

**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  
Профиль: Экономика и управление на предприятии

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Совершенствование системы подбора персонала организации</b>

УДК: 005.95:331.101.3:339.339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Соколов Николай Евгеньевич		05.06.2018

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	к.э.н., доцент		05.06.2018

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. препод. ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		08.06.2018

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. препод. ШИП	Громова Т.В.	-		08.06.2018

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		13.06.2018

Томск – 2018 г.

## Планируемые 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  
Профиль: Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
Никулина И.Е.

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Магистерской диссертации**

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ6Б	Соколову Николаю Евгеньевичу

Тема работы:

<b>Совершенствование системы подбора персонала организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	24.11.2016 г.. № 10214/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2018
---	------------

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы научно-исследовательской практики; Самостоятельно собранный материал.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Теоретические аспекты исследования подбора персонала 2. Анализ системы подбора персонала в сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь» 3. Основные направления совершенствования системы подбора персонала сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь»
<b>Перечень графического материала</b>	Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала; Таблица 2 - Преимущества, недостатки и область применения нетрадиционных методов отбора персонала; Таблица 3 – Сравнение Иерархической и сетевой организации; Таблица 4 – Анализ обеспеченности персоналом компании ООО «Торговый дом Сибирь»; Таблица 5 – Анализ соотношения

	<p>численности мужчин и женщин, работающих в ООО «Торговый дом Сибирь»; Таблица 6 – Возрастной состав персонала ООО «Торговый дом Сибирь»; Таблица 7 – Анализ текучести кадров по каждому отделу компании ООО «Торговый дом Сибирь»; Таблица 8 – Анализ возможных изменений при введении новых предложений по совершенствованию системы подбора персонала; Рисунок 1 – Система процесса подбора персонала; Рисунок 2 – Сетевая структура управления; Рисунок 3 – Взаимодействие компонентов системы общей сети; Рисунок 4 – Соотношение мужчин и женщины работающих в ООО «Торговый дом Сибирь» по отделам; Рисунок 5 – Анализ возрастного состава персонала ООО «Торговый дом Сибирь»; Рисунок 6 – Преимущества кадрового резерва; Рисунок 7 – Популярность различных электронных платформ по поиску работы в России; Рисунок 8 – Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника.</p>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С., ст. препод. Отделения социально-гуманитарных наук, ШБИП
Раздел, выполненный на английском языке	Зеремская Ю.А., к. ф. н., доцент Отделения иностранных языков, ШБИП

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

<p>1 Теоретические аспекты исследования подбора персонала  1.1 Принципы и критерии подбора персонала  1.2 Система подбора персонала  1.3 Общая характеристика источников и методов привлечения кандидатов</p>	<p>1 Theoretical aspects of the research of recruitment  1.1 Principles and Criteria for staff recruitment  1.2 Recruiting system  1.3 General characteristics of sources and methods of attracting candidates  1.4 Methods of selection of candidates</p>
---	--

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.12.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	К.э.н., доцент		20.12.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ61	Соколов Николай Евгеньевич		20.12.2016 г.

## Реферат

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 109 страниц, 8 рисунков, 11 таблиц, 45 источников литературы.

Ключевые слова: Подбор, отбор, найм, персонал, сетевая организация.

Объектом диссертационного исследования является деятельность ООО «Торговый Дом Сибирь» в области подбора торгового персонала организации.

Предметом исследования данной работы являются теория и практика организации процесса поиска, отбора и найма персонала на предприятии.

Целью диссертационного исследования является изучение теоретических и практических аспектов системы подбора персонала организации и формирование предложений по ее совершенствованию.

В процессе исследования были рассмотрены теоретические материалы, отражающие ключевые понятия концепции управления знаниями в организации.

В результате исследования получены следующие результаты: 1). Разработаны рекомендации для внедрения системы управления знаниями в ООО «Торговый Дом Сибирь» с учетом специфики предприятия. 2) Сформированы методические основы внедрения системы управления знаниями на предприятии.

Степень внедрения: Рекомендации, приведенные в исследовании, приняты к рассмотрению руководством ООО «Торговый Дом Сибирь».

Область применения: Содержащийся в работе анализ опыта зарубежных и российских предприятий в организации системы управления знаниями, а также типичные проблемы отечественных предприятий при внедрении концепции могут быть использованы организациями для совершенствования собственной системы управления знаниями.

Социальная значимость работы заключается в совершенствовании мероприятий по подбору персонала в организации.

В будущем планируется продолжать разрабатывать практические аспекты системы управления знаниями на рабочем месте.

## Оглавление

Реферат .....	5
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты исследования подбора персонала.....	12
1.1 Принципы и критерии подбора персонала.....	12
1.2 Система подбора персонала.....	17
1.3 Общая характеристика источников и методов привлечения кандидатов.....	22
1.4 Методы отбора кандидатов.....	26
2 Анализ системы подбора персонала в сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь».....	35
2.1 Общая характеристика организации ООО «Торговый дом Сибирь» .....	35
2.2 Анализ структуры персонала организации ООО «Торговый дом Сибирь» .....	42
2.3 Оценка системы подбора персонала в организации ООО «Торговый дом Сибирь» .....	50
3 Основные направления совершенствования системы подбора персонала сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь» .....	57
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы подбора персонала ООО «Торговый дом Сибирь».....	57
3.2 Эффективность внедрения предложений по совершенствованию системы подбора персонала.....	63
4 Корпоративная социальная ответственность организации ООО «Торговый дом Сибирь».....	73
Заключение .....	78
Список публикаций магистранта.....	81
Список использованных источников .....	82
Приложение А .....	88
Приложение Б Анкета кандидатов на должность.....	108

## **Введение**

В связи с наблюдающимся кадровым дефицитом в большинстве сфер деятельности, подбор персонала становится ведущей функцией системы управления персоналом, обеспечивающей организацию конкурентным преимуществом. Благодаря данной ситуации на рынке сформировались высокие требования к профессиональным, социальным и психологическим характеристикам кандидатов, которые являются главными критериями при отборе и найме на работу новых специалистов. Необходимо подобрать не просто высококомпетентного специалиста, но еще и идеально подходящую личность, способную влиться в коллектив и разделить стратегические цели компании.

Чем слаженнее функционирует коллектив, тем эффективнее и конкурентоспособнее работает компания. В связи с этим подбор кадров всегда проводился максимально тщательно, но в прошлом HR-специалисты концентрировались на оценке качеств претендентов, обратившихся по собственной инициативе за работой. В настоящее же время произошел переход к активным методам привлечения кандидатов, который нацелен на увеличение количества претендентов на вакантную должность, чтобы выбрать наиболее подходящего и удовлетворяющего всем требованиям.

На сегодняшний день, острота проблемы подбора персонала заключается в том, что если первоначальный выбор пал на недостаточно квалифицированного соискателя, то в дальнейшем, это грозит компании значительными временными и финансовыми потерями, что в свою очередь напрямую влияет на конкурентоспособность компании. В связи с этим, организации сталкиваются с необходимостью наличия наиболее эффективных процессов поиска, отбора и найма кадров.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является изучение теоретических и практических аспектов системы подбора



персонала организации и формирование предложений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие логически взаимосвязанные **задачи**:

- рассмотреть теоретические методы и аспекты процесса подбора персонала;
- выявить основные принципы и критерии подбора персонала;
- описать возможные этапы системы подбора персонала;
- дать характеристику источникам и методам привлечения кандидатов на вакантную должность;
- раскрыть сущность методов отбора кандидатов;
- проанализировать существующую систему подбора персонала в организации ООО «Торговый Дом Сибирь»
- разработать предложения по совершенствованию системы подбора персонала в организации;
- просчитать эффективность использования разработанных предложений по совершенствованию системы подбора в ООО «Торговый Дом Сибирь»

**Объект исследования.** Объектом диссертационного исследования является деятельность ООО «Торговый Дом Сибирь» в области подбора торгового персонала организации

**Предмет исследования.** Предметом диссертационного исследования является совокупность организационных, экономических и правовых отношений, которые возникают в процессе реализации, развития и совершенствования деятельности организации в процессе поиска, отбора и найма персонала.

**Степень разработанности проблемы.** Система подбора персонала является довольно изученной темой, но, к сожалению, в последние годы в научных работах она встречается все реже. Среди отечественных ученых,

данной темой занимались В.К. Потемкин, В.А. Спивак, С.И. Самыгин, А.Я. Кибанов, Н.Л.Захаров, А.П. Егоршин, М.И.Магура и многие другие.

**Методологической** базой работы являются научные достижения отечественных и зарубежных ученых, изучающих отбор персонала. При проведении анализа были использованы печатные издания и интернет-ресурсы и материалы компании ООО Торговый Дом «Сибирь».

**Научная новизна** магистерской диссертации заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении ряда вопросов по совершенствованию системы подбора персонала.

К числу наиболее существенных результатов, составляющих научную новизну исследования, можно отнести следующие:

- определено и теоретически обосновано содержания понятий «подбор персонала»;
- уточнены принципы и критерии подбора персонала;
- предложена методика отбора кандидатов;
- разработан алгоритм процесса подбора персонала.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в разработке рекомендаций для совершенствования системы подбора персонала сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь». Данные рекомендации составлены с учетом специфики предприятия, а также выполненного анализа проблем на предприятии. В частности были определены слабые стороны системы подбора персонала в компании ООО «Торговый Дом Сибирь» и предложены мероприятия по совершенствованию данной системы; рассмотрена и просчитана возможная эффективность применения предложенных мероприятий для совершенствования системы подбора персонала компании ООО «Торговый Дом Сибирь». Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятия ООО «Торговый Дом Сибирь».

**Структура** работы обусловлена поставленными задачами исследования и логикой изложения материала. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой части работы дано теоретическое понятие подбора персонала, рассмотрены принципы, критерии и этапы системы подбора, описаны методы отбора кандидатов на вакантную должность.

Во второй части работы раскрыто понятие торговой организации, дана характеристика компании ООО «Торговый Дом Сибирь», проанализирован кадровый состав компании и система подбора персонала.

В третьей части, даны практические предложения по совершенствованию системы подбора персонала в ООО «Торговый Дом Сибирь» и проанализирована эффективность данных предложений.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в 3 опубликованных научных работах и представлены в сборниках научных трудов: «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» (г. Томск, 2016 г.) и материалах II Международной научной конференции «Современное общество: глобальные и региональные процессы», (5-6 декабря 2017 г., г. Санкт-Петербург).

# **1 Теоретические аспекты исследования подбора персонала**

## **1.1 Принципы и критерии подбора персонала**

Подбор персонала изучали многие научные деятели, ведь это первоначальный этап любой системы управления персоналом. В связи с этим, определение смысла термина подбор персонала можно встретить у различных авторов, далее рассмотрим некоторые из них.

В научных трудах доктора экономических наук Спивака Владимира Александровича можно встретить такое определение: «Подбор персонала предусматривает разработку и реализацию программ привлечения, отбора персонала, испытаний (приемочных и в период испытательного срока), основанных на научно разработанных требованиях рабочего места к человеку как к профессионалу и личности»<sup>1</sup>.

Егоршин Александр Петрович д.э.н., ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса, писал: «Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии. Подбор персонала включает следующие элементы: расчет потребности в кадрах рабочих и служащих; модели рабочих мест; профессиональный подбор кадров; формирование резерва кадров»<sup>2</sup>.

В учебнике, подготовленном учеными кафедры управления персоналом ГУУ под редакцией А.Я. Кибанова, говорится, что: «Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими

---

<sup>1</sup> Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров. [Текст]: учебное пособие./ В.А.Спивак. - М.: ЭКСМО, 2012. – С.511.

<sup>2</sup> Егоршин, А. П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — С.48.

требованиям содержания выполняемой работы, — с другой»<sup>3</sup>.

Все вышеперечисленные понятия имеют общую суть, но рассмотрев научную литературу по данной теме, хотелось бы дать более сжатое собственное определение данного понятия. Подбор персонала – это процесс, в котором организация занимается поиском, привлечением и отбором работников для вакантных должностей.

Основным принципом подбора и расстановки кадров принято считать: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте". Для подбора качественных кадров, отвечающих требованиям компании, требуется комплексный подход. Чтобы эффективно включить систему подбора персонала в процесс управления организацией, нужно выполнить ряд условий:

- Необходимо планировать кадровую политику компании, в первую очередь, соответствующую стратегическим целям. Это позволит планомерно проводить мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации.

- Альтернативность, привлечение на каждую вакансию наибольшего числа соискателей.

- Важно принимать во внимание не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его способность влиться в культурно-социальную жизнь организации. Компания может потерять больше, чем приобрела, если наймет на работу технически квалифицированного кандидата, который окажется не способным установить хорошие взаимоотношения с коллегами, клиентами и поставщиками, а возможно и подрывающего своими действиями, установленные нормы и порядок в организации.

- Необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход к каждому кандидату и

---

<sup>3</sup> Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. [Текст]: учеб. для вузов / А.Я.Кибанов. – 5-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 257.

претенденту на открытую вакансию<sup>4</sup>.

– При отборе нужно ориентироваться на сильные, а не на слабые стороны человека. В природе не существует идеальных кандидатов, необходимо искать наиболее подходящих для данной вакансии. Если несколько кандидатов подряд не удовлетворяют предъявляемым требованиям, отбор прекращается, так как, скорее всего, эти требования завышены, и их необходимо пересмотреть.

– Отказывать в приеме новых сотрудников, если в них нет потребности, независимо от их квалификации и личных качеств.

– Организовать поиск кандидата, соответствующего определенным требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, опыт, стаж, компетентность, состояние здоровья и т.д.).

– Ориентироваться на максимально квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место<sup>5</sup>.

Далее остановим свое внимание на критериях подбора. Определение критериев, на основании которых происходит оценка и найм кандидатов, имеет первоначальное значение для успешного подбора. Необходимо четко сформулировать на основании, каких критериев будет происходить оценка кандидатов. Например: какой человек нужен компании - хороший руководитель или высококлассный специалист? Возможно то и другое вместе? Или это должен быть просто добросовестный исполнительный человек, без очень высоких требований к его профессиональной квалификации?

Существует ряд требований, которые необходимо соблюсти при формировании критериев подбора:

– валидность - (от лат. Validus – сильный) степень соответствия

---

<sup>4</sup> Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. [Текст]: настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб / М.И.Магура. – 2-е изд. перераб. И доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – С.150.

<sup>5</sup> Егоров, С.Н. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов / С.Н.Егоров. – Пенза: ПГУ, 2004. - С. 34.

показателя тому понятию, которое он призван отражать<sup>6</sup>;

- надежность;
- полнота;
- необходимость и достаточность.

*Валидность критериев* подбора подразумевает, что критерии оценки кандидатов должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев может привести к неправильному выбору.

*Полнота критериев.* Требование полноты критериев, используемых при подборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев подбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

*Надежность критериев.* Подбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе оценки, не должны быть случайными.

*Необходимость и достаточность критериев.* Не следует необоснованно увеличивать число критериев подбора, перегружая тем самым процесс поиска кандидатов, так как это приведет к излишнему сокращению числа возможных кандидатов.

Распространены следующие критерии, предъявляемые кандидатам со стороны организации:

- пол и возраст. Например: на должности руководителя чаще хотят видеть мужчину в возрасте от 27 до 45 лет, а на должности администратора женщину в возрасте 19-28 лет;
- образование;
- специальные навыки (владение определенными компьютерными

---

<sup>6</sup> Служба тематических толковых словарей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RCgroktuxy](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RCgroktuxy), свободный. – Загл.с эк-рана.

программами, иностранным языком и др.);

- опыт (стаж работы в определенной профессиональной сфере, на определенной должности);
- другие демографические характеристики (место жительства, семейное положение, наличие несовершеннолетних детей и др.);
- деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, честность, настойчивость и др.);
- медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, хронические заболевания, отсутствие отклонений в психике и др.);
- психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое).

Сформулированы следующие основные способы определения критериев подбора:

1. Выделение среди сотрудников организации, работающих на определенной должности, группы успешных и группы неуспешных сотрудников. Например, группа, выполняющая установленную норму выработки и группа, не справляющаяся с ней. Подробное обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Данные показатели и могут выступить впоследствии в качестве критериев подбора.

2. Важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности.

3. Экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основании опыта или интуиции специалиста (группы специалистов), хорошо знакомых, как с методами отбора, так и требованиями к должности, к работе. Этот метод используется на сегодня чаще всего. При этом критерии отбора



устанавливаются самим руководителем (высшим руководством)<sup>7</sup>.

Вывод: Для получения нужного эффекта от реализации программы по подбору персонала необходимо соблюдать последовательность в проведении проверки, как деловых качеств кандидата, так и личностных. Стоит отметить, что у каждого критерия, свойственного подбору персонала, есть требования, которые так или иначе дополняют друг друга и основываются на различных информационных источниках. Существует несколько способов определения необходимых критериев подбора кандидатов, каждая организация выбирает наиболее подходящий для себя. Самое главное, о чем нужно помнить для качественного подбора – необходимо придерживаться принципов, выделенные критерии обязательно должны быть достоверными.

## **1.2 Система подбора персонала**

Согласно, учебному пособию В.К. Потемкина, по управлению персоналом, подбор персонала это процесс который направлен на выявление у работника специальных знаний, практического опыта, овладения методами работы, инициативы и новаторства, компетентности и профессионализма.

Процесс подбора кадров является системой, состоящей из подсистем среди которых можно выделить: поиск, отбор и приём на работу (найм). Взаимодействие данных подсистем и их компоненты можно увидеть на рисунке 1.

---

<sup>7</sup> Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. [Текст]: настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб / М.И.Магура. – 2-е изд. перераб. И доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – С.157.



Рисунок 1 – Система процесса подбора персонала

Компоненты подсистем можно также представить, как этапы системы подбора персонала. Данный многоэтапный процесс в каждой организации выстраивается индивидуальным образом, с целью сокращения времени на подбор и улучшения качества подобранных кандидатов. Рассмотрим основные этапы из которых может состоять процесс подбора кадров:

1. Определение потребности в персонале.

