more often used here.

The gamification in human resources management is a relatively new method that applies not only in the selection but also in the adaptation or training of personnel. Gaming technologies, which are used in the selection process, contribute rising of the corporate spirit, but as well they reduce costs in the selection of employees [35].

Another method which is directed to the selection of candidates that belong to «generation Y and Z» is the analysis of social networks. It is possible to define having data from social networks: whether the candidate corresponds to the corporate culture of the company before the interview or not.

However, none of these methods of personnel selection above gives a guarantee that the selected candidate will be the best. For this reason, the most effective approach is a combination of several techniques of personnel selection.

Thus, the selection is aimed at finding workers who could hold certain positions or places. The recruitment, in its turn, is focused on identification of labor function and competences of the person. The distinction of selection and staff recruitment is presented in Table 2.

Table 2 – Differences between selection and recruitment [22]

<b>Recruitment</b>	<b>Selection</b>
The person has certain skills and qualities for which work is selected	There are certain requirements to a position for which the employee is selected
Studying person capabilities	Studying a labor function
Work choice due to person capabilities	Selection of candidates according to qualification requirements
A certain position is reserved for a person	A person is appointed to a certain position

Well-conducted selection can give full information about the candidate and increase the possibility to fill the vacant position. If the selection process is completed, the next steps will be the formal employment and adaptation of the new employee.

The candidate, before starting to work after the selection procedure, the applicant must undergo the next stage of recruitment – employment. In the process of employment there is the emergence of labor relations between the employee and the employer. Mutual rights and duty between subjects appear after signing the employment contract [1].

The adaptation of the new employee begins after registration of all documents and getting security clearance to work. That is the process of adaptation and acquaintance with the company. Active interaction between the employee and the company is the key to the effectiveness of his/her further cooperative activities.

The adaptation of personnel as an important element of personnel policy will be discussed in the following subsection.

## **1.2 Concept of adaptation of personnel**

A new employee in a company has its own needs, goals and norms of behavior, according to which s/he imposes certain requirements on working conditions and the company in general. The collision of positions and requirements of the employer and a new employee is inseparably linked with an adaptation problem.

Ardalyon Kibanov considers adaptation as a «mutual adaptation of the worker and the organization which is based on gradual accustoming of the employee to new professional, social and organizational and economic working conditions» [16].

In his opinion, an effective adaptation can lead to certain socio-economic effects:

- reduction of standards of work performance by a new employee and, as a result, reduction of starting expenses;
- emergence of the feelings of satisfaction with work and relations with colleagues;
- inclusion of the new worker in cooperative activity;
- acquaintance of the new employee with all the duties, rights and rules, values of corporate culture.

The success of process of mutual adaptation or production adaptation, first of all, depends on how fast the new employee will accept norms and values and also will acquire the social role in a work team. It must be difficult for those who have no labor skills and experience. Primary adaptation is common for those people. Secondary adaptation, in turn, does not mean the long entry procedure of the worker into the company.

Thus, employee's working experience and skills can be divided into several categories:

- young specialists, for whom professional adaptation is top-priority. Because of lack of experience they should master not only features of the company, but also branches in general, thus, besides a professional aspect, an organizational aspect is important for them;

- the working class is a category of employees that spends more part of time uniting in shifts or teams, thus, social and psychological adaptation is important for them as the new employee must adjust well to the team;

- professional category, for whom it is important to get acquainted as soon as possible with specifics of work and with how business processes are adjusted. For this reason, for experts an organizational adaptation is priority;

- mid-level managers. For middle-level managers, first of all, it is necessary to support their superior, who will be able to acquaint with the team and show informal leaders. The line manager needs to get acquainted not only with the specifics of the industry, but also to learn the generally accepted standards in the field of personnel management. For this reason line managers' adaptation programs usually differ from the induction course for workers;

- top managers. For their adaptation the emphasis is placed on accustoming of collective to the head, and not vice versa. Before the top manager gets acquainted with his/her team, the special program of adaptation based on work with personnel needs to be developed [18].

It is impossible to tell that adaptation leads to qualifications. The adaptation, first of all, has to provide appliance of the new employee to values and standards of behavior which work in the team. In addition, the adaptation has to establish relations between the new employee and a work team.