Начальная ступень процесса подбора персонала, основана на данных как об имеющихся рабочих местах, так и запланированных. Основная задача данного этапа заключается в определении потребности организации в человеческих ресурсах будь то долгосрочная или краткосрочная перспектива.

Прогноз потребности в персонале представляет оценку качества и количества сотрудников предприятия, которые будут полезны и необходимы в дальнейшем для достижения поставленных целей. Не стоит забывать, что прежде чем утверждать какое именно количество кадров требуется, необходимо провести анализ спроса на товары или услуги предоставляемые

данной организацией. После чего данный прогноз перерастает в данные о количестве необходимого персонала для удовлетворения показателей спроса.

## 2. Разработка профиля требований к открывшейся вакансии.

Данный этап начинается с составления заявки руководителем структурного подразделения на поиск кандидатов для появившейся вакансии.

Примерный блок заявки выглядит так:

- Название структурного подразделения где открыта вакансия и описание должности.
- Причина почему освободилась данная должность.
- Непосредственное подчинение специалиста занимающего данную должность и количество его подчиненных.
- Обязанности.
- Основные требования к кандидатам (пол, возраст, опыт работы и т.д.).

На основании данной заявки, перед началом поиска кандидатов, необходимо тщательно проанализировать и обосновать указанные требования к соискателю.

Стоит отметить, что человек занимающийся подбором кандидатов на вакантную должность обязан знать все об этой вакансии: иметь четкое представление о всех требованиях к будущему сотруднику, подводных камнях работы, корпоративной культуры предприятия и микроклимате в коллективе – из всех этих данных составляется профиль должности.

## 3. Поиск кандидатов.

После формирования профиля должности, разрабатывается комплекс мероприятий по поиску кандидатов. Определяются источники привлечения соискателей на данную должность и запускается процесс поиска.

На данном этапе, также рассчитывают расходы организации на подбор кадров и соотносят их с денежными потерями от пустующего рабочего места. Если новый работник не требуется срочно, то есть возможность

воспользоваться бесплатными способами поиска, для которых будут необходимы только трудозатраты сотрудника по подбору.

#### 4. Предварительная отборочная беседа.

Ее целью является оценка общего уровня соискателя, его внешнего вида, адекватности, личностных качества – манеры разговаривать, поведение и прочее. Если необходим массовый набор персонала, то целесообразно использовать call-центры. Когда на электронный адрес компании должны будут приходить заполненные анкеты соискателей и сотрудники отдела кадров производят отбор наиболее подходящих анкет. Таким образом, данный этап позволяет отсеять довольно большое количество соискателей.

#### 5. Заполнение анкеты.

Соискатели, прошедшие отборочную беседу, должны заполнить специальный бланк анкеты. Данным этап присутствует практически в каждой компании независимо от ее типа. Вопросы в анкете должно быть минимальное количество, они должны быть нейтральными, корректными и предполагающими любые варианты ответов. Анкета должна помочь выяснить возможную производительность будущей работы кандидата, при помощи информации о прошлой работе, основных достижениях и складе ума. Именно на этом этапе указываются наличие рекомендаций с предыдущих мест работы и возможности их подтверждения.

#### 6. Беседа по найму (собеседование).

После первых ступеней отбора, к собеседованию допускается примерно 20-30% от общего числа кандидатов. Различают три вида собеседований: формализованные (проводятся по схеме, заранее подготавливаются вопросы); слабо формализованные (заранее продумываются основные тезисы); неформализованные (проводятся не по схеме, заранее может готовиться только общее направление беседы)<sup>8</sup>. Во время беседы, желательно узнать у кандидата такую информацию как: что

---

<sup>8</sup> Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации [Текст]: учеб. пособие./ А.Я. Кибанов. - М.: Экзамен, - 2005. – С. 152.

более важно карьера или заработок; чего он хочет добиться в карьере; каковы его сильные и слабые стороны; что для него является наиболее важным в работе; планирует ли повышать свою квалификацию; будет ли влиять семейная или личная жизнь на выполнение должностных обязанностей.

#### 7. Тестирование.

Тесты по найму применяются для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его профессиональные способности и знания<sup>9</sup>.

Тесты выступают вспомогательным инструментом оценки кандидата и их существует огромное разнообразие. Выделим основные, чаще всего применяемые при рекрутинге.

*Тесты на выполнение работ.* Кандидата просят выполнить определенное задание, характерное для работы на вакантной должности. Это может быть проверка перевода текстов с иностранных языков для переводчиков, проверка умения водить машину для водителей и прочее.

*Тесты для измерения общего уровня умственного развития и способностей.* Для данных тестов характерна письменная форма. Примерами являются тест на способности шкала Векслера, тест Кэттела, тест прогрессивных матриц Дж. Равена, тест структуры интеллекта Р. Амтхауэра и многие другие.

*Опросники* используются для определения склонностей отвечающего к определенному виду деятельности. Данные тесты применяются для профессиональной ориентации.

8. Проверка послужного списка и рекомендаций с предыдущих мест работы.

9. Медицинский осмотр (если он необходим в связи со спецификой работы).

---

<sup>9</sup> Лысенко, Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших [Текст] / Ю.Ю. Лысенко // Журнал «Отдел кадров». - 2009. - № 3. - С. 36.

Как правило, пройти медицинский осмотр и предоставить заключение просят кандидатов на работу, связанную с ответственностью за жизнь других людей. К ним относятся: летчики, машинисты поездов, моряки, служащие органов внутренних дел, работники сферы питания, государственные служащие и прочие.

#### 10. Принятие решения о приеме.

Окончательное решение о приеме на работу принимает руководитель организации, руководствуясь сравнением отчетов с результатами отбора кандидатов. В некоторых случаях, для составления личного мнения о выбранном кандидате, руководитель может вызвать его для беседы. После принятия окончательного решения, между кандидатом на должность и организацией заключается договор и оформляется приказ о приеме на работу.

Вывод: Система подбора персонала это сложный механизм, который даст наиболее эффективный результат, если все выше перечисленные компоненты будут присутствовать в процессе реализации. Такая система поможет выявить действительно лучшего кандидата на вакантную должность.

### **1.3 Общая характеристика источников и методов привлечения кандидатов**

Когда компании необходимо найти нового сотрудника возникает два вопроса: где искать потенциальных кандидатов и как известить соискателей об имеющейся вакансии.

Источники привлечения персонала можно разделить на внутренние и внешние. Внутренними источниками являются все сотрудники данной организации, а внешние – все кандидаты способные работать в данной компании, но не работающие в ней в настоящий момент<sup>10</sup>.

Внешними источниками могут быть:

---

<sup>10</sup> Самыгин, С.И. Управление персоналом[Текст]: учеб.для вузов / С.И.Самыгин [и др.]. - Ростов н/Д: Феникс. - 2006. - С. 238

- случайные кандидаты, откликнувшиеся на вакансию;
- бывшие сотрудники, ушедшие из компании по собственному желанию;
- выпускники ВУЗов и т.д.

Существуют различные методы и технологии привлечения кандидатов, например для внутренних источников характерно:

- оповещение сотрудников через локальную корпоративную сеть об освободившейся вакансии;
- просмотр картотеки личного состава персонала;
- осуществление в компании программы карьерного роста;
- совмещение должностей;
- ротация;
- временный найм кадров и т.д.

В свою очередь, для внешних источников количество методов ограничивается лишь изобретательностью HR-сотрудников. Благодаря развитию информационных технологий, стал возможен поиск и оповещение огромного числа кандидатов при незначительных затратах. Выделяют следующие способы привлечения персонала из внешних источников:

- поиск через средства массовой информации: объявления в газетах, на специализированных сайтах или социальных сетях и т.д.;
- центры занятости (биржа труда);
- кадровые агентства: экономят время и позволяют избежать трудностей, но являются самым затратным способом поиска кадров;
- сотрудничество с профильными ВУЗами, проведение ярмарок вакансий и «дней открытых дверей»;
- Хэд-хантинг (в переводе с английского headhunting — охота за головами) — поиск и подбор персонала ключевых и редких по уровню компетентности специалистов;

– Аутсорсинг персонал – передача организацией персонала во временное пользование другой организации при заключения договора, «лизинг персонала».

Далее, в таблице 1 приведены преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения кадров.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

<b>Внутренние источники привлечения персонала</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие затраты на привлечение кадров: как материальные, так и временные;</li> <li>- наиболее полная и проверенная информация о возможностях соискателя;</li> <li>- повышение уровня лояльности и мотивации сотрудников, благодаря наглядному развитию карьеры;</li> <li>- уменьшение срока адаптации и обучения, так как кандидат знаком с организацией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограниченный выбор кандидатов;</li> <li>- ухудшение психологического климата в коллективе, в случае появления чувства соперничества;</li> <li>- отсутствие новых идей;</li> <li>- потребность закрытия вакансии на освобождающееся рабочее место.</li> </ul>
<b>Внешние источники привлечения персонала</b>	
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- большой выбор возможных кандидатов;</li> <li>- возможность появления новых идей;</li> <li>- позволяет покрыть все потребности в кадрах;</li> <li>- меньше угроз возникновения конфликтов в коллективе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие затраты: материальные и временные;</li> <li>- высокий риск ошибочного выбора;</li> <li>- длительная адаптация;</li> <li>- отсутствие полной и достоверной информации о возможностях данного кандидата.</li> </ul>

Внутренние источники привлечения персонала рациональнее использовать в случае, если у руководителей нет желания расширять штат компании. Воспользовавшись горизонтальной ротацией или вертикальным перемещением, когда место сотрудника ушедшего на повышение занимает следующий за ним по иерархической служебной лестнице подчиненный,



возможно произвести качественное перераспределение уже имеющего персонала в организации. Часто к внутренним источникам прибегают компании для сохранения коммерческой тайны и определенных разработанных ноу-хау.

К внешнему привлечению чаще всего обращаются в случае значительного увеличения штата сотрудников или наборе персонала на линейные должности, или для желания получить новые креативные идеи, и избежать застоя. На практике, чаще всего, встречается комбинирование данных видов источников, которое помогает компенсировать недостатки, которые имеют каждый из них.

Каждая компания в определенное время прибегает к различным методам привлечения персонала, их принято делить на активные и пассивные методы. Выбор данных методов в первую очередь, зависит от сроков закрытия вакансии. Если срочно необходим высококвалифицированный специалист, то разумнее будет прибегнуть к более затратным активным методам привлечения, а если же закрытие вакансии может подождать, то чаще всего обращаются к пассивным методам - более дешевым.

*Активные методы* применяются, когда спрос превышает предложение на рабочую силу. Самым ярким примером активного метода является вербовка – выстраивание контактов между компанией и интересующими ее потенциальными сотрудниками. Чаще всего вербовкой занимаются в учебных заведениях, у конкурентных предприятий, через частные посреднические организации или через государственные центры занятости. Кроме этого, компания может заниматься набором (вербовкой) персонала формируя собственный имидж, посредством, проведения презентаций, участия в ярмарках вакансий, фестивалях и праздниках. Презентации предназначаются, в основном, для случайных прохожих и живущих неподалеку людей. Ярмарка вакансий интересна работникам, желающим сменить место работы. Праздники и фестивали рассчитаны на квалифицированных специалистов, заинтересовавшихся данной компанией.

*Пассивные методы* отбора персонала применяются, когда предложение рабочей силы выше спроса на рынке труда. Размещение объявлений о вакансиях является самым распространенным видом пассивного метода отбора. В таком объявлении чаще всего указывают требования к кандидату, предлагаемые условия оплаты и минимальное описание обязанностей, и затем они отправляются во внутренние и внешние средства массовой информации. Выбирая определенный способ распространения, нужно хорошо понимать все плюсы и минусы. Телевидение охватывает довольно большую аудиторию, но несет большие затраты при незначительной адресности. Многократно более дешевый способ рекламы по радио также захватывает широкий круг аудитории, но чаще всего это люди во время работы или за рулем автомобиля. В связи с этим основные откликающиеся лица, это желающие сменить нынешнюю работу.

Вывод: Выбор источника подбора кандидатов, основывается на характере и важности вакантной должности. Использование нескольких методов привлечения может помочь организации сократить временные затраты на поиск нужного кандидата. Благодаря этапу привлечения персонала, организация может удовлетворять потребность в персонале, путем создания резерва для занятия свободных рабочих мест.

#### **1.4 Методы отбора кандидатов**

Что касается методов отбора кандидатов, то для каждой компании подходят именно те, которые применимы в ее условиях и максимально соответствуют ее целям. Поэтому практически невозможно определить какие методы можно считать новаторскими, а какие уже устаревшими. Решение остается за специалистами HR-службы, но, чтобы оно было верным и обоснованным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов,

позволяющих подобрать высокопрофессиональных и успешных сотрудников<sup>11</sup>.

Существуют различные методы отбора или оценки сотрудников, например, существует разделение методов на:

- **классические (традиционные)**, такие как: собеседование, анкетирование, тестирование, центры оценки, резюме и прочее.
- **нетрадиционные**: стресс-интервью, Brainteaser-интервью, физиогномика, соционика, графология и прочее.

Подробнее опишем классические (традиционные) методы отбора.

Самый распространенный метод отбора персонала это **собеседование**. За время короткого разговора работодатель может получить достаточную информацию об опыте кандидата, составить его психологический и эмоциональный профиль, ознакомиться с личными качествами претендента, узнать круг его интересов, удостовериться в его стрессоустойчивости, профессионализме и так далее. Метод собеседования хорош еще тем, что с его помощью можно получить и невербальную информацию о соискателе — оценить его жесты, позы, интонацию, — и сделать более точные выводы в дополнение к другим методам отбора персонала.

**Анкетирование.** Метод используется для получения персональных данных о соискателе в документальной форме: имени, фамилии, отчества, адреса, сведений об образовании, профессиональных навыках и так далее.

**Метод тестирования.** Один из наиболее эффективных методов набора и отбора персонала, который основательно выявляет общий уровень качеств и свойств соискателя, необходимых для конкретной работы.

**Центры оценки.** Данный метод отбора персонала обычно проходит в игровой форме, которая имитирует реальную рабочую обстановку. Претендент по ходу игры или тренинга обязан выступить с речью перед

---

<sup>11</sup> Бармакова, Н. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] / Н.Бармакова // Кадровик.ру. – 2011. – 12 августа(№8). – М.: 2011. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podbora-personala>.

присутствующими, проанализировать какой-то факт, принять решение, обосновать собственное мнение и так далее.

**Резюме.** Сведения о человеке, который хочет устроиться на работу. Необходимые предоставить при найме в ту или иную организацию. Как правило включает в себя: год рождения, место образования, предыдущие место работы, профессиональные знания и т.п.<sup>12</sup>.

На данный момент времени, традиционные методы рекрутинга пользуются достаточно большой популярностью и применяются большинством организаций нуждающиеся в персонале. А что касается нетрадиционных методов отбора то, несомненно, заметен рост активности в применении, но на данный момент — это недостаточно для конкуренции с традиционными.

Наиболее распространённым методом отбора среди нетрадиционных считается **стресс-интервью**. Главной задачей стресс-интервью является выявление степени стрессоустойчивости кандидата. Чаще всего проводят проверку способности сохранять самообладание в напряженных условиях, отстаивать свою позицию в ситуациях внешнего давления, критики и возражения со стороны интервьюера и окружающих. Именно поэтому данный метод часто используют для подбора кандидатов на должности, связанные с повышенными стрессами и опасностями, например: пожарные, сотрудники полиции, инкассаторы банка, операционисты, кассиры и т.п. Стрессовая ситуация может создаваться разными способами: опоздание интервьюера на встречу; разговор с соискателем в неподобающей манере; вопросы личного характера, не относящиеся к данной работе и многое другое. Разумеется, будет странно, если кто-то захочет работать в компании после подобных испытаний. Именно поэтому, мастера стресс-интервью советуют после проведения испытаний обеспечить психологическое восстановление кандидата.

---

<sup>12</sup> От собеседования к графологии и brainteasing: действенные методы отбора персонала [Электронный ресурс] – 2015. – 15 января. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63065-metody-otbora-personala>.

Не менее интересным является метод **Brainteaser Interview** (в переводе с английского – «интервью, щекочущее мозг»). Цель данного метода – проверить творческие способности и аналитическое мышление кандидата. Соискателю на вакантную должность предлагается решить головоломку или ответить на замысловатый вопрос. Следовательно, целевой аудиторией Brainteaser-интервью являются работники творческих специальностей и умственного труда: менеджеры по рекламе, программисты, аудиторы и т.д. Наибольшую известность Brainteaser-интервью принесла компания Microsoft, руководители которой являются приверженцами этого метода<sup>13</sup>.

Также к нетрадиционным методам относят физиогномику. **Физиогномика** – это метод, который позволяет определять тип личности человека и его душевные качества (как врожденные, так и приобретенные) по внешним признакам, исходя из анализа характерных особенностей лица, то есть его черт, формы и выражения. Физиогномика своими корнями восходит к временам Аристотеля и Гиппократов. Первый применял ее для изучения состояния души, второй – для изучения тела<sup>14</sup>. В современной психологической науке физиогномика считается классическим примером псевдонауки<sup>15</sup>.

Широкую известность в 60-х гг. XIX в. получили труды психиатра, основателя биокриминалистики, профессора Туринского университета Чезаре Ломброзо. В труде «Преступления, причины, средства борьбы» (1899 г.) Ч. Ломброзо разработана классификация факторов преступлений, включающая физические, биопсихологические и социальные факторы с научного подхода к физиогномике<sup>16</sup>.

Физиогномика на протяжении тысячелетий изучавшая взаимосвязь строения лица и черт характера, накопила огромный массив наблюдений и

---

<sup>13</sup> Денисова, А.В. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А.В.Денисова // Управление персоналом. - 2007. - № 24. - С. 66-70.

<sup>14</sup> Рошаль, В. М. Физиогномика[Текст]: книга. /В.М.Рошаль. - СПб.: Астрель-СПб, 2007. - С. 10.

<sup>15</sup> Anne Myers, Christine Hansen. Experimental Psychology. — Wadsworth, - 2012. - P. 27.

<sup>16</sup> Физиогномика [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2014. – 6 февраля. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Физиогномика>.

гипотез, большинство из которых, однако, не выдерживает серьёзной научной проверки<sup>17</sup>. Поэтому данный метод можно использовать только в личных целях, но ни в коем случае не ссылаться на него как на научное учение и единственный метод отбора.

Немаловажный интерес представляет еще один метод – **соционика**. Данная концепция, основанная на типологии К.Г. Юнга, изучает процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека. Согласно соционической концепции психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному социотипу. Социотип – это комплекс устойчивых качеств человеческой психики без учета изменчивой внешней оболочки (характера, темперамента, воспитания и др.)<sup>18</sup>. Каждый социотип получил свое название благодаря схожести с определенной знаменитой личностью или персонажем. Люди определенного социотипа будут демонстрировать схожее поведение в одинаковых ситуациях, они, принимая решения, руководствуются одними и теми же мотивами. Соционику называют «междисциплинарной наукой, лежащей на стыке психологии, информатики и социологии»<sup>19</sup>, поэтому ее методы помогают смоделировать поведение любого человека, а также его взаимодействие с представителями других социотипов. Все это позволяет составить области профессиональных взаимодействий, а также личных интересов.

В настоящее время соционика не входит в номенклатуру научных специальностей ВАК РФ<sup>20</sup>. По мнению, многих научных деятелей, соционика

---

<sup>17</sup> Кузнецов, И.Н. Современный язык жестов [Текст]: книга / И. Н. Кузнецов. — М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2007. — С. 256.

<sup>18</sup> Маркетова, В.Н. Практика применения и возможности методики соционического анализа в поиске и подборе персонала. [Текст] / В.Н. Маркетова // Менеджмент и кадры. - 2010. - № 2. - С. 8.

<sup>19</sup> Крысько, В. Словарь-справочник по социальной психологии. [Текст]: словарь-справочник. / В. Крысько. - СПб: Питер, 2003. - С. 310.

<sup>20</sup> Об утверждении Номенклатуры научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени [Электронный ресурс]: приказ Минобрнауки России от 25.02.2009 №59 ред. от 20.02.2015./ Консультант плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178606/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178606/).

— псевдонаука. Философ П. Монастырский считает, что категории соционики являются умозрительными, не основанными на эмпирическом опыте<sup>21</sup>.

Еще одним нетрадиционным методом, который достаточно часто применяется в европейских компаниях, является графология, или экспертиза почерка. **Графология** – искусство, которое позволяет специалистам познавать и объяснять характер по почерку<sup>22</sup>. Анализирую наличие ритмических колебаний, направление почерковой линии, силу нажима и многое другое, графолог может предоставить примерный портрет личности, которой принадлежит этот почерк. Данный метод может помочь определить скрытые качества сотрудника дистанционно, без его уведомления и в любой момент времени, именно это и является привлекательным для специалистов по работе с кадрами.

Научным сообществом, достоверность заключений графологов ставится под сомнение, большим числом исследователей графология признаётся псевдонаукой. Несмотря на то, что изначально графология получила некоторую поддержку в научном сообществе, работы Флакингера, Триппа и Вайнберга (1961), Локковандта (1976) и Нэво (1986), а также на то, что некоторыми исследованиями всё же поддерживается мнение о достоверности графологических методик анализа почерка (Крамбо и Стокхольм<sup>23</sup>), подавляющее большинство исследователей<sup>24</sup> считает окончательно доказанным отсутствие у методов графологии какой-либо предсказательной способности<sup>25</sup>.

Определяясь с методом и технологией подбора персонала, следует обратить внимание на его набор функций. В таблице 2 приведены

---

<sup>21</sup> Монастырский, Л. М. Роль научных и вненаучных знаний в развитии концепций современного естествознания. [Текст] / Л.М.Монастырский // Успехи современного естествознания. – 2006. - №11. – с.94.

<sup>22</sup> Гольдберг, И. Графология шаг за шагом: как расшифровать почерк. [Текст]: книга. / И. Гольберг. - М.: АСТ-Москва, 2008. - С 15.

<sup>23</sup> Crumbaugh J. C., Stockholm E. «Validation of Graphoanalysis by «Global» or «Holistic» Method». *Perceptual And Motor Skills* 44 (2). – 1977. - April. – P. 403–410.

<sup>24</sup> Ben-Shakar G., Bar-Hillel M., Blum Y., Ben-Abba E., Flug A. Can graphology predict occupational success? Two empirical studies and some methodological ruminations. // *Журнал прикладной психологии (Journal of Applied Psychology)* 71. - 1986. – P.645–653.

<sup>25</sup> Графология [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2015. – 28 января. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Графология>.

характеристики нетрадиционных методов оценки соискателя при приеме на работу. Используя данные таблицы, применяя комплексный подход, процесс и результат оценки кандидата на должность можно поднять на более высокий качественный уровень.

Из представленной ниже таблицы можно сделать вывод, что идеального метода, который бы мог предоставить адекватную, качественную и полную информацию о кандидате не существует.

Все из перечисленных методов оценки кандидатов при приеме на работу имеют свои преимущества и недостатки. Следовательно, для повышения эффективности применения, при практическом использовании данных методов, необходимо обращать особое внимание на их недостатки, и стараться устранить их при помощи применения взаимодополняющих методов.

Также является целесообразным, повышать точность вышеупомянутых нетрадиционных методов, для достижения оптимальной достоверности необходимой для внедрения в систему оценки кандидатов. Следующим этапом необходимо разработать комплексную систему стандартизации нетрадиционных методов и сертификации специалистов, подготовленных для работы с персоналом по этим методам (таблица 2).

Эти действия позволят решить существующие на данный момент актуальные вопросы легитимности вышеупомянутых нетрадиционных мероприятий при приеме на работу в компании. А также разработать необходимые алгоритмы в процессе обучения с целью приобретения интервьюерами навыков применения и оценки кандидатов нетрадиционными методами.



Таблица 2 – Преимущества, недостатки и область применения нетрадиционных методов отбора персонала

<b>Название метода</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>	<b>Область применения</b>
Стресс интервью	Помогает «раскрыть» подготовленного кандидата; Помогает показать умение грамотно вести себя в конфликтных ситуациях, скорость и эффективность принятия решения в неординарных ситуациях; Определение уровня стрессоустойчивости кандидата.	Оттолкнет часть потенциальных сотрудников, которые могли бы оказаться полезными; При неумелом проведении может только навредить: соискатель получит негативный опыт, а слухи распространяются быстро, и компания очень скоро прослывет в кругу заинтересованных лиц непрофессиональной.	Для оценки кандидатов, претендующих на должности, где необходимо общаться с большим потоком людей (менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продажам).
Brainteaser-интервью	Наиболее полное определение творческих способностей кандидата; Определение аналитического мышления кандидата.	Занимает много времени, сил и внимания у соискателя и рекрутера; Возможна необъективная оценка.	Работники умственного труда и творческих специальностей, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты.
Физиогномика	Может использовать даже неопытный специалист по подбору персонала; Предоставляет информацию о качествах кандидата путем анализа его лица.	Не эффективен, как основной метод оценки; Сложность интерпретации.	Должности высшего звена (руководители подразделений, заместители)
Соционика	Получение новой информации о кандидате; Помогает лучше разобраться в человеке.	Не эффективен, как основной метод оценки; Сложность интерпретации; Финансовые затраты.	Должности высшего и среднего руководства.
Графология	Получение дополнительной информации о характере кандидата; Получение объективной информации.	Проведение высококвалифицированным специалистом; Большие финансовые затраты.	Должности высшего звена (ген. директор, заместители)

Вывод: При процессе отбора необходимо учитывать личностные, психологические и профессиональные качества рабочего с целью выявления его пригодности для выполнения тех обязанностей, которые будут присуще занимаемой должности. Выбор остается за HR-специалистами, который должен основываться на соответствии квалификации и личных качеств соискателя предлагаемой должности, а так же интересам организации.

Вывод по разделу.

Подбор персонала является начальным этапом в процессе управления персоналом. Система подбора включает в себя множество процессов и элементов, которые тесно взаимосвязаны и по своей сути составляют единое целое, оказывающие прямое воздействие на набор высококлассных специалистов в организацию. Область управления персоналом сложна по своей сути, поэтому невозможно всегда применять типовые решения по таким сложным вопросам как поиск и привлечение соискателей на открывшуюся должность, выбор определенных методов отбора и принятие решения о найме на работу. Любая организация должна понимать, что не существует одной идеальной системы подбора персонала подходящей всем без исключения. Идеальной может быть только та система подбора, которая разработана сугубо для определенной компании, с учетом существующей экономической ситуации, отраслевой принадлежности, стадии жизненного цикла, ситуации на рынке труда, организационной культуры предприятия и многого др.

## **2 Анализ системы подбора персонала в сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

### **2.1 Общая характеристика организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

Сетевые организации появились в 1980-е годы, когда высокий уровень международной конкуренции вызвал масштабную реструктуризацию во всех отраслях. Руководители предприятий начали экспериментировать с разными организационными структурами и обратились к контрактам и другим соглашениям для объединения внешних компонентов в различные сетевые структуры.

Б.З.Мильнер определял сетевые организации как: «Организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети, по его мнению, представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов»<sup>26</sup>.

По определению Йоханнеса Рюэгг-Штюрма «под сетевой организацией понимается идеальный организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. Вследствие ограниченности собственных ресурсов автономные члены сети для достижения общих целей постоянно прибегают к политике коллективного самоограничения»<sup>27</sup>.

А.Н. Асаулов, Е.Г. Скуматов и Г.Е. Локтеева рассматривали в своей книге понятие предпринимательских сетей, как одну из разновидностей современных сетевых объединений. Предпринимательскую сеть, писали они, можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка,

---

<sup>26</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учеб. для вузов / Б.З. Мильнер – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 221.

<sup>27</sup> Рюэгг-штюрм, Й., Ахтенхаген Л., Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэгг-штюрм, Л. Ахтенхаген // международный журнал «Проблемы теории и практики управления». - 2012. - № 24.

объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов<sup>28</sup>.

С юридической точки зрения, сетевая организация определена следующим образом: «Сетевая организация - хозяйствующий субъект, который имеет общий контроль, собственников или руководство с другой организацией и который может быть признан на разумной основе любой третьей стороной, располагающей соответствующей информацией, частью национальной или международной сети»<sup>29</sup>.

Понятие сетевой организации кажется знакомо каждому человеку, но никто точно не знает какую организацию стоит называть сетевой, а какую нет. Скорее всего, это происходит в связи с тем, что существуют различные модели сетей. Именно поэтому, к данному понятию можно отнести гораздо больше компаний, окружающих нас, чем мы можем представить.

На сегодняшний день, согласно классификации Б.З.Мильнера, можно выделить следующие действующие модели сетевых организаций:

1. *Сетевая организация при осуществлении крупных проектов.* В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).

2. *Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами.* Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. *Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему.* Эти формы включают

---

<sup>28</sup> Асаул, А.Н., Скуматов, Е.Г., Локтеева, Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. [Текст]: учеб. для вузов / Под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. — СПб.: «Гуманистика», 2004. — С.136.

<sup>29</sup> Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности [Текста]: Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002 № 696 (ред. от 22.12.2011).

хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).

4. *Стратегические союзы.* Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе<sup>30</sup>.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что сетевые организации это любые компании, состоящие в долгих, устоявшихся союзах с другими полноценными компаниями для удовлетворения общих потребностей.



Рисунок 2 – Сетевая структура управления

Общество с Ограниченной Ответственностью «Торговый дом Сибирь», далее ООО «Торговый дом Сибирь», работает на рынке Санкт-Петербурга с 1991 года и зарекомендовало себя как крупная, стабильная и динамично развивающаяся Компания.

<sup>30</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учеб.для вузов / Б.З. Мильнер – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2000. – С. 222.

Таблица 3 – Сравнение Иерархической и сетевой организации

<b>Критерий сравнения</b>	<b>Иерархическая организация</b>	<b>Сетевая организация</b>
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Договорные отношения
Средства связи	Стандартные	Современные коммуникационные технологии
Отношения между участниками	Подчиненность	Кооперация, конкуренция
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Атмосфера (климат) в организации	Формальная, бюрократическая	Взаимовыгодность
Методы управления связями и конфликтами	Приказы, контроль	Нормы взаимности и гражданского права

Главная особенность сетевой формы организации экономики в любом обществе — это наличие прямых длительных связей между всеми участниками совместной деятельности. При этом значимость иерархических отношений уступает место значимости положения в системе сетевых связей.

Сетевые формы организации экономики отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний. Они одинаково применимы как в качестве внутриорганизационного сотрудничества, так и сотрудничества компаний.

Основной специализацией ООО «Торговый дом Сибирь» на начальном этапе являлось осуществление розничной торговли, эта сфера деятельности успешно реализуется и по сей день.

В настоящее время кроме основного вида деятельности — розничной торговли, ООО «Торговый дом Сибирь» успешно занимается:

- оптовыми продажами товаров народного потребления;
- консалтинговыми услугами;
- предоставлением помощи в управлении строительными проектами на всех стадиях развития проекта недвижимости;
- оказанием услуг по управлению недвижимостью.

ООО «Торговый дом Сибирь» специализируется на создание ярких и эффективных решений по оптимизации и развитию бизнеса, проводит маркетинговые исследования с целью выявления наиболее результативных способов увеличения прибыли.

Расширение сферы деловых интересов предполагает постоянное привлечение новых специалистов. За годы своего существования количество сотрудников ООО «Торговый дом Сибирь» многократно увеличилось. Сейчас в Компании работает более 100 человек. Один из девизов компании: «Мы считаем, что лучше не брать руководителя «со стороны», а вырастить собственного, который будет ориентироваться в структуре Компании, знать ее сильные и слабые стороны, ценить ее дух, цели и мысли».

Ключевым моментом политики компании является партнерство, будь то профессиональное сотрудничество с коллегами или непосредственная работа совместно с фирмами-партнерами и поставщиками, направленная на достижение общих целей и решение совместных задач.

Основными ценностями Компании являются:

- честность и открытость;
- сотрудники;
- внутренняя дисциплина;
- толерантность;
- нацеленность на результат;
- командная работа;
- умение признавать свои ошибки и желание учиться.

По своей сути, деятельность компании можно разделить на два основных направления: розничная торговля и инвестиционно-строительная деятельность. Розничная торговля на данном этапе развития компании представляет собой один универсам, поэтому данную деятельность сложно отнести к сетевой. Но к счастью, инвестиционно-строительная деятельность с огромным числом партнеров и проектов подходит под сетевую модель 100%. Данные направления также разделены в компании, поэтому необходимо

сосредоточиться на нужном и в дальнейшем рассматривать именно инвестиционно-строительную деятельность.

*Проекты компании:*

Компания «Торговый дом Сибирь» является инвестиционно-строительной и осуществляет деятельность по нескольким основным направлениям: инвестирование и управление строительными проектами, аналитическое направление, программирование.

В организации ООО «Торговый дом Сибирь» проектная работа имеет два направления. Первое – управление строительными проектами. В данной сфере контролируется весь строительный процесс объекта: его планирование, проектирование, поиск подрядчиков, составление смет и контроль выполнения строительных работ до приемки руководством.

Второе направление – аналитическое. Проекты аналитического отдела направлены на менеджмент и оптимизацию работы отделов всех направлений организации, на новые технические разработки, на анализ, создание и внедрение новых инструментов работы отделов. Как происходит работа над проектами в аналитическом отделе? В отделе параллельно идут работы по нескольким проектам. Над проектами работают команды сотрудников отдела. Команды состоят из руководителя проекта и исполнителей. Проекты длятся от двух до шести месяцев, в зависимости от объема работ.

Алгоритм работы над проектами:

1. Изучение технологии работы объекта и фактического состояния объекта: отдела/организационной структуры/должностных инструкций.
2. Анализ собранных данных и выявление негативных факторов, влияющих на работу объекта. Создание отчета по результатам анализа.
3. Создание нового инструмента работы объекта:
  - разработка предложений по оптимизации работы объекта;
  - тестирование нового инструмента;
  - при необходимости, внесение корректировок в новый инструмент.
4. Внедрение нового инструмента работы объекта:



- согласование инструмента;
- обучение сотрудников;
- контроль работы.

ООО «Торговый дом Сибирь» является главным партнером некоторых компаний, с которыми совместно занимается строительством, отделкой, оптимизацией и развитием различных объектов недвижимости и процессов компаний. Взаимодействие между компонентами данной общей системы можно увидеть на рисунке 2.



Рисунок 3 – Взаимодействие компонентов системы общей сети

Среди проектировщиков ООО «Торговый дом Сибирь» уже очень много лет плотно сотрудничает с архитектурно-проектной фирмой ООО «АВАНГАРД-ПРОЕКТ». Партнером по производству и выполнению работ на ранних этапах строительства выступает ЗАО «Строительное управление-262». За многие года также сформирована большая проверенная база подрядчиков и маркетологов, которая помогает в короткие сроки провести тендер по поиску подходящего подрядчика, для выполнения определенной работы.

Вывод: ООО «Торговый дом Сибирь» является очень необычным представителем сетевой организации для нашего сознания, но именно данная организационная структура позволяет компании так быстро динамично развиваться в условия современной экономики. Передача большинства функций другим специализированным фирмам, позволяет сэкономить на отсутствии огромного незадействованного штата сотрудников, а также выбрать наиболее выгодных партнеров в определенный момент времени.

## **2.2 Анализ структуры персонала организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

ООО «Торговый дом Сибирь» довольно крупная компания, и как мы уже говорили выше, занимается различными видами деятельности. Так как мы определили, что к сетевой структуре относится именно инвестиционно-строительный блок данной организации, анализировать персонал и систему подбора кадров будем именно в рамках данного блока деятельности. Стоит уточнить также тот факт, что и внутри организации данные блоки имеют четкое разделение и практически не соприкасаются. Общая среднегодовая численность сотрудников ООО «Торговый дом Сибирь» колеблется в рамках 130-160 человек, в инвестиционно-строительном блоке задействовано около 60-70 человек. В ходе анализа структуры персонала, в первую очередь, рассмотрим обеспеченность организации персоналом. Для этого необходимо сравнить фактическую численность кадров предприятия с предыдущим периодом. Обеспеченность персоналом компании ООО «Торговый дом Сибирь» по отделам проанализированная в таблице 3.