The adaptation of the personnel can be represented as a production and non-production one. The production adaptation includes:

Professional adaptation assumes development of labor duties, acquisition of professional knowledge and skills by the new employee.

Psychophysiological adaptation is directed on acquaintance of the employee with the working space, office, schedule of work.

Social and psychological adaptation is connected with socialization of the employee. It means that the new employee seeks to accept new values which are dictated by a work team. The employee gets acquainted with the social environment of the company during social and psychological adaptation, gets into this or that social role, role structure of a work team. The social structure of the work team includes the parameters specified in Figure 6.

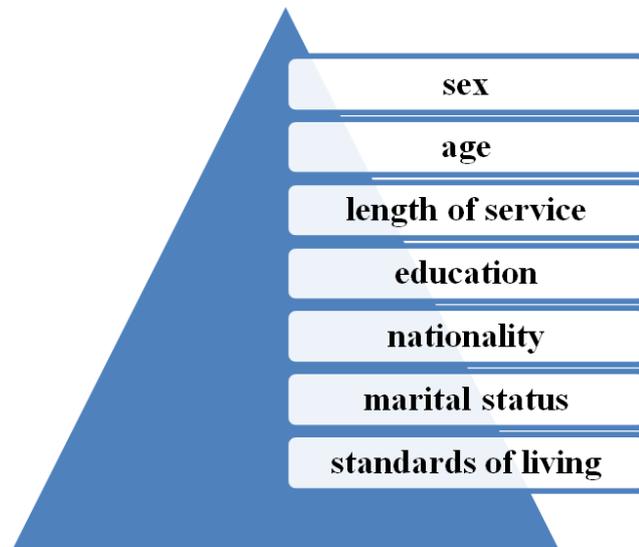


Figure 2 – Social structure of work collective [7]

Organizational and administrative adaptation assumes acquaintance with the structure of the company, priorities of development and strategic objectives. Economic adaptation helps the employee to adapt to economic conditions, allows to get acquainted with the system of motivation and stimulation, encouragement and punishment.

Sanitary and hygienic adaptation is defined as a readiness of the employee to observe requirements of labor and technological discipline, employment policies and procedures [12].

Elements of non-production adaptation are: adaptation to living conditions, adaptation during the rest period and adaptation to non-production communication with colleagues.

All kinds of adaptation are in constant interaction, despite of the difference between them. The success of adaptation depends on the availability of a single system with adaptation tools.

Every company has its own program of adaptation. For its organization the immediate superior of the accepted worker is responsible. The program of adaptation can be general. The general program will allow the employee to have the idea of the company: tendencies of its development, aims, priorities, traditions and norms. The new employee will be able to be acquainted with external and internal environment of the company (suppliers, potential clients, working team and the management) within the general adaptation. Labor protection, safety measures, and work of labor union, economic conditions and conditions of life are included in the general program of adaptation for the employee.

The specialized program of adaptation, which means acquaintance to a direct workplace, is carried out after the implementation of the general program of adaptation. The line manager tells about functions, the purposes and priorities of the department within the specialized program. The employee gets information about the importance of the work, about relationship with other departments and also about the duration of the working day and good performance on work. The general and specialized programs should be used both for primary, and for secondary adaptation. The special attention is required for young specialists who have no professional experience and idea of work in general.

The program of adaptation implies the sequence of certain stages for which the service of human resource management develops specific actions and methods. The existing methods can be divided into three groups: economic, organizational and administrative, social and psychological.

As a rule, the adaptation of personnel begins with a preliminary stage which comes before the work. The preliminary stage of adaptation includes:

- scheduling of entry into service;
- preparation of a workplace for the future employee;
- appointment of the curator/mentor;
- issuing to the employee the route sheet (safety measures, medical examination, fire safety) if it is required;

- informing the employee about things which can be necessary in a workplace (a second pair of shoes and etc.);
- acquaintance with the work team if the hired employee holds the senior position.

The second stage of the adaptation is an introduction. It is recommended to begin the first day with the filling of necessary documents in human resources department and acquaintances with standard and legal base that is needed for further for work. The staff of human resources department also has to inform of compensation, different bonuses, holidays and sick leave. One of the instruments of process management of adaptation at an introduction stage is the beginner's set (different booklets, grants, and the plan of adaptation). It will give additional information of the company [31]. The welcome-training is often held for new employees. Such trainings are represented by excursions. First of all, the welcome-training is the acquaintance with the company, its activity, structural divisions, its interaction, corporative values and internal rules. Also, the introduction stage of adaptation means the acquaintance with the appointed mentor [15].