Таблица 4 – Анализ обеспеченности персоналом компании ООО «Торговый дом Сибирь»

Категории персонала	Численность на 31.12.16, чел	Численность по штату на 31.12.16, чел	Фактическая численность на 31.12.16, чел	Фактически в %, относительно	
				2015 г.	штата
Всего, в т.ч.	53	70	64	132	91
Руководство компании	3	3	3	100	100
Отдел Бухгалтерия	5	6	6	120	100
Техническая служба	5	5	4	100	80
Служба охраны	5	5	5	100	100
Отдел Персонала	4	6	5	150	83
Строительно-инвестиционный блок					
Отдел Планового управления	0 (отдел был создан в 2016 году.)	4	4	0	100
Строительно-инвестиционный отдел	4	6	6	150	100
Строительный отдел	4	5	5	125	100
Юридический отдел	4	5	5	125	100
Тендерный отдел	5	5	4	100	80
Отдел Экзаменации	1	2	2	200	100
Отдел Управляющих проектами	3	8	5	267	63
Отдел Менеджеров проектов	5	5	5	100	100
Отдел программирования и защиты информации	5	5	5	100	100

Как видно из таблицы, численность кадров в отчетном году увеличилась по отношению к предыдущему году на 32%. Данные изменения показывают развитие компании в инвестиционно-строительной сфере, появление новых крупных проектов.

К огромному сожалению, можно также заметить, что штат укомплектован не полностью, всего на 91%. Это происходит, в основном, из-за нехватки квалифицированных специалистов на рынке труда. Более подробные причины рассмотрим ниже.

Большой частью персонала являются женщины, соотношение численности мужчин и женщин, работающих в компании ООО «Торговый дом Сибирь» на конец 2016 года можно увидеть в таблице 4 и на рисунке 3.

Таблица 5 – Анализ соотношения численности мужчин и женщин, работающих в ООО «Торговый дом Сибирь»

Отделы компании	Численность персонала в отделе, чел	Кол.мужчин работающих в отделе, чел	Кол.женщин работающих в отделе, чел	Руководители отделов	
				Муж.	Жен.
Руководство компании	3	1	2	+	
Отдел Бухгалтерия	6	-	6		+
Техническая служба	4	3	1		+
Служба охраны	5	3	2	+	
Отдел Персонала	5	-	5		+
Строительно-инвестиционный блок					
Отдел Планового управления	4	-	4		+
Строительно-инвестиционный отдел	6	1	5		+
Строительный отдел	5	3	2		+
Юридический отдел	5	3	2	+	
Тендерный отдел	4	-	4		+
Отдел Экзаменации	2	-	2		+
Отдел Управляющих проектами	5	-	5		+
Отдел Менеджеров проектов	5	1	4		+
Отдел программирования и защиты информации	5	3	2		+
Итого:	64	18	46	3	11

Рассмотрев данные таблицы 4, можно сказать, что наблюдается явное преобладание женского состава в коллективе компании. Эта тенденция особенно заметна среди руководителей отделов, кроме генерального директора управление только отделами охраны и юридического передано в руки мужчин.

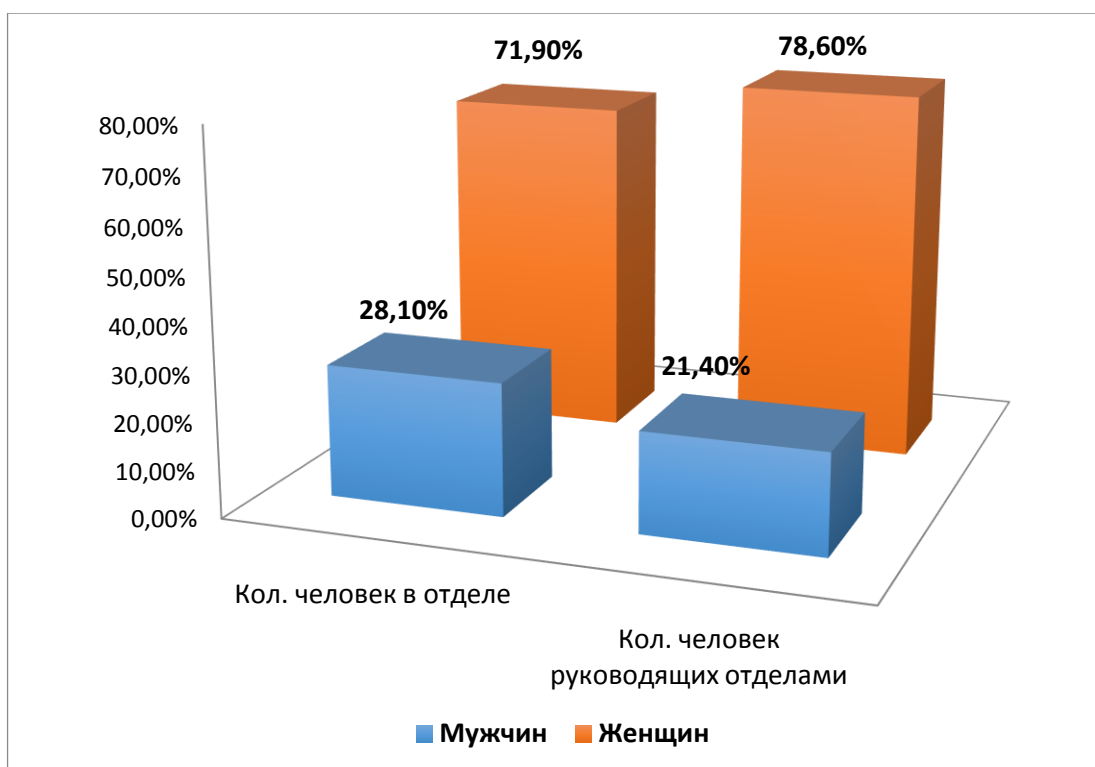


Рисунок 4 – Соотношение мужчин и женщина работающих в ООО «Торговый дом Сибирь» по отделам

Далее был проведен анализ возрастной структуры персонала, представляющей большое значение для социально-психологического климата в организации. Данные о возрастном составе персонала представлены в таблице 5.

Коллектив в компании очень молодой, это видно невооруженным взглядом из данных таблицы. Почти половина сотрудников юные молодые люди моложе 30 лет, еще больше четверти моложе 40. Руководство делает акцент на амбициозных выпускниках ВУЗов, молодую свежую кровь, которые помогают компании динамично развиваться в условиях высокой рыночной конкуренции. Анализ возрастного состава персонала в процентном отношении представлен в виде диаграммы на рисунке 4.

Таблица 6 – Возрастной состав персонала ООО «Торговый дом Сибирь»

Отделы компании	Численность персонала в отделе, чел	Лет			
		До 30	От 30-40	От 40-50	От 50-65
Руководство компании	3	-	2	-	1
Отдел Бухгалтерия	6	-	3	3	-
Техническая служба	4	2	1	1	-
Служба охраны	5	-	2	1	2
Отдел Персонала	5	4	1	-	-
Строительно-инвестиционный блок					
Отдел Планового управления	4	4	-	-	-
Строительно-инвестиционный отдел	6	3	1	1	1
Строительный отдел	5	1	-	2	2
Юридический отдел	5	2	2	1	-
Тендерный отдел	4	4	-	-	-
Отдел Экзаменации	2	2	-	-	-
Отдел Управляющих проектами	5	4	1	-	-
Отдел Менеджеров проектов	5	2	1	1	1
Отдел программирования и защиты информации	5	2	3	-	-
Итого:	64	30	17	10	7

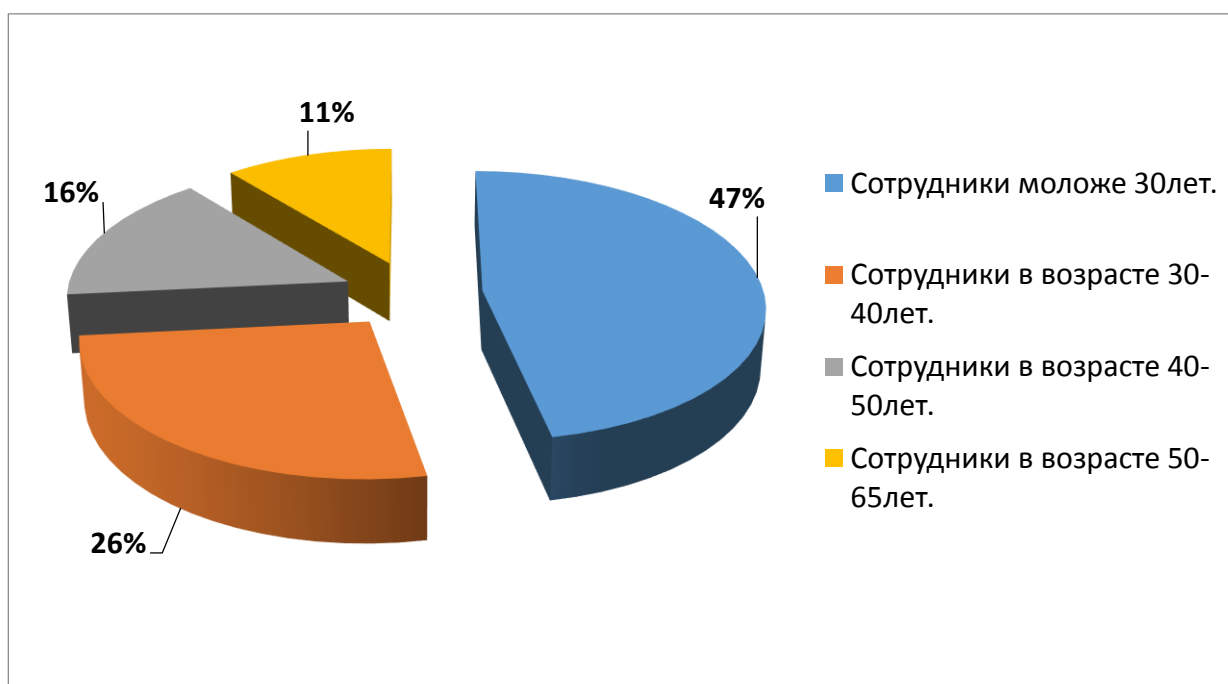


Рисунок 5 – Анализ возрастного состава персонала ООО «Торговый дом Сибирь»

Вернемся к проблемам, которые не позволили полностью укомплектовать штат к концу 2016 года. Самой распространенной проблемой, которая не обошла и данную Компанию, является текучесть кадров. Чтобы проанализировать данный показатель существует коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{текуч}}$ ) рассчитывается делением числа работников компании уволившихся по собственному желанию ( $\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}}$ ) и уволенных за нарушение дисциплины ( $\text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц.}}$ ) на среднесписочное число работников ( $\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ ) за одинаковый период времени. Коэффициент рассчитывается в процентах по формуле (1).

$$K_{\text{текуч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}} + \text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц.}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}} \times 100\% \quad , \quad (1)$$

Т.е.  $16 / 65,84 * 100 = 24,3\%$ .

Таким образом, коэффициент текучести кадров на 2016 год в ООО «Торговый дом Сибирь» составляет 24,3%, что говорит о высокой текучести персонала.

Проанализируем, какая текучесть кадров характерна для каждого отдела. Для этого рассмотрим данные по количеству уволившихся сотрудников в 2015 году, представленные в таблице 6.

Таблица 7 – Анализ текучести кадров по каждому отделу компании ООО «Торговый дом Сибирь»

Отделы компании	Среднесписочная численность персонала в отделе в 2016г., чел	Количество уволившихся работников в 2016г., чел	Коэффициент текучести кадров в %
Руководство компании	3	0	0
Отдел Бухгалтерия	6	0	0
Техническая служба	4,75	1	21,05
Служба охраны	5	0	0
Отдел Персонала	5,25	1	19,05
Строительно-инвестиционный блок			
Отдел Планового управления	3,7	1	27,03
Строительно-инвестиционный отдел	5,88	2	34
Строительный отдел	4,6	2	43,48
Юридический отдел	5	0	0
Тендерный отдел	4,65	3	64,52
Отдел Экзаменации	1,9	1	52,63
Отдел Управляющих проектами	6,22	4	64,3
Отдел Менеджеров проектов	4,89	1	20,45
Отдел программирования и защиты информации	5	0	0
Итого:	65,84	16	24,3

Хотелось бы отметить, что все уволившиеся сотрудники уходили по собственному желанию. В основном увольнялись сотрудники, отработавшие менее трех месяцев. Чаще всего это те люди, которые не справлялись с темпами работы, стрессами или были недовольны заработной платой.

В таблице 6 хорошо видно, что в строительно-инвестиционном блоке наблюдается очень высокая текучесть кадров. Если сравнить эти данные с таблицей 5 описывающей возрастной состав персонала Компании, то можно будет увидеть, что самый высокий показатель текучести наблюдается в отделах, где работают молодые люди моложе 30 лет.

Высокая текучесть кадров наблюдается в следующих отделах: тендерном, управляющих проектами, строительном и инвестиционно-



строительном. Сотрудники данных отделов всегда находятся на передовой. Поясним, почему это происходит, вкратце описав их основные функции. Строительный отдел контролирует все строительные процессы, а также составляет сметы и закупает все необходимые материалы. Тендерный отдел постоянно занимается поиском и подбором наиболее выгодных подрядчиков. Управляющие проектами контролируют все строительные процессы, руководят составлением сметы и закупкой материалов, также занимаются поиском подрядчиков и ведением проектной документации. А строительно-инвестиционный отдел контролирует все вышеперечисленные отделы, и проверяет всю проектную документацию. Таким образом, эти отделы являются основополагающими в данном блоке, поэтому темпы работы в них не каждому сотруднику оказываются под силу. Еще одной причиной текучести кадров является отсутствие полноценного процесса обучения нового человека, которого отбирают без специального образования.

Вывод: Коллектив компании очень молодого возраста, в основном женский. Мужчинами в основном представлены должности охранников, юристов и строительных инженеров. Руководство тоже сконцентрировано в руках женского пола, у первого лица компании - генерального директора оба заместителя женщины. В данной компании сложилось устоявшееся мнение, что женщины более ответственны. Из-за высокой текучести кадров происходит постоянный подбор новых сотрудников. Зато постоянная смена персонала является экономией затрат на заработной плате. Так как принимают на работу новых сотрудников в основном сразу после окончания ВУЗа или же на последних семестрах обучения, главное - без опыта работы, что влияет на их зарплату. Начинается работа с минимальных выплат, которые повышаются по мере того как сотрудник себя зарекомендует.

## **2.3 Оценка системы подбора персонала в организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

В связи с высокой текучестью кадров у Компании постоянно существует потребность в подборе новых кадров. Данным вопросом занимается отдел персонала, который осуществляет внешний поиск и первичный отбор кандидатов, затем вступает отдел экзаменации, где наиболее подходящие соискатели проходят комплексный отбор, после чего выходят на испытательный срок, по результатам которого руководство принимает решение о найме кандидата на работу.

Рассмотрим данную систему более подробно. Поиск кандидатов ведется по различным каналам. В первую очередь рассматривают всех возможных кандидатов из внутреннего резерва компании, так как политика организации гласит, что лучше вырастить своего руководителя и специалиста, чем нанимать со стороны. С данной политикой сложно спорить, так как внутренние ресурсы гораздо более выгодны со всех сторон. Работающего сотрудника не нужно вводить в курс дел компании, знакомить его с организационной структурой и процесс обучения новым обязанностям проходит в минимальные сроки.

Решение о необходимости формирования кадрового резерва принимает руководитель. И грамотный руководитель, конечно, должен знать и учитывать какие преимущества дает компании правильно организованный кадровый резерв персонала, рисунок 6.



Рисунок 6 – Преимущества кадрового резерва

«Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления».

Итак, из определения, приведенного выше, выделим первое преимущество кадрового резерва: возможность быстрого замещения освободившейся позиции. Это, в свою очередь, позволяет компании сэкономить средства на поиске, обучении и адаптации нового работника. Обучать своего сотрудника дешевле. Адаптация сотрудника на новом месте происходит значительно быстрее, если он работает в этой компании и состоит в кадровом резерве, так как в процессе подготовки, резервист проходит обучение, стажировку, а в управленческом резерве – замещает руководителя во время отсутствия. «Специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности». Причем, явным плюсом в пользу

кадрового резерва является именно целенаправленная подготовка специалистов на замещение предполагаемых вакансий или открытие новых рабочих мест. Применение технологии кадрового резерва повышает лояльность сотрудников к своей организации, так как им демонстрируется их «нужность», для них создаются условия развития, профессионального роста, продвижения в карьере. Таким образом, правильно организованная работа с кадровым резервом – это дополнительная возможность управления лояльностью сотрудников, способ повышения их мотивации и производительности труда. Сам факт выдвижения работника в кадровый резерв побуждает его быть более ответственным, организованным, прилагать больше усилий в работе, т.е. его труд становится более эффективным. На этом этапе важен не только контроль достижений сотрудника, но и своевременные меры компенсации (повышение заработной платы, моральное стимулирование, поощрение и т.д.). Талантливые сотрудники остаются в компании, они видят возможности профессионального и карьерного роста.

Наличие кадрового резерва упрощает процесс принятия кадровых решений, так как потенциальные кандидаты на освобождаемые позиции и ключевые должности уже спрогнозированы, изучены возможности резервистов, их сильные и слабые стороны.

При «выращивании» сотрудника внутри организации обеспечивается преемственность поколений, сохраняется и передается опыт, технологии, сохраняется и развивается корпоративная культура и дух компании. Все это положительно влияет и на имидж компании, на укрепление деловых отношений с партнерами, установление лидирующего положения на рынке. Особенно актуален вопрос наполнения «своими» кадрами на предприятиях, требующих особой подготовки сотрудников, а обучение их «с нуля» очень трудоемко, дорого и долго.

В целом, правильно организованная работа с кадровым резервом обеспечивает предприятие высокоэффективными, мотивированными кадрами, уверенностью в завтрашнем дне, служит залогом успешного

развития.

Если получается закрыть появившуюся вакансию при помощи внутреннего ресурса, это всегда прекрасно, но даже если вы переводите человека на новую должность, то его предыдущая освобождается, а это значит, что потребность в новом человеке никуда не пропадает. Вот в такой момент начинается плотная работа отдела персонала.

Для поиска и оповещения потенциальных кандидатов на открывшуюся вакансию, ООО «Торговый дом Сибирь» использует максимально быстрые и ликвидные виды поиска. Где же, как не в интернет-базе вакансий на работу быстрее всего возможно оповестить огромный круг потенциальных кандидатов, которые еще и заинтересованы в поиске работы. Поэтому, в первую очередь, объявления об открывшихся вакансиях выставляются на таких сайтах как hh.ru; rabota.ru; superjob.ru; avito.ru. Разумеется, так же обновляется информация на собственном сайте компании.

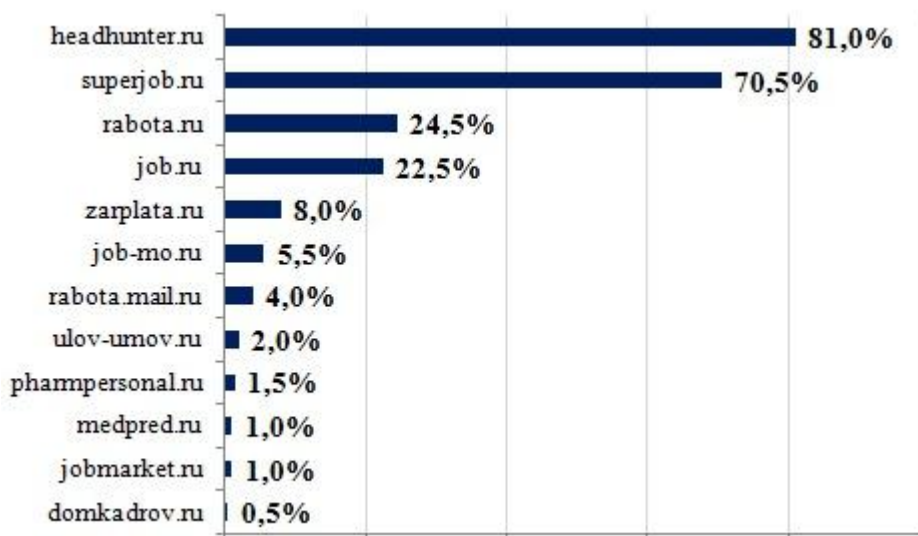


Рисунок 7 – Популярность различных электронных платформ по поиску работы в России

Менеджеры по подбору персонала ведут активное привлечение кандидатов – не просто выставляют вакансии, но и ищут кандидатов с подходящим резюме, связываются с ним и предлагают прийти на первичную встречу. Кроме сайтов вакансий, так же используется сотрудничество с ВУЗами, на сайте некоторых размещены объявления с кратким описанием

фирмы и предложением попробовать свои силы адресованное студентам и выпускникам.

Процесс отбора начинается с предварительной отборочной беседы с кандидатом. Менеджер по персоналу приглашает кандидата на встречу в офис, где рассказывает вкратце о компании и должности, на которую претендует соискатель, и отвечает на все интересующие вопросы. Просит заполнить его небольшую анкету, включающую стандартное описание специалиста: образование, предыдущие места работы, место жительства, рекомендации, хобби и т.п. С бланком данной анкеты можно ознакомиться в приложении А. Затем берется пауза, для принятия решения каждой стороной, чаще всего это занимает примерно половину рабочего дня. Менеджер по персоналу обсуждает с руководством характеристики кандидата и примеряет его для возможной работы, в этот момент кандидат должен для себя решить интересно ли ему данная вакансия. Если компанией принимается положительное решение, то кандидату перезванивают и предлагают выйти на пробный день, если соискателю тоже все понравилось, договариваются о дате. Обычно человек приходит уже на следующий день, но бывает, что по личным причинам пробный день может быть ненадолго отложен.

Далее начинается самый интересный этап – пробный день. В начале, кандидат так же приходит в отдел по персоналу, где с ним беседует уже руководитель данного отдела, более подробно рассказывает о предприятии, описывает организационную структуру, сферы деятельности, а также все плюсы и минусы работы. Если претенденту все еще интересна вакансия, его начинают проверять, задавая ему различные задачи на логику и смекалку. Первые две задачи имеют устный характер, и проходят в виде диалога. HR-менеджеру необходимо понять ход мыслей соискателя, как он рассуждает и как подходит к решению проблем. Если ответы кандидата устраивают, то его направляют в отдел экзаменации.

В отделе экзаменации соискателю предлагают решить уже задачи более сложного логически-аналитического уровня. Проверяя тем самым склад ума

кандидата. В среднем каждый кандидат решает по три задачи, сами задачи зависят от должности, на которую претендует кандидат. Многие из них представляют собой реальные проблемы компании, с которыми она когда-либо сталкивалась.

На самом деле кандидата не всегда просят решать определенное количество задач. Специалисты отдела экзаменации следят за каждым человеком, попавшим к ним в отдел, и если соискатель справляется определенно быстрым образом, и его способ мышления очень интересен, то его могут отправить на знакомство с руководителем уже после решения первой задачи. Подход к каждому соискателю сугубо индивидуальный.

Далее, прошедшего все отборочные испытания отдела экзаменации соискателя приглашают на беседу с его непосредственным руководителем. Здесь руководитель уже сам решает достаточно ли ему просто беседы со специалистом, или же ему необходимо его как-то проверить. Поэтому либо руководитель дает какие-то задания, согласно специфике работы, и смотрит на качество их выполнения, либо сразу говорит свое мнение о кандидате, которое по своей сути является решающим на данном этапе. Если мнение положительное, то со следующего дня кандидат выходит на оплачиваемый испытательный месяц, а если нет, то по возможности ему предлагают другие свободные вакансии, ведь человек прошел уже хороший путь отбора.

По прошествии испытательного срока, уже руководство компании в лице директора исходя из собственного мнения, мнения менеджеров по персоналу, которые следят весь период за своим кандидатом и помогают ему адаптироваться, и непосредственного руководителя кандидата, принимает решение о найме или отказе в найме кандидата.

Вывод: Процесс подбора персонала в компании ООО «Торговый дом Сибирь» очень долгий и порой мучительный для претендента. Задачи и ситуационные кейсы, которые предлагается решить, не всем даются легко, так как не каждый кандидат имеет определенные навыки и знания необходимые для их решения. Это влияет на то, что не всегда отбор проходят самые

достойные кандидаты, а даже если ты прошел все уровни отбора, можно просто не понравиться руководителю, ведь человеческий фактор существует всегда и везде.

Вывод по разделу.

Система подбора персонала в сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь» довольно многоэтапная и продуманная. Но так как существует высокая текучесть кадров, возникает вопрос о ее эффективности. Больше число увольнений приходится на первые месяцы работы, это может быть сигналом того, что, во-первых, методы отбора недостаточно эффективны, а во-вторых, процесс адаптации новых сотрудников проходит очень плохо.



### **3 Основные направления совершенствования системы подбора персонала сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

#### **3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы подбора персонала ООО «Торговый дом Сибирь»**

Система подбора персонала в компании ООО «Торговый дом Сибирь» довольно проработана и имеет достаточное количество этапов. При всем этом возникают вопросы: Почему в данной компании такая высокая текучесть кадров? И как это можно исправить?

На наш взгляд нет необходимости кардинально менять данную систему подбора, а нужно лишь откорректировать ее, оптимизировать временные затраты, повысить валидность методов отбора и продумать процесс адаптации во время испытательного срока.

Предложим новые инструменты для некоторых этапов подбора:

#### ***Во-первых, поиск кандидатов.***

Для сокращения времени затрачиваемого на описание объявлений, нужно прописать портреты сотрудников по ключевым вакансиям в электронном виде, т.е. с поиском которых приходится сталкиваться чаще всего. Данные портреты, так же, называют профилями или моделями компетенций.

Для того чтобы определить ключевые вакансии необходимо обратиться к анализу текучести кадров по каждой должности. Исходя из таблицы 6, в которой просчитала текучесть по каждому отделу, можно сказать, что количество ключевых вакансий практически равно количеству отделов с высокой текучестью. Руководители отделов меняются очень редко, в основном, уходят линейные сотрудники. Поэтому минимум четыре портрета сотрудников необходимо будет прописать, а именно: строительный инженер (строительный отдел), управляющий проектом (отдел управляющих проектами), сотрудник тендерного отдела (тендерный отдел) и менеджер аналитик (строительно-инвестиционный отдел).

В данных профилях необходимо описать:

- социально-демографические характеристики, такие как: пол, возраст, образование, опыт работы, социальный статус и т.д.;
- профессиональные компетенции - что кандидат на данную должность должен уметь делать;
- мотивы и качества личности.

Самым простым способом сбора информации для написания профилей будет опрос руководителей потенциальных сотрудников. Они как никто другой смогут ответить на вопрос, какими компетенциями и качествами обязательно должны обладать их сотрудники. Также, можно рассмотреть примеры реальных успешных сотрудников работающих на этой должности. Это поможет понять, какие именно компетенции для данной должности являются ключевыми, какие второстепенными, а каких черт характера у кандидатов необходимо избегать.

#### ***Во-вторых, предварительная отборочная беседа.***

Данный этап является важным, и отказаться от него невозможно, но благодаря современным IT-технологиям, можно сократить временные затраты на данный процесс. Нет необходимости каждого кандидата просить приехать в офис для того, чтобы он заполнил небольшую анкету и устно переговорил с менеджером в течение двадцати минут. Анкету можно выслать на почту сразу после отклика претендента на вакансию, а первичную беседу провести по телефону или через программу Skype. Это позволит в кратчайшие сроки обрабатывать данные большого количества претендентов на должность.

#### ***В-третьих, методы отбора кандидатов.***

Методы отбора, используемые в Компании, очень интересные и жизненные, так как в основе некоторых задачек лежат реальные происходившие ситуации. Странен лишь тот факт, что для подбора практически на все вакансии используются одни и те же задачи, хотя некоторые из них вообще не подходят к специфике должности, на которую претендует кандидат.

Например, одной из главных задач является огромная задача на вычисление процентов и соотношений. Главная она, потому что идет первой в отделе экзаменации. На ней отсеиваются в среднем 60% кандидатов. Для компании, в которой существует недобор кадров, это очень большая проблема. После анализа данной задачи можно сказать следующее, во-первых не у каждого человека есть способности к такому количеству сложных математических вычислений, а во-вторых кто-то мог просто прогулять уроки математики в школе, когда проходили проценты, но это не умаляет его других способностей. Компания позиционирует свой поиск персонала, как поиск интересных, разносторонних, креативных личностей, а ставит рамки отбора - математическую задачу.

Для осуществления оптимизации отбора необходимо разработать дополнительное количество ситуационных кейсов, каждый из которых подходил бы для проверки определенной ключевой компетенции, которая должна обязательно присутствовать у претендента на определенную должность.

***В-четвертых, адаптация и обучение в период испытательного срока.***

Примерно 40-50% кандидатов на должность не проходят испытательный срок. После подробного рассмотрения возможных причин данной ситуации, можно сделать следующие выводы:

- 1) *Претенденты часто предоставлены сами себе.* У руководителей их отдела нет достаточного количества времени, для того чтобы подробно объяснять им их рабочие задачи и способы поиска информации для решения данных задач. Коллеги часто рады были бы помочь, но у них большое количество собственных задач и определенные дед-лайны.
- 2) *Нет квалифицированного обучения претендентов.* Так как компания делает ставку на найм молодых специалистов без опыта работы, таких личностей обязательно необходимо обучать, так как для них

все в новинку. Во многих отделах существуют методические указания по работе, но на бумаги чаще всего все выглядит чуть иначе, чем в жизни. Кроме этого, многие методические пособия уже устарели.

3) *Психологический климат в коллективе.* В Компании нет конкуренции среди работников, они все занимаются одним делом и соперничать не за что, но существует иная внутренняя проблема. Из-за высокой текучести кадров, особенно в некоторых отделах, происходит постоянная смена работников. Первое время многие старые сотрудники, не воспринимают всерьез новых работников, отказываются отвечать на их вопросы, пока те себя не проявят, и не докажут свою профессиональную пригодность. А когда работа основана на взаимодействии со всеми отделами, психологически тяжело изо дня в день вести борьбу за отстаивание собственного голоса. Многие претенденты из-за этого просто ломаются, не могут пройти через этот этап, который всегда заканчивается, утверждают работающие определенное время сотрудники.

Что необходимо сделать, для максимально быстрого обучения кандидата и принятие его в коллектив:

***Во-первых***, необходимо организовать процесс наставничества.

Согласно словарю по экономике и финансам наставничество можно определить как: «Индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными начинающими рабочими, или их группами, или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому»<sup>31</sup>. У каждого нового кандидата, вышедшего на испытательный

---

<sup>31</sup> Наставничество. Словарь по экономике и финансам. [Электронный ресурс] / словари и энциклопедии на Академике. – Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=17&action.y=18#4180341](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=17&action.y=18#4180341).

срок, должен быть свой наставник. Человек, который объяснит ему все нюансы организационной структуры, его непосредственные обязанности, научит пользоваться внутренними программами документооборота и поговорит при необходимости с сотрудником, который пытается игнорировать новичка.

*Во-вторых*, необходимо переработать все имеющиеся методические указания по работе отделов, более того необходимо в вести за правило актуализировать данные методички не реже чем раз в полгода. На самом деле, если данные документы будут хорошо проработаны и максимально соответствовать реальности, они смогут очень облегчить процесс адаптации кандидатов и уменьшить работу наставника.

Так же наличие широкого круга тесных контактов среди ведущих высших учебных заведений России и их служб содействия трудоустройству позволяет гарантировать привлечение в компанию лучших из наиболее подходящих выпускников и студентов.

Прелиминаринг позволит ООО «Торговый дом Сибирь» постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, молодые и неискушенные сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в ООО «Торговый дом Сибирь», в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Отбор сотрудников ООО «Торговый дом Сибирь» должен преследовать цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и 69 способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. При окончательном отборе сотрудников предпочтение должно отдаваться тем, которые в большей степени совместимы с корпоративной культурой и системой ценностей, идентичных корпоративным. Достичь таких результатов отбора персонала можно с применением прелиминаринга. Для ООО «Торговый дом Сибирь» применение метода

прелиминаринга возможно, применяя набор персонала из работников, проходящих на предприятии, поскольку таких сотрудников уже не надо будет обучать, что значительно сокращает затраты на обучение и адаптацию новых сотрудников. Применение прелиминаринга в ООО «Торговый дом Сибирь» предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации ООО «Торговый дом Сибирь», ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов—выпускников для работы в ООО «Торговый дом Сибирь». С целью повышения эффективности отбора персонала в ООО «Торговый дом Сибирь» рекомендуется внедрение следующей процедуры. Студенты, проходящие практику в ООО «Торговый дом Сибирь» заполняют анкету, предоставляют резюме в отдел кадров и проходят тестирование. Согласно поданных документов (по окончании практики) работник ставится в кадровый резерв ООО «Торговый дом Сибирь» и на основании возникшей потребности в этом сотруднике приглашается на работу. При этом следует учитывать отдел и место прохождения практики, его заслуги в работе и умение обучаться. При возникновении необходимости в кадрах, резервисты по прелиминарингу приглашаются на работу и проходят дополнительное собеседование с целью определения его качеств по окончании практики.

Такая процедура дает возможность привлекать в ООО «Торговый дом Сибирь» молодых и перспективных сотрудников, по которым сокращается период адаптации и обучения, а также повышается их производительность труда (исходя из предварительного изучения мотивационных их требований). Процесс отбора кадров с применением прелиминаринга выполняется в несколько этапов. Основными из них являются: предварительная отборочная беседа; заполнения анкеты и заявления; собеседование с менеджером по кадрам; тестирование; проверка рекомендаций; иногда медицинский осмотр.

На основе этих данных принимается решение о приеме на работу. Основными критериями являются опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Качества, которые должны иметь претенденты определяются в профессиограмме или карте компетентности.

Вывод: Любая система подбора персонала имеет свои небольшие недостатки, это может быть связано с постоянным изменением конъюнктуры рынка, требований к сотрудникам, стратегических целей фирмы или же возможности выплат определенных заработных плат. Изменения не всегда несут в себе негатив, главное вовремя понять, что они произошли и необходимо под них подстроиться. Гибкость любой системы помогает ей максимальное время держаться на плаву, таков рыночный закон.

### **3.2 Эффективность внедрения предложений по совершенствованию системы подбора персонала**

Для внедрения усовершенствованной системы подбора персонала необходимо разработать четкий перечень необходимых мероприятий и сроки их выполнения, назначить ответственных исполнителей, разработать необходимую рабочую документацию. Главное условие успешной реализации новой системы подбора кадров – поддержка со стороны руководства.

Предлагаемые выше мероприятия по оптимизации процесса подбора, влияют на различные показатели совершенствования системы. Рассмотрим подробно данное влияние при сравнении действующей и предлагаемой системы в таблице 5.

Из таблицы видно, что некоторые мероприятия помогут сократить время на подбор персонала, а некоторые позволяют усовершенствовать систему, что позволит подбирать наибольшее число квалифицированных кадров.

Далее рассмотрим предложения по совершенствованию системы подбора персонала более подробно и проанализируем возможную эффективность при введении новых предложений в систему подбора персонала компании ООО «Торговый дом Сибирь» (таблица 8).

*Описание портретов ключевых сотрудников.*

В пункте 2.1 было прописано, какие именно портреты ключевых сотрудников необходимо описать в первую очередь: строительный инженер, управляющий проектом, сотрудник тендерного отдела и менеджер аналитик. Для составления одного качественного профиля должности необходимо 4 часа рабочего времени и один задействованный специалист отдела персонала, т.е. в денежном эквиваленте затраты будут составлять примерно 500 рублей на один профиль при заработной плате сотрудника 21000рублей в месяц. Для составления четырех профилей будут необходимы  $4*500=2000$  рублей.