The third stage of adaptation is an induction. Its duration is the first work week of the new employee. At this stage there is the acquaintance with work of the company and its departments. The new employee studies the history, the hierarchy of the company by means of methods of corporative PR. The application of the «corporative PR» method consists of the demonstration of prepared information resources which would include regulations, features of communication in a team, the history and the development of the company. It can be videos, the presentations. Also, the induction phase assumes the acquaintance with the work of the department. Teambuilding includes corporative actions, trainings, sports corporative sections [31].

Onboarding process lasts for a month. It is the fourth stage of the adaptation of the employee. The employee masters the job description according to the post instructions and the plan of adaptation. The Job Shadowing is one of the methods which can be applied at the stage of onboarding process. The main point

of the method is that the new employee becomes a shadow of the experienced employee. The beginner can monitor the work, ask questions and directly receive feedback.

The fifth stage of adaptation of the employee – functioning where there is a stabilization of work of the employee. Usually this stage lasts until the end of a trial period. The employee leaves a stressful state, adequately estimates the knowledge and abilities, and achieves the first results during this time. Skilled schools can be the method of adaptation. This method of training is applied when it is required to provide in short terms training for beginners [36].

It is necessary to evaluate the effectiveness of the adaptation period and to decide the further work of the employee two weeks prior to the end of the trial period. Positive or negative evaluation consists of certain criteria that allow determining how the process of the adaption of the employee to the new professional environment has passed (table 3).

Table 3 – Criteria of adaptation of the worker to the professional environment [36]

<b>Positive assessment</b>	<b>Negative assessment</b>
The worker does the work qualitatively as he understands the duties	The worker has difficulties in solving some tasks as s/he does not understand the idea of work
The worker has studied the structure of the company, accustomed among the colleagues and knows the names of heads	The worker does not understand how the departments interact among themselves, does not remember even the name of the immediate superior, keeps away from the colleagues
The worker has the high level of work with the organizational equipment	The worker often asks for colleagues' help as s/he cannot work independently with the equipment
The worker follows the rules and traditions which are established in a work team	The worker breaks or periodically ignores the rules and also rejects traditions
The worker shows an initiative, thinks creatively, solves professional problems unconventionally	The worker does not show an initiative and also is lost when s/he is required the uncommon solution
The worker has found adherents and friends	The worker does not maintain the personal relations with colleagues

The assessment, by the above-stated criteria, is usually carried out at the final stage of adaptation. There is a technology of «four control points» to control the employee in process: after the first working day, after the first working week, during the first month of work and in 10 days prior to the end of a trial period.

Intermediate control will help the employee to conquer his doubts and problems which can influence on the decision of premature withdrawal. The employee will get certain advantages, having finished the adaptation period:

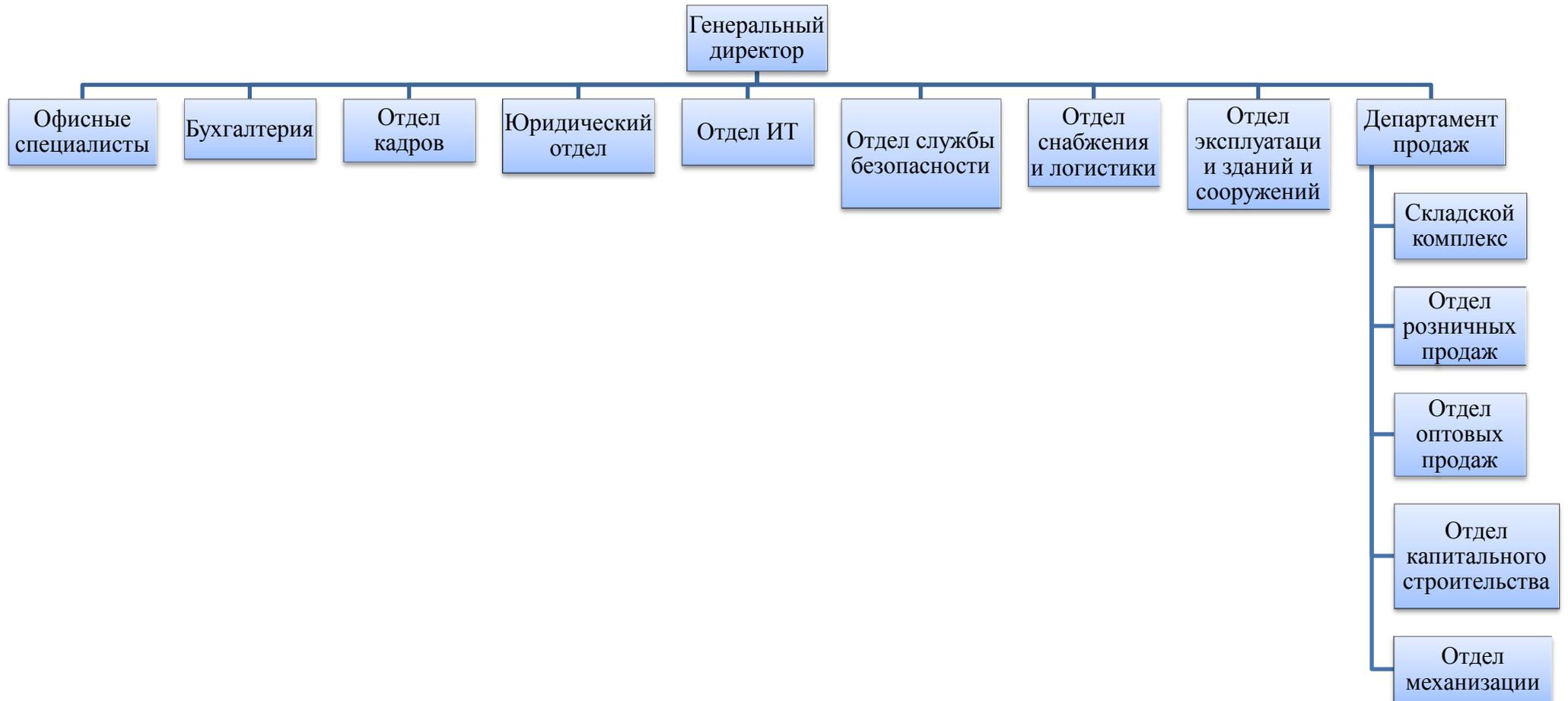
- decreasing the level of stress and uncertainty;
- obtaining information which is necessary for work;
- developing positive attitudes towards colleagues and to the company in general;
- instilling corporative culture and rules.

Due to the system of adaptation the company can reveal mistakes which are often made by HR specialists at the selection stage. Also, one of the advantages is the professional development of mentors and the rise of employee's loyalty to the company.

First of all, the personnel adaptation is directed on the establishment of feedback between the company and the employee. The lack of feedback and information cause many difficulties at the stage of onboarding process in general. Most of the new employees, having professional experience, do not cope with stress which generates uncertainty. The methods and instruments of personnel adaptation can significantly make activate the creative potential of working employees and increase their involvement in corporative culture of the company.

To make the work of HR-specialists productive, it is necessary to consider questions of hiring and adaptation not just from the theoretical point of view. The analysis of the modern practices in the field of hiring and adaptation of the Russian and foreign companies' personnel will allow gaining an invaluable experience and building an effective personnel management system in the company.

**Приложение Б**  
(справочное)



## Приложение В

(справочное)

### Вопросы анкеты для сотрудников компании «С»

Уважаемые коллеги, на данный момент в компании ведется разработка системы наставничества для новых сотрудников. Просим принять Вас участие в анонимном опросе и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Выбирайте тот ответ, который наиболее соответствует Вашему мнению.

Заранее благодарим за сотрудничество!

1) Как давно вы работаете в компании «С»?

- менее 6 месяцев
- от 6 до 12 месяцев
- от 1 до 3 лет
- более 3 лет

2) Как бы Вы оценили свою принадлежность к коллективу?

- чувствую себя частью коллектива
- участвую в большинстве видов деятельности
- не чувствую, что являюсь частью коллектива
- существую отдельно от коллектива, мне так комфортно

3) Насколько Вам было комфортно в первые рабочие дни?