Таблица 8 – Анализ возможных изменений при введении новых предложений по совершенствованию системы подбора персонала

Этапы системы подбора персонала	Существующая	Предлагаемая	Влияние
Поиск кандидатов (описание вакансии)	Написание объявления о вакансии происходит в момент прихода заявки на поиск.	Прописать заранее портрет каждой должности и описывать вакансии в объявлении исходя из данных портрета.	В существующей системе подбора персонала процесс описания вакансии в объявлении занимает около 1,5 часов, в предлагаемой будет занимать порядка 15-20 минут.
Предварительная отборочная беседа	Кандидат приезжает в офис на 40 минут, при том, что на дорогу в среднем затрачивается 1 час в одну сторону.	Проходит дистанционно при помощи Интернета и/или телефона.	Дистанционное общение поможет увеличить обрабатываемое количество кандидатов с 7-9 человек в день до 14-16.
Методы отбора	Методами отбора являются задачи на логику и ситуационные кейсы.	Предлагается проработать задачи и кейсы, чтобы они выявляли какие-то определенные компетенции.	Если задачи и кейсы будут выявлять определенные компетенции, то под каждую вакансию можно будет подобрать идеальный метод оценки кандидата. Используя портрет должности, о котором мы говорили выше, можно будет использовать задачи, выявляющие ключевые компетенции.
Адаптация и обучение в период испытательного срока	В данный момент системы адаптации в компании нет.	Ввести систему наставничества. Переработать или разработать методические указания по работе в каждом отделе.	Уменьшится процент кандидатов не прошедших испытательный срок. Так как их порядка 56%, благодаря новым мероприятиям данный показатель снизится минимум на треть.

Ранее, на описание вакансии в объявлении HR-специалист тратил около 1,5 часов рабочего времени, что примерно равно 188 рублей. Необходимость в новых объявлениях появляется не реже одного раза в неделю. За полгода это получается уже порядка 26 раз, т.е.  $26 \cdot 188 = 4888$  рублей, составляют затраты на написание объявлений. При составленном профиле должности, описание объявлений будет занимать примерно 15 минут (0,25 часа). Т.е. затраты на описание одного объявления будут составлять уже 31 рубль и 25 копеек, а общие за полгода составят  $26 \cdot 31,25 + 2000 = 2812,5$  рублей.

Таким образом, материальная выгода от использования предложения по составлению портретов должности за полгода будет составлять  $4888 - 2812,5 = 2075,5$  рублей, а за год соответственно  $2075,5 \cdot 2 = 4151$  рубль. Данный показатель мы рассчитали на полгода, потому что каждое полугодие необходимо обновлять портреты должности иначе они станут не актуальными.

#### *Предварительная отборочная беседа.*

Первое знакомство с кандидатом, предоставление ему общей информации о Компании и заполнение анкеты. Данный этап предлагается проводить в максимальном количестве случаев дистанционно. Сама встреча занимает порядка 30-40 минут, но кандидату необходимо затратить еще время на дорогу в одну и другую сторону, что примерно в 1,5 – 2 раза дольше, чем сама беседа, не каждый этому рад. К сожалению, этот факт часто отпугивает некоторых кандидатов, либо вызывает внутреннее недовольство, которое в дальнейшем может сказаться, на его принятии решения о работе.

Кроме этого менеджеры по персоналу занимающиеся данными отборочными беседами, тратят довольно большое количество рабочего времени на эти процедуры, которые, разумеется, очень важны, но несут в себе мало информативности. На таких беседах, обычно проверяется адекватность кандидата, собирается чуть более обширная библиографическая информация, нежели представленная в резюме и кратко описывается компания.

В век широкого развития Интернета и практически полной компьютеризации населения, данный этап можно чуть видоизменить. Анкеты высылать сразу после нахождения кандидата, например ему на электронную почту с просьбой заполнить. После рассмотрения анкеты и интересующих данных, первичную беседу можно провести по телефону или через Интернет, например через программу Skype.

Какую эффективность принесут компании данные изменения? Изменится время, затраченное на беседу с кандидатом, тем самым менеджер по персоналу сможет обрабатывать большее количество претендентов в день. На данный момент в день через каждого менеджера проходят в среднем 7-9 кандидатов. При дистанционной беседе данное количество может смело увеличиться до 14-16 человек. Таким образом, временные затраты уменьшатся минимум на 45%. Первичные беседы занимают две трети рабочего времени каждого менеджера по персоналу, т.е. примерно 6 часов. При использовании дистанционных способов связи, менеджеру на обработку такого же числа кандидатов будет необходимо 3,3 часа.

В данной ситуации существует два варианта использования этих условий выгоды. *Во-первых*, можно на одну треть сократить количество менеджеров по персоналу, которых на данный момент по штатному расписанию необходимо 5 человек, а будет необходимо 3,3 человека. В идеальной картине расчет материальной выгоды будет составлять зарплату 1,7 сотрудника, т.е.  $20\text{тыс.} * 1,7 = 34\text{ тыс. рублей}$  в месяц и  $408\text{тыс. рублей}$  в год.

*Во-вторых*, если компании интересно привлечение большего количества претендентов, чем существует сейчас, и они не хотят сокращать отдел персонала, то выгода будет состоять в увеличении потока претендентов минимум на 40%-45%.

#### *Методы отбора кандидатов.*

Совершенствование методов отбора всегда является важнейшим фактором эффективности системы подбора персонала, так как именно процедура отбора проверяет, насколько претендент соответствует

предложенной должности. По существующей статистике, примерно 75% кандидатов на должность не могут решить задачи и ситуационные кейсы предлагаемые в отделе экзаменации. Т.е. 75% кандидатов даже не встречаются с потенциальными руководителями. Для Компании с неукomплектованным штатом это слишком большие нежелательные потери. Для избегания потери квалифицированных специалистов, необходимо разработать задачи и ситуационные кейсы, выявляющие определенные ключевые компетенции. Это поможет для каждой вакансии составить определенную систему отбора, выявляющую наилучшего специалиста именно для данной должности.

Эффективность данного предложения очевидна. Даже если после совершенствования задач и кейсов количество кандидатов прошедших данный этап отбора не увеличиться, то качество улучшиться 100%. Таким образом, на собеседование с руководителем будут попадать действительно лучшие кандидаты, которые смогут задержаться в Компании и принести ей большую пользу.

#### *Адаптация и обучение в период испытательного срока.*

Предложениями для улучшения процесса адаптации и обучения является введение наставничества в организации и переработка методических указаний по работе каждого отдела. Данные методы были предложены как минимальные по затратам и максимальные по эффективности. Переработать методические указания возможно внутренними силами организации, на это не нужно будет большого количества времени. А эффективность обучения будет в разы увеличена.

Что касается наставничества, без материальных затрат данное предложение невозможно будет реализовать. Для формирования интереса у сотрудников выступить наставником для кандидата на должность необходимо предложить надбавку в заработной плате, примерно 5000 рублей. Наставничество необходимо применить минимум в 4 отделах, в которых наблюдается самая высокая текучесть кадров: строительный отдел (СО), тендерный отдел (ТО), отдел управляющих проектами (ОУПр) и строительно-

инвестиционный отдел (СИО). Таким образом, понадобится минимум 4 наставника, которые будут постоянно задействованы в этой процедуре, так как люди на испытательном сроке находятся в Компании практически постоянно.

Затраты на организацию программы наставничества будут составлять 20000 рублей в месяц, что в год составит 240 тысяч рублей. Разумеется, данные расчеты очень субъективные, так как невозможно заранее просчитать какое количество времени будет задействован каждый наставник в этом процессе.

Затраты от данных предложений на лицо, но какая будет эффективность от данных нововведений. На данный момент по статистике 56% кандидатов не проходят испытательный срок. Если наставники хорошо себя проявят, обучат кандидата всем необходимым знаниям и введут их в коллектив, это позволит уменьшить процент уходящих сотрудников минимум на треть, а это уже 37%. Также, это поможет уменьшить по срокам процесс адаптации, что позволит новому сотруднику быстрее включиться в активную работу и начать приносить пользу компании.



Рисунок 8 – Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника

Каждый из опрошенных считает, что наилучшая стратегия по удержанию – это разработка конкурентоспособного компенсационного пакета. Так как каждый мог выбрать по 2 варианта ответа, то этот ответ

составил 50%. Далее работники говорят об обеспечении качественного подбора персонала и по одному голосу набрали варианты ответов: «Разработка программы по профессиональному и карьерному развитию персонала» и «Обеспечение причастности сотрудников». Наиболее важными требованиями к кандидатам, десять человек из двенадцати назвали профессиональные критерии, два человека ответили, что личностные критерии важнее.

Вывод: Эффективность от введения предложений по совершенствованию системы подбора персонала в Компании ООО «Торговый дом Сибирь», будут нести характер либо сокращение временных и материальных расходов на подбор персонала, либо увеличение потока кандидатов и улучшение качества отобранного персонала.

Вывод по разделу.

В данной главе были разработаны предложения по совершенствованию системы подбора персонала в сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь», после проведенного анализа существующей системы подбора. Данные предложения не несут кардинального характера, но помогут улучшить подбор и сделать его более направленным на подбор квалифицированных и подходящих специалистов. Не стоит кроме этого забывать, что при нахождении хорошего специалиста, необходимо правильно ввести его в коллектив и помочь справиться со стрессовым для каждого сотрудника начальным периодом работы. Если ООО «Торговый дом Сибирь» заинтересована в уменьшении показателя текучести кадров, то необходимо выявить и снизить возможные факторы, существующие в компании и отпугивающие новых сотрудников.

## ЗАДАНИЕ

Студенту

<b>Группа</b> ЗАМ6Б	<b>ФИО</b> Соколову Николаю Евгеньевичу
------------------------	--

<b>Институт</b>	ИСГТ	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Магистратура	<b>Направление/специальность</b>	38.04.02 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<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>Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаток освещения или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Кадровая политика ООО «Торговый дом Сибирь» ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility». Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p>

<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</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 ООО «Торговый дом Сибирь», направленных на обеспечение социальной поддержки, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников и поддержание для них достойного уровня жизни.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие персонала;</li> <li>– Поддержание конкурентоспособной оплаты труда;</li> <li>– Система социальных гарантий;</li> <li>– Формирование благоприятных условий труда;</li> <li>– Безопасность труда;</li> <li>– Оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 9 – Стейкхолдеры ООО «Торговый дом Сибирь», Таблица 10 – Структура программ ООО «Торговый дом Сибирь», Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Торговый дом Сибирь».</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Соколов Николай Евгеньевич		



## **4 Корпоративная социальная ответственность организации ООО «Торговый дом Сибирь»**

Компания ООО «Торговый дом Сибирь» сотрудничает с огромным количеством партнеров, которыми являются заказчики, проектные организации, поставщики, подрядные организации и по необходимости маркетологи.

Компания гарантирует качество оказываемых услуг и предоставляемых товаров. Стремится к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания клиентов. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с клиентами. Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество.

Руководство и сотрудники компании стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, компания гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

### **4.2 Определение стейкхолдеров организации**

Определим главных стейкхолдеров ООО «Торговый дом Сибирь», данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Стейкхолдеры ООО «Торговый дом Сибирь»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Партнеры	1. Государство
2. Сотрудники	2. Конкуренты
3. Клиенты	3. Общество

ООО «Торговый дом Сибирь» сотрудничает с компаниями различного уровня – от местных до региональных компаний, возможно сотрудничество со странами СНГ, таких как «Дизайн-студия», «АртЛиния», «Natti» и т.д.

К важной группе стейкхолдеров относятся – деловые партнеры, с ними ООО «Торговый дом Сибирь» действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях, участие в рейтингах и конкурсах.

Ориентация на потребителя. Для обеспечения качественной и оперативной обработки заказов пользователей и возможности осуществления услуг по продаже, монтажу, организации доставки товаров, а также для предоставления пользователям возможности воспользоваться специальными предложениями, относящимися к покупке, предоставления гарантий, осуществления возвратов и других послепродажных услуг.

Слаженные отношения с сотрудниками компании. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи компании.

#### **4.3 Определение структуры программ КСО**

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Снижение социальных рисков и создание системного подхода к управлению социальными вопросами, социальными инвестициями и воздействием на социальную сферу в регионах присутствия компании.

#### **4.4 Структура программ ООО «Торговый дом Сибирь»**

В таблице 10 приведена структура программ КСО, которые были реализованы в 2016 году.

Таблица 10 – Структура программ ООО «Торговый дом Сибирь»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия				
Ремонт офисных объектов	социально-ответственное поведение	партнеры, сотрудники, клиенты	2017 год	Обеспечение безопасной деятельности
Программа безопасности	социально-ответственное поведение	сотрудники, клиенты, партнеры	2017 год	Обеспечение безопасной деятельности
Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы				
Содержание объектов социальной сферы	социальные инвестиции	государство, общество, партнеры	2017 год	Активная позиция предприятия, присутствие в жизни города, стабильное функционирование.
Льготы персоналу, ветеранам, пенсионерам предусмотренные законодательством и договором.	Социальные инвестиции	общественность, сотрудники, партнеры.	2017 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности.
Реализация корпоративных социальных проектов	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры	2017 год	Активная позиция предприятия, присутствие в жизни города, стабильное функционирование.
Культурно-массовая и спортивно-массовая работа	социальные инвестиции	Общественность, сотрудники, партнеры.	2017 год	Активная позиция предприятия, присутствие в жизни города, стабильное функционирование.

Данные мероприятия позволяют компании повысить лояльность общественности и сотрудников, а также увеличить авторитет у партнеров.

#### 4.5 Определение затрат на программы КСО ООО «Торговый дом Сибирь»

Расчет затрат на реализацию мероприятий КСО ООО «Торговый дом Сибирь» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Торговый дом Сибирь»

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации за год
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятий			
Ремонт офисных объектов	тыс. руб.	-	10 700
Программа безопасности	тыс. руб.	-	3 500
Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы			
Содержание объектов социальной сферы	тыс. руб.	-	2 350
Льготы персоналу, ветеранам, пенсионерам предусмотренные законодательством и договором.	тыс. руб.	-	4 600
Культурно-массовая и спортивно-массовая работа	тыс. руб.	-	8 800
Реализация корпоративных социальных проектов	тыс. руб.	-	2 650
	тыс. руб.		ИТОГО: 32600

Сумма на мероприятия, позволяющие обеспечить безопасное функционирование предприятия, составила 14 200 тыс. руб.

Комплекс мер, направленных на сокращение убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы в объеме – 18 400 тыс. руб.

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 32 600 тыс. руб.

#### 4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Что касается эффективности социальных программ, то следует отметить, что социальные и благотворительные программы являются для

компании составляющей корпоративной стратегии и помогают сотрудничеству с государством, партнерами и обществом.

Для предприятия важна как внутренняя, так и внешняя социальная ответственность. В таблице 10 можно увидеть, что мероприятия КСО направлены на всех стейкхолдеров компании приблизительно в равной степени. Из этого следует сделать вывод, что предприятие пытается сбалансированно воздействовать на всех стейкхолдеров, это говорит о высокой эффективности самой программы КСО.

Предприятие прикладывает множество усилий для того, чтобы социальные программы, которые она реализовывает, помогали, как общественности и сотрудникам и, соответствовали нормам законодательства, сохраняли долгосрочные отношения с клиентами и партнерами.

## **Заключение**

Подбор качественного персонала стал первоначальной задачей любой организации. Ведь как говорится, «Кадры решают все». В нашем случае на них держится предприятие. Обеспечив себя талантливыми, квалифицированными и мотивированными специалистами, компания получит самые выгодные позиции на конкурентном рынке. Стоит всегда помнить, что подбор персонала это многоэтапная, системная, постоянная работа, основанная на научно-методических принципах и квалификации HR-специалистов.

Для успешного подбора персонала начать необходимо с определения критериев и принципов подбора, на которых будет основываться весь процесс и которые помогут в принятии решения о положительных сторонах претендентов. В процессе формирования критериев подбора, главное, что нужно помнить – соблюдение следующих требований: валидность, надежность, полнота, необходимость и достаточность критериев.

Рассмотрев источники и методы отбора персонала, мы узнали, что не существует одного оптимального источника или метода при отборе персонала. Поэтому HR-специалистам необходимо овладеть максимально возможным количеством различных приемов и методов для привлечения и отбора соискателей на должность и использовать их в соответствии с конкретными задачами.

Подбор персонала включает в себя три основных элемента, такие как поиск, отбор и найм кадров. Система подбора персонала может включать в себя следующие этапы: определение потребности в персонале; разработка профиля требований вакансии; поиск кандидатов; предварительное интервью; заполнение анкеты; беседа по найму (собеседование); тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения. Но разделение на данные этапы очень субъективно, так как каждая компания организывает собственную систему подбора исходя из поставленных перед ней целей.

Появление сетевых организаций, как новой организационной структуры, стало ответом на увеличение конкуренции в масштабах мира и необходимости разработки более гибких структур. Сетевые компании характеризуются высокой динамикой развития и большим количеством партнеров. В связи с этим, такие компании предпочитают создавать цепочку заказов, взамен построения огромных иерархических структур. Именно поэтому, их главным ресурсом будет являться замотивированный персонал.

По итогам проведенного анализа персонала в сетевой компании ООО «Торговый дом Сибирь» были сделаны следующие выводы:

1. Коллектив в компании очень молодой и в основном женский. 47% составляют люди моложе 30 лет, 26% людей в возрасте до 40 лет и всего 27% людей старше 40 лет.

2. В Компании наблюдается очень высокая текучесть кадров, причинами которой является политика руководства, основанная на наборе молодых людей, чаще всего без опыта работы и при этом отсутствует система адаптации и первичного обучения.

3. Системе подбора персонала в Компании отводится большое внимание, существует большой отдел персонала, а также отдел экзаменации. Подбор персонала имеет много этапов и учитывается мнение многих сотрудников при принятии решения о найме на работу кандидата.

После рассмотрения существующей системы подбора персонала в Компании, были разработаны предложения как при минимальных вложениях можно уменьшить временные и материальные затраты на подбор персонала, увеличить валидность методов отбора кандидатов и улучшить систему адаптации и первичного обучения кандидатов.

Все вышеперечисленное направлено на совершенствование системы подбора персонала сетевой организации ООО «Торговый дом Сибирь». В дальнейшем, по введению данных предложений внутри организации, как следствием должно стать то, что в Компании будут работать те люди, которые действительно показали или проявили себя в процессе подбора. Оказались

достойны, занимать рабочее место (должность), на котором смогут положительно проявить себя в полной мере, что позволит Компании процветать и развиваться.



## Список публикаций магистранта

1. Соколов Н. Е. Смартстаффинг, как метод преодоления кадровой недостаточности с помощью информационных технологий // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции, 23–24 мая 2016 г., Томск. — Томск: Изд-во ТПУ, 2016.

2. Соколов Н. Е. Развитие системы аграрного маркетинга во Вьетнаме // Шаг в будущее: теоретические и прикладные исследования современной науки: материалы II Международной научной конференции «Современное общество: глобальные и региональные процессы», 5–6 декабря 2017 г., Санкт-Петербург. — Санкт-Петербург: Научно-издательский центр «Открытие», 2017. — [С. 175–177].

3. Соколов Н. Е. Экономическая привлекательность интернет – рекламы // Молодежная международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Наука XXI века: новый подход», 5–6 декабря 2017 г., Санкт-Петербург. — Санкт-Петербург: Научно-издательский центр «Открытие», 2017. — [С. 141–143].

4. Соколов Н. Е. Управление прибылью организации // Шаг в будущее: теоретические и прикладные исследования современной науки: материалы II Международной научной конференции «Современное общество: глобальные и региональные процессы», 29-30 ноября 2016 г., Санкт-Петербург. — Санкт-Петербург: Научно-издательский центр «Открытие», 2017. — [С. 125–127].

## Список использованных источников

1. Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002 № 696 ред. от 22.12.2011. / Консультант плюс. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_38848/2d246b1cb5775b5a0940abca49cc4c6fda79b2e7/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_38848/2d246b1cb5775b5a0940abca49cc4c6fda79b2e7/).
2. Об утверждении Номенклатуры научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени [Электронный ресурс]: приказ Минобрнауки России от 25.02.2009 №59 ред. от 20.02.2015./ Консультант плюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_178606/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178606/).
3. Асаул, А.Н., Скуматов, Е.Г., Локтева, Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. [Текст]: учеб. для вузов / Под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. — СПб.: «Гуманистика», 2004. — 256 с.
4. Гольдберг И. Графология шаг за шагом: как расшифровать почерк. [Текст]: книга. / И. Гольберг. - М.: АСТ-Москва, 2008. - 222 с.
5. Егоров С.Н. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов / С.Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2004. – 452 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов/ А.П.Егоршин. - 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.
7. Есютин А.А., Карпова Е.В. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление. [Текст]: учебное пособие. /кол. авторов; под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. - М.: КНОРУС, 2007.- 424 с.
8. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник для высш. учеб. заведений / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА -М, 2012. - 263 с.

9. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроен персонала в организации [Текст]: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. - Москва : ИНФРА -М, 2012. - 287 с.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации [Текст]: учеб. пособие./ А.Я.Кибанов. - М.: Экзамен, - 2005. – 416 с.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. [Текст]: учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" /А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
12. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. [Текст]: учебник. / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
13. Кузнецов И.Н. Современный язык жестов [Текст]: книга / И. Н. Кузнецов. — М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2007. — 448 с.
14. Крысько В. Словарь-справочник по социальной психологии. [Текст]: словарь-справочник. / В. Крысько. - СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
15. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. [Текст]: настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб / М.И.Магура. – 2-е изд. перераб. И доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 272 с.
16. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учеб.для вузов / Б.З. Мильнер – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
17. Могилевкин Е. А., Новгородов А. С., Клиников С. В. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат. [Текст]:учеб.-практ. пособие. / Е.А.Могилевкин – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
18. Морозов А.В., Потемкин В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности [Текст]: учеб. для вузов / А.В.Морозова, В.К.Потемкин; под ред. С.Б.Мурашова. – СПб.: Центр подготовки персонала ФНС России, г.Санкт-Петербург, 2008. – 429 с.

19. Потемкин В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К.Потемкин. – СПб.: Питер, 2010. – 425 с.
20. Рошаль В. М. Физиогномика [Текст]: книга. /В.М.Рошаль. - СПб.: Астрель-СПб, 2007. – 144 с.
21. Самыгин С.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов. / С.И.Самыгин [и др.]. - Ростов н/Д: Феникс. - 2006. – 606 с.
22. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров. [Текст]: учебное пособие./ В.А.Спивак. - М.: ЭКСМО, 2012. – 790 с.
23. Anne Myers, Christine Hansen. Experimental Psychology. — Wadsworth, - 2012. – 640 p.
24. Crumbaugh J. C., Stockholm E. «Validation of Graphoanalysis by «Global» or «Holistic» Method». Perceptual And Motor Skills 44 (2). – 1977. - April. – P. 403–410.
25. Бунатян А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию. [Текст] / А.Н.Бунатян // Вестник Университета Российской академии образования. - 2010. – № 5. – С. 152-154.
26. Денисова, А.В. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А.В.Денисова // Управление персоналом: сб. научных работ. - 2007. - № 24. - С. 66-70.
27. Лысенко Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших [Текст] / Ю.Ю. Лысенко // Журнал «Отдел кадров». - 2009. -№ 3. - С. 36.
28. Маркетова, В.Н. Практика применения и возможности методики соционического анализа в поиске и подборе персонала. [Текст]/ В.Н. Маркетова // Менеджмент и кадры. - 2010. - № 2. - С. 7–21.
29. Монастырский Л. М. Роль научных и вненаучных знаний в развитии концепций современного естествознания. [Текст] / Л.М.Монастырский // Успехи современного естествознания. – 2006. - №11. – С.94.

30. Рюэгг-штюрм, Й., Ахтенхаген Л., Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэгг-штюрм, Л. Ахтенхаген // международный журнал «Проблемы теории и практики управления». - 2012. - № 24.

31. Шелухина, К.В. Нетрадиционные методы отбора персонала в организации. [Текст] / К.В. Шелухина // Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития: материалы IV межд. Межвуз. Научно-практической конференции студентов магистратуры. 22 апреля 2015 г. Часть 3. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 432-436.

32. Ben-Shakar G., Bar-Hillel M., Blum Y., Ben-Abba E., Flug A. Can graphology predict occupational success? Two empirical studies and some methodological ruminations. // Журнал прикладной психологии (Journal of Applied Psychology) 71. - 1986. – P.645–653.

33. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] / Н. Бармакова // Кадровик.ру. – 2011. – 12 августа(№8). – М.: 2011. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennyye-metody-podbora-personala>.

34. Бетехтина А.В. Принципы и этапы системы подбора персонала ритейла [Электронный ресурс] / А.В.Бетехтина // Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых ученых. – 2011. – 6 января. - Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2011/01/6/>.

35. Графология [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2015. – 28 января. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Графология>.

36. Источники привлечения персонала [Электронный ресурс]// Директор по персоналу. – 2015. – 13 февраля. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63115-istochniki-privlecheniya-personala>.

37. Косаревская Е.С. Анализ источников найма персонала [Электронный ресурс] / Е.С.Косаревская // материалы междунар. научно-

практ. конференции молодых учёных. Харьковский институт финансов. - 2011.- №6.- С.33-34. – Режим доступа: <http://elib.psu.by:8080/handle/123456789/1206>.

38. Определение ритейла. Справочник технического переводчика. [Электронный ресурс] / словари и энциклопедии на Академике. – Режим доступа: [http://technical\\_translator\\_dictionary.academic.ru/215583/%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB](http://technical_translator_dictionary.academic.ru/215583/%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB).

39. От собеседования к графологии и brainteasing: действенные методы отбора персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу.– 2015. – 15 января. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63065-metody-otbora-personala>.

40. Наставничество. Словарь по экономике и финансам. [Электронный ресурс] / словари и энциклопедии на Ака-демике. – Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=17&action.y=18#4180341](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_find.cgi?ph=%ED%E0%F1%F2%E0%E2%ED%E8%F7%E5%F1%F2%E2%EE&action.x=17&action.y=18#4180341).

41. Служба тематических толковых словарей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RCgroktuxy](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RCgroktuxy), свободный. – Загл.с эк-рана.

42. Сухорученкова Е. Движение – жизнь, или снова релокация [Электронный ресурс] / Е.Сухорученкова. – 2013. – 05 июля. – Режим доступа: <http://www.job.ru/seeker/career/article/44582-dvizhenie-zhizn-ili-snova-relokatsiya.html>.

43. Физиогномика [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2014. – 6 февраля. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Физиогномика>.

44. Marco De Micheli. Acht Wege für eine bessere Auswahl von Bewerbern [Электронный ресурс]/ Marco De Micheli // Magazin. Werkzeuge für Organisation und Management.- 2015.- 18.02.2015. – Режим доступа:

<http://www.business-wissen.de/artikel/personalauswahl-acht-wege-fuer-eine-bessere-auswahl-von-bewerbern/>.

45. Von Carsten C. Schermuly, Tobias Schröder, Jens Nachtwei, Karl Gläs. Recruiting im Jahr 2020 [Электронный ресурс] / Von Carsten // Harvard Business manager. – 11. 2012. – Режим доступа: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-865357.html>.

## Приложение А

### **1 Theoretical aspects of the research of recruitment**

1.1 Principles and Criteria for staff recruitment

1.2 Recruiting system

1.3 General characteristics of sources and methods of attracting candidates

1.4 Methods of selection of candidates

Студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗАМ6Б	Соколов Николай Евгеньевич		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Фангманн Галина Олеговна	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Зеремская Юлия Александровна	к.ф.н., доцент		



# **1 Theoretical aspects of the research of recruitment**

## **1.1 Principles and Criteria for staff recruitment**

The selection of personnel was studied by many scientists, because this is the initial stage of any personnel management system. In this regard, the definition of the meaning of the term selection of personnel can be found in different authors, then we will consider some of them.

In the scientific works of Doctor of Economics Spivak Vladimir Aleksandrovich, the following definition can be found: "Personnel selection involves the development and implementation of programs for recruitment, selection of personnel, tests (acceptance and during the probation period) based on scientifically developed requirements of the workplace to the person as a professional and personality".

Egorshin Alexander Petrovich, rector of the Nizhny Novgorod Institute of Management and Business, wrote: "The recruitment process is the process of selecting suitable candidates for vacant workplaces based on the existing reserve of personnel at the labor exchange and at the enterprise. Personnel selection includes the following elements: calculation of the need for personnel of workers and employees; models of workplaces; professional selection of personnel; formation of a reserve of personnel".

In the textbook prepared by the scientists of the Department of Personnel Management of the State University of Management under the editorship of A.Ya. Kibanova, it is said that: "Under the selection and placement of staff means the rational distribution of employees of the organization by structural units, sites, workplaces in accordance with the system of division and cooperation of labor adopted in the organization, on the one hand, and the abilities, psychophysiological and business qualities of workers, meeting the requirements of the content of the work performed, on the other".

All of the above concepts have a common core, but having examined the scientific literature on this topic, I would like to give a more concise definition of

this concept. Personnel selection is a process in which the organization is engaged in the search, recruitment and selection of employees for vacant positions.

The main principle of selection and placement of personnel is considered to be: "The right person, at the right time, at the right place." To select high-quality personnel that meet the requirements of the company, an integrated approach is required. To effectively include the system of recruitment in the management of the organization, you must fulfill a number of conditions:

- It is necessary to plan the personnel policy of the company, first of all, corresponding to the strategic goals. This will allow to systematically carry out activities to improve the staffing of the organization.

- Alternative, attracting for each vacancy the greatest number of applicants.

- It is important to take into account not only the professional qualifications of the candidate, but also his ability to integrate into the cultural and social life of the organization. A company may lose more than it has acquired if it employs a technically qualified candidate who is unable to establish good relations with colleagues, clients and suppliers, and possibly undermines the established norms and order in the organization.

- It is necessary to take into account all requirements of labor legislation and ensure a fair approach to each candidate and applicant for an open position.

- When selecting, you need to focus on the strong, not the weak points of a person. In nature, there are no ideal candidates, you need to find the most suitable for this vacancy. If several candidates in a row do not meet the requirements, the selection is terminated, as, most likely, these requirements are overstated, and they need to be reviewed.

- Refuse to accept new employees if they do not have a need, regardless of their qualifications and personal qualities.

- Organize a search for a candidate who meets certain requirements for the content of the work (education, experience, experience, competence, health status, etc.).

- Focus on the most qualified personnel, but not more than the skills required by the workplace.

Next, we will focus on the selection criteria. The definition of the criteria on which the assessment and recruitment of candidates is based is of primary importance for successful selection. It is necessary to formulate clearly on the basis of what criteria will be used to evaluate the candidates. For example: what kind of person does a company need - a good leader or a highly qualified specialist? Is it possible that both together? Or should this be just a conscientious executive person, without very high requirements for his professional qualifications?

There are a number of requirements that must be met when forming selection criteria:

- validity - (from lat. Validus - strong) the degree of the indicator's correspondence to the concept that it is meant to reflect;
- reliability;
- completeness;
- necessity and sufficiency.

Validity of the selection criteria implies that the criteria for evaluating candidates must correspond to the content of the work and the requirements for the position to be selected. The low validity of the criteria may lead to incorrect choice.

Completeness of criteria. The requirement of completeness of the criteria used in selection means that they must take into account all the key characteristics that are important for successful work in this position. Incompleteness of the selection criteria may lead to the selection of candidates who do not meet the organization for some important performance indicators.

Reliability of criteria. Selection based on established criteria should ensure the accuracy and sustainability of the results. The results obtained during the evaluation should not be accidental.

Necessity and sufficiency of criteria. Do not unreasonably increase the number of selection criteria, thus overloading the search process for candidates, as this will result in an unnecessary reduction in the number of possible candidates.

The following criteria are applied to candidates on the part of the organization:

- gender and age. For example: for the post of the head, they most often want to see a man between the ages of 27 and 45, and in the office of the administrator a woman aged 19-28;
- education;
- special skills (knowledge of certain computer programs, foreign language, etc.);
- experience (work experience in a certain professional sphere, in a certain position);
- other demographic characteristics (place of residence, marital status, presence of underage children, etc.);
- business and moral qualities (responsibility, initiative, honesty, perseverance, etc.);
- medical contraindications (general health, chronic diseases, absence of deviations in the psyche, etc.);
- psychological characteristics (conflict, intelligence, leadership qualities and much more).

The following basic ways of determining the selection criteria are formulated:

1. The allocation of a group of successful employees and groups of unsuccessful employees among the employees of the organization working in a certain position. For example, a group that fulfills the established rate of production

and a group that does not cope with it. A detailed survey allows you to establish indicators for which there are significant differences between the compared groups. These indicators and may subsequently act as selection criteria.

2. The most important indicators necessary for successful work in this position are highlighted on the basis of an analysis of job descriptions and job requirements.

3. Expert evaluation, when criteria are offered based on the experience or intuition of a specialist (a group of specialists), who are familiar with both the selection methods and the requirements for the position, for work. This method is used today most often. At the same time, the selection criteria are established by the head (top management) himself.

Conclusion: In order to obtain the desired effect from the implementation of the recruitment program, it is necessary to follow the sequence in carrying out the check, both the candidate's business qualities and personal qualities. It is worth noting that each criterion peculiar to the selection of personnel has requirements that somehow complement each other and are based on various information sources. There are several ways to determine the necessary criteria for selecting candidates, each organization chooses the most suitable for itself. The most important thing that you need to remember about for qualitative selection is that you must adhere to the principles, the criteria should be reliable.

## **1.2 Recruiting system**

According to the textbook VK. Potemkin, on personnel management, staff selection is a process that is aimed at identifying the employee's special knowledge, practical experience, mastering the methods of work, initiative and innovation, competence and professionalism.

The process of selecting personnel is a system consisting of subsystems among which one can distinguish: search, selection and hiring (hiring).

The components of the subsystems can also be represented as the stages of the recruiting system. This multi-stage process in each organization stands individually, in order to reduce the time to select and improve the quality of selected candidates. Let's consider the main stages from which the process of selection of personnel can consist:

1. Determine the need for staff.

The initial stage of the recruitment process is based on data on both available workplaces and planned ones. The main task of this stage is to determine the organization's need for human resources, whether it be a long-term or short-term perspective.

The forecast of the need for personnel represents an assessment of the quality and number of employees of the enterprise, which will be useful and necessary in the future to achieve the set goals. Do not forget that before you can determine what number of staff is required, it is necessary to analyze the demand for goods or services provided by this organization. After that, this forecast turns into data on the number of necessary personnel to meet demand indicators.

2. Develop a profile of requirements for the vacancy.

This stage begins with the drafting of an application by the head of the structural unit to search for candidates for the vacancy that has appeared.

The approximate block of the application looks like this:

- Name of the structural unit where the vacancy and job description is open.
- The reason why this position was vacated.
- Direct subordination of a specialist occupying a given position and the number of his subordinates.
- Responsibilities.
- Basic requirements for candidates (gender, age, work experience, etc.).

On the basis of this application, before starting the search for candidates, it is necessary to carefully analyze and justify these requirements to the applicant.

It is worth noting that a person engaged in the selection of candidates for a vacant position is required to know everything about this vacancy: to have a clear

idea of all the requirements for the future employee, the pitfalls of work, the corporate culture of the enterprise and the microclimate in the team - of all these data, a job profile is drawn up.

### 3. Search for candidates.

After the formation of the profile of the post, a set of measures to search for candidates is being developed. The sources of attracting applicants for this position are determined and the search process is launched.

At this stage, they also calculate the expenses of the organization for recruitment and correlate them with cash losses from the empty workplace. If a new employee is not required urgently, then there is an opportunity to use free search methods, for which only the labor costs of the recruiting officer will be required.

### 4. Preliminary selection interview.

Its purpose is to assess the overall level of the applicant, his appearance, adequacy, personal qualities - the manner of speaking, behavior and so on. If mass recruitment is required, then it is advisable to use call-centers. When the company's email address will have to come filled with questionnaires and personnel department employees select the most suitable questionnaires. Thus, this stage allows you to weed out a fairly large number of applicants.

### 5. Completing the questionnaire.

Applicants who have passed the qualifying interview must fill out a special form of the questionnaire. This stage is present in virtually every company, regardless of its type. Questions in the questionnaire should be a minimum number, they must be neutral, correct and precondition any options for answers. The questionnaire should help to find out the possible performance of the candidate's future work, with the help of information about the past work, main achievements and the mindset. It is at this stage that the availability of recommendations from previous jobs is indicated and it is possible to confirm them.

### 6. Conversation on hiring (interview).

After the first stages of the selection, about 20-30% of the total number of candidates is admitted to the interview. There are three types of interviews:

formalized (conducted according to the scheme, questions are prepared in advance); poorly formalized (in advance, the main theses are thought out); informal (do not go by the scheme, only the general direction of the conversation can be prepared in advance). During the conversation, it is desirable to find out from the candidate such information as: more importantly, career or earnings; what he wants to achieve in his career; what are its strengths and weaknesses; what is most important for him in the work; plans to improve their skills; Will family or personal life influence the performance of official duties.

#### 7. Testing.

Hiring tests are used to get a psychological portrait of a candidate, to assess his professional abilities and knowledge.

Tests serve as an auxiliary tool for evaluating the candidate and there is a huge variety. We will single out the main, most often used in recruiting.

Tests for the performance of work. The candidate is asked to perform a specific task, typical for working in a vacant position. It can be checking the translation of texts from foreign languages for translators, checking the ability to drive a car for drivers and so on.

Tests for measuring the general level of mental development and abilities. Typical of these tests is a written form. Examples are the test on the ability of the Wechsler scale, the Cattell test, J. Raven's progressive matrices test, R. Amthauer's intelligence structure test and many others.

Questionnaires are used to determine the propensities of a respondent to a particular activity. These tests are used for professional orientation.

8. Verification of the track record and recommendations from previous places of work.

9. Medical examination (if necessary in connection with the specifics of the work).

As a rule, pass a medical examination and provide an opinion asking candidates for work related to the responsibility for the lives of others. These



include: pilots, train drivers, sailors, employees of law enforcement agencies, nutrition workers, civil servants and others.

#### 10. Deciding on admission.

The final decision on hiring is taken by the head of the organization, guided by a comparison of the reports with the results of the selection of candidates. In some cases, to form a personal opinion about the candidate, the leader can call him to talk. After making the final decision, a contract is concluded between the candidate for the position and the organization and the order for employment is formalized.

Conclusion: The recruitment system is a complex mechanism that will give the most effective result if all of the above components are present in the implementation process. Such a system will help to identify the really best candidate for a vacant position.

### **1.3 General characteristics of sources and methods of attracting candidates**

When a company needs to find a new employee, two questions arise: where to look for potential candidates and how to notify the candidates about the vacancy available.

Sources of staff involvement can be divided into internal and external. Internal sources are all employees of this organization, and external - all candidates are able to work in this company, but not working in it at the moment.

External sources can be:

- random candidates who have responded to a job;
- former employees who left the company of their own free will;
- graduates of universities, etc.

There are various methods and technologies for attracting candidates, for example, for internal sources it is typical:

- notification of employees through the local corporate network about the vacated vacancy;

- viewing the files of personnel;
- Carrying out a career development program in the company;
- combination of posts;
- rotation;
- temporary hiring of personnel, etc.

In turn, for external sources, the number of methods is limited only by the ingenuity of HR employees. Thanks to the development of information technology, it became possible to search and alert a huge number of candidates at low cost. There are the following ways to recruit personnel from external sources:

- search through the media: advertisements in newspapers, on specialized sites or social networks, etc .;
- employment centers (labor exchange);
- recruitment agencies: save time and avoid difficulties, but are the most costly way to find personnel;
- Cooperation with profile universities, holding job fairs and "open days";
- Head-hunting (in English translation headhunting - hunting for heads) - search and selection of personnel of key and rare in the level of competence of specialists;
- Outsourcing personnel - the organization's transfer of personnel for temporary use by another organization when concluding a contract, "leasing of personnel".

Further, Table 1 shows the advantages and disadvantages of external and internal sources of personnel involvement.

Table 1 – Advantages and disadvantages of internal and external sources of staff involvement

<b>Internal sources of personnel attraction</b>	
<b>Benefits</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- low costs for attracting personnel: both material and temporary;</li> <li>- The most complete and verified information about the capabilities of the applicant;</li> <li>- Increase the level of loyalty and motivation of employees, thanks to a clear career development;</li> <li>- reduction of the period of adaptation and training, since the candidate is familiar with the organization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- limited choice of candidates;</li> <li>- deterioration of the psychological climate in the team, in case of a sense of rivalry;</li> <li>- Lack of new ideas;</li> <li>- the need to close a vacancy to a vacant workplace.</li> </ul>
<b>External sources of personnel attraction</b>	
<b>Benefits</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a large selection of possible candidates;</li> <li>- the possibility of new ideas;</li> <li>- allows you to cover all the needs for personnel;</li> <li>- fewer threats of conflict in the team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- high costs: material and temporary;</li> <li>- high risk of mistaken choice;</li> <li>- long-term adaptation;</li> <li>- The lack of complete and reliable information about the capabilities of this candidate.</li> </ul>

Internal sources of staff involvement are more rational to use if managers do not want to expand the company's staff. Using a horizontal rotation or vertical movement, when the place of an employee of a person who has gone to increase is taken by the subordinate following the hierarchy, it is possible to make a qualitative redistribution of the already existing personnel in the organization. Often, internal sources are used by companies to preserve commercial secrets and certain developed know-how.

External attraction is most often addressed in case of a significant increase in staff or recruitment for line posts, or for the desire to get new creative ideas, and avoid stagnation. In practice, most often, there is a combination of these types of sources, which helps to compensate for the shortcomings that each of them has. Each company at certain times resorts to various methods of attracting personnel, they are divided into active and passive methods. The choice of these methods in the first place, depends on the timing of the closure of the vacancy. If a highly qualified

specialist is urgently needed, it will be wiser to resort to more costly active methods of attraction, and if the job can be closed, then most often they turn to passive methods, which are cheaper.

Active methods are applied when demand exceeds the supply of labor. The most striking example of an active method is recruitment - building contacts between the company and its potential employees of interest. Most often, recruitment is carried out in educational institutions, from competitive enterprises, through private intermediary organizations or through state employment centers. In addition, the company can recruit (recruit) staff by forming its own image, through, holding presentations, participating in job fairs, festivals and celebrations. Presentations are intended, mainly, for casual passers-by and people living nearby. Job fair is interesting for employees wishing to change jobs. Holidays and festivals are designed for qualified professionals who are interested in this company.

Passive methods of personnel selection are applied when the supply of labor exceeds the demand in the labor market. Placement of vacancy announcements is the most common type of passive selection method. In such an announcement, most often indicate the requirements for the candidate, the proposed terms of payment and a minimum description of duties, and then they are sent to internal and external media. Choosing a certain way of distribution, you need to understand all the pros and cons. Television covers a fairly large audience, but it incurs high costs with little targeting. A much cheaper way of advertising on the radio also captures a wide range of audiences, but most often these are people at work or driving a car. In this regard, the main responding persons are those who wish to change the current work.

Conclusion: The choice of the source of selection of candidates is based on the nature and importance of the vacant position. Using several methods of attraction can help an organization to reduce the time spent looking for the right candidate. Thanks to the staff involvement phase, the organization can meet the need for staff by creating a reserve for occupying vacant jobs.

## 1.4 Methods of selection of candidates

Regarding the methods of selection of candidates, for each company are suitable exactly those that are applicable in its conditions and as closely as possible to its purposes. Therefore, it is almost impossible to determine what methods can be considered innovative, and which ones are already obsolete. The solution remains for HR specialists, but for it to be correct and justified, it is necessary to own the whole set of techniques and tools that will help to select highly professional and successful employees.

There are various methods for selecting or evaluating employees, for example, there is a separation of methods into:

- classical (traditional), such as: interview, questioning, testing, assessment centers, summaries and other.
- non-traditional: stress interview, Brainteaser interview, physiognomy, socionics, graphology and so on.

Let us describe in more detail the classical (traditional) methods of selection. The most common method of personnel selection is an interview. During a short conversation, the employer can get sufficient information about the candidate's experience, make up his psychological and emotional profile, get acquainted with the personal qualities of the applicant, find out the range of his interests, make sure of his stress resistance, professionalism and so on. The interview method is also good because it can also provide non-verbal information about the applicant - to assess his gestures, postures, intonation - and make more accurate conclusions in addition to other methods of personnel selection.

Questioning. The method is used to obtain personal data about the applicant in the documentary form: first name, last name, patronymic, address, education information, professional skills and so on.

Test method. One of the most effective methods of recruitment and selection of personnel, which thoroughly reveals the general level of qualities and properties of the applicant required for a particular job.

Evaluation centers. This method of selection of personnel usually takes place in a game form that simulates a real working environment. The applicant in the course of the game or training is obliged to make a speech to the audience, analyze some fact, make a decision, justify his own opinion and so on.

Summary. Information about the person who wants to get a job. Necessary to provide when hiring in a particular organization. Typically includes: the year of birth, place of education, previous place of work, professional knowledge, etc.

At this point in time, traditional methods of recruiting are quite popular and are used by most organizations in need of personnel. And as for non-traditional methods of selection, there is undoubtedly a noticeable increase in activity in application, but at the moment it is not enough to compete with traditional ones.

The most common method of selection among non-traditional is considered stress-interview. The main task of the stress-interview is to identify the degree of stress-resistance of the candidate. Most often, they check the ability to maintain self-control under tense conditions, defend their position in situations of external pressure, criticism and objections on the part of the interviewer and others. That's why this method is often used to select candidates for positions related to increased stress and danger, for example: firemen, police officers, bank cash collectors, transaction officers, cashiers, etc. Stressful situation can be created in different ways: delay of the interviewer for a meeting; conversation with the applicant in an inappropriate manner; questions of a personal nature, not relevant to this work and much more. Of course, it will be strange if someone wants to work in the company after such tests. That's why, the stress-interview masters are advised after the tests to ensure the psychological recovery of the candidate.

No less interesting is the method Brainteaser Interview (in English - "interview, tickling the brain"). The purpose of this method is to test the candidate's creative abilities and analytical thinking. A candidate for a vacant position is asked to solve a puzzle or to answer an intricate question. Consequently, the target audience of Brainteaser interviews are employees of creative specialties and mental work: advertising managers, programmers, auditors, etc. The most famous

Brainteaser-interview was brought by the company Microsoft, whose leaders are adherents of this method.

Also, non-traditional methods include physiognomy. Physiognomy is a method that allows you to determine the type of a person's personality and his mental qualities (both congenital and acquired) by external signs, based on an analysis of the characteristic features of the person, that is, his features, shape and expression. Physiognomy dates back to the times of Aristotle and Hippocrates. The first applied it to study the state of the soul, the second - to study the body. In modern psychological science, physiognomy is considered a classic example of pseudoscience.

Widespread fame in the 60's. XIX century. received the works of a psychiatrist, founder of bioclimism, professor of the University of Turin, Cesare Lombroso. In the work "Crime, Causes, Means of Struggle" (1899) C. Lombroso developed a classification of the factors of crime, including physical, biopsychological and social factors from a scientific approach to physiognomy.

Physiognomy for thousands of years studied the relationship between the structure of the face and character traits, has accumulated a huge array of observations and hypotheses, most of which, however, do not withstand serious scientific verification. Therefore, this method can be used only for personal purposes, but in no case should it be referred to as scientific study and the only method of selection.

Another interesting method is another method - socionics. This concept, based on the typology of K.G. Jung, studying the process of processing information from the outside world by the human psyche. According to the socionic concept, people's psyche can be represented in the form of 16 possible ways of perceiving and processing information, which corresponds to a certain sociotype. Sociotype - a complex of stable qualities of the human psyche without taking into account the volatile outer shell (character, temperament, education, etc.). Each sociotype got its name due to the similarity with a certain famous personality or character. People of a certain sociotype will show similar behavior in the same situations, they are guided

by the same motives when making decisions. Socionics is called "interdisciplinary science, lying at the intersection of psychology, informatics and sociology", so its methods help to model the behavior of any person, as well as its interaction with representatives of other sociotypes. All this makes it possible to form areas of professional interaction, as well as personal interests.

Currently, socionics is not included in the nomenclature of scientific specialties of the Higher Attestation Commission of the Russian Federation. In the opinion of many scientists, socionics is pseudoscience. Philosopher P. Monastyrsky believes that the categories of socionics are speculative, not based on empirical experience.

Another unconventional method, which is often used in European companies, is graphology, or handwriting expertise. Graphology is an art that allows specialists to learn and explain character in handwriting. I analyze the presence of rhythmic oscillations, the direction of the handwriting line, the force of pressure and much more, the graphologist can provide an approximate portrait of the person who owns this handwriting. This method can help to determine the hidden qualities of an employee remotely, without his notification and at any time, which is what is attractive for HR specialists.

The scientific community, the reliability of the conclusions of graphologists is questioned, a large number of researchers graphology is recognized as pseudoscience. Despite the fact that graphology initially received some support in the scientific community, the works of Fluckinger, Tripp and Weinberg (1961), Lockworth (1976) and Nebo (1986), and the fact that some studies still support the opinion about the reliability of graphological techniques analysis of handwriting (Crumbo and Stockholm), the overwhelming majority of researchers believe that the lack of graphical methods of any predictive ability is finally proved.

Determining the method and technology of recruitment, you should pay attention to its set of functions. Table 2 shows the characteristics of non-traditional methods of assessing applicants for hiring. Using the data in the tables, applying an



integrated approach, the process and result of the candidate's assessment for the position can be raised to a higher quality level.

From the table below, we can conclude that there is no ideal method that could provide adequate, qualitative and complete information about the candidate.

All of the above methods of assessing candidates for employment have their advantages and disadvantages. Therefore, to increase the effectiveness of the application, in the practical use of these methods, it is necessary to pay special attention to their shortcomings, and to try to eliminate them by using complementary methods.

It is also advisable to increase the accuracy of the above-mentioned non-traditional methods, in order to achieve the optimum reliability necessary for introducing candidates into the system. The next step is to develop a comprehensive system of standardization of non-traditional methods and certification of specialists trained to work with personnel on these methods (Table 2).

These actions will allow solving current actual issues of legitimacy of the above-mentioned non-traditional events when hiring a company. And also develop the necessary algorithms in the training process in order to acquire interviewers skills of application and evaluation of candidates by non-traditional methods.

Table 2 – Advantages, disadvantages and scope of non-traditional methods of personnel selection

<b>Method name</b>	<b>Benefits</b>	<b>Disadvantages</b>	<b>Application area</b>
Stress interview	Helps "disclose" a prepared candidate; Helps show ability to competently behave in conflict situations, speed and effectiveness of decision making in extraordinary situations; Determination of the level of stress resistance of the candidate.	It will repel some of the potential employees who might be useful; With inept conduct can only do much harm: the applicant will receive negative experience, and rumors spread quickly, and the company will very soon be prosecuted among non-professional people.	For evaluation of candidates applying for positions where it is necessary to communicate with a large flow of people (managers of work with clients, sales managers).
Brainteaser-interview	The most complete definition of the creative abilities of the candidate; Determination of analytical thinking of the candidate.	It takes a lot of time, effort and attention from the competitor and the recruiter; A biased evaluation is possible.	Workers of intellectual work and creative specialties, among them programmers, advertising managers, auditors, consultants.
Physiognomy	Can use even an inexperienced recruitment specialist; Provides information about the qualities of the candidate by analyzing his person.	Not effective as the main method of evaluation; Complexity of interpretation.	Senior positions (heads of departments, deputies)
Socionics	Receipt of new information about the candidate; It helps to understand a person better.	Not effective as the main method of evaluation; Complexity of interpretation; Financial expenses.	Senior and senior management positions.
Graphology	Obtaining additional information about the nature of the candidate; Obtaining objective information.	Conduct by a highly qualified specialist; Large financial costs.	Senior positions (general director, deputies)

Conclusion: During the selection process, it is necessary to take into account the personal, psychological and professional qualities of the worker in order to determine his suitability for fulfilling the duties that will be inherent in the position held. The choice remains for HR-specialists, which should be based on the compliance of the qualifications and personal qualities of the applicant for the proposed position, as well as the interests of the organization.

Conclusion by section.

Personnel selection is the initial stage in the process of personnel management. The selection system includes a multitude of processes and elements that are closely interconnected and in their essence constitute a single whole that directly affects the recruitment of highly qualified specialists in the organization. The field of personnel management is complex in nature, therefore it is impossible to always apply standard solutions on such complex issues as search and attraction of applicants for an open position, the choice of certain methods of selection and the decision to hire. Any organization should understand that there is no one ideal system of recruitment suitable for everyone without exception. Ideal can be only that selection system, which is designed purely for a certain company, taking into account the existing economic situation, industry affiliation, life cycle stage, labor market situation, organizational culture of the enterprise and many others.

## Приложение Б

### Анкета кандидатов на должность

Место  
для фотографии

Претендент на должность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
В отдел \_\_\_\_\_  
Дата первого собеседования \_\_\_\_\_  
Результаты профессионального  
тестирования \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Результаты собеседования \_\_\_\_\_  
Другие отметки \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Дата принятия на работу  
(отказа) \_\_\_\_\_

#### АНКЕТА

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_  
Дата рождения \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_  
Место рождения (село, город, край, область, республика): \_\_\_\_\_  
Адрес (место жительства): индекс \_\_\_\_\_ город (обл.) \_\_\_\_\_  
улица \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_ корп. \_\_\_\_\_ кв. \_\_\_\_\_  
Адрес (прописка