- все вели себя очень естественно, были приветливыми, поэтому я не заметил особого напряжения
- складывалось впечатление, что никто не был готов к моему появлению, поэтому я был в растерянности
- чувствовалась напряженность, некоторые сотрудники проявляли открытое недовольство и недоумение
- для меня была важна сама работа, поэтому на взаимоотношения в коллективе я не обращал и до сих пор не обращаю внимания

4) Как бы Вы сейчас восприняли новость о появлении нового сотрудника в Вашем коллективе?

- с улыбкой, ведь когда-то и я стал частью этого замечательного коллектива
- я бы спокойно продолжал свою работу, ведь это ко мне никак не относится
- негативно, ведь коллектив столкнется с новыми трудностями, которые отразятся на рабочем процессе

5) Если все же в Вашем коллективе появится новый сотрудник, каковы будут Ваши действия?

- буду приветливым, ведь поддержка очень необходима
- представлюсь, но продолжу свою работу, так как адаптация нового сотрудника – не мое дело
- не буду отвлекаться, подожду, пока меня представят новому сотруднику

6) Готовы ли Вы способствовать профессиональной адаптации нового сотрудника?

- да, предложу помощь и отвечу на все вопросы, связанные с работой
- помогу коллеге, если меня об этом лично попросит Начальник отдела
- могу побеседовать с новым сотрудником на отстраненные темы, но помогать ему в работе – не входит в мои обязанности

7) Как Вы считаете, могли бы Вы стать наставником для нового сотрудника?

- да, я люблю работать с людьми и не вижу никаких причин для отказа в помощи новому коллеге
- буду наставником в том случае, если получу план действий и какие-либо рекомендации по работе с новым сотрудником
- это, не входит в мои должностные обязанности, но за дополнительную плату мог бы
- нет, работа с людьми – это не мое

*Если Вас заинтересовал опрос, то обратитесь в Отдел кадров для дальнейшей работы в этом направлении.*

## Приложение Г

(справочное)

### Анкета кандидата на вакантную должность в компанию «С»

*Уважаемый кандидат, Вашему вниманию представлена анкета на вакантную должность.*

**1. Личные данные:**

Вакансия \_\_\_\_\_

Дата и место рождения \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_

Дети (пол, возраст) \_\_\_\_\_

**2. Укажите причину поиска новой работы:**

- низкий уровень заработной платы;
- плохой контакт с руководством;
- отсутствие профессионального роста;
- ограниченность карьеры;
- плохой контакт с коллегами;
- другое (указать причину) \_\_\_\_\_

**3. Перечислите свои основные обязанности на предыдущей работе:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Укажите Ваш последний месячный доход на последнем месте работы \_\_\_\_\_ руб.**

**5. Три человека, которые могли бы Вас рекомендовать (родственников, соседей, друзей или подруг не указывать):**

\_\_\_\_\_

**6. Укажите два Ваших положительных качества:**

1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

**7. Укажите два Ваших отрицательных качества:**

1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

**8. Каковы ближайшие цели Вашей профессиональной карьеры?**

\_\_\_\_\_

**9. Каковы долгосрочные цели Вашей профессиональной карьеры?**

\_\_\_\_\_

**10. Какой стиль работы Вам ближе: индивидуальный или коллективный?**

\_\_\_\_\_

**11. Занимаетесь ли Вы самообразованием, если да, то как именно?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. В Вашей общей мотивации к работе, сколько примерно процентов составляют:**

Материальные стимулы \_\_\_\_\_%, моральная удовлетворенность трудом \_\_\_\_\_%.

**13. Расположите представленные в таблице ценности в порядке уменьшения их значимости. То, что самое важное для Вас в работе, поставьте на первое место и обозначьте цифрой «1» в графе справа. Наименее значимая для Вас ценность будет находиться на 8-ом месте.**

Уровень заработной платы	
Профессиональный рост, развитие	
Самореализация	
Комфортные условия труда	
Хороший руководитель	
Дружный коллектив	
Творческая работа	
Стабильность	

**14. Опишите, как Вы проводите свободное время. Ваши увлечения, хобби.**

---

---

**15. Откуда у Вас информация о вакансии в нашей Компании?**

---

**16. Укажите ссылки на страницы в социальных сетях, которыми Вы регулярно пользуетесь:**

---

Дата заполнения анкеты «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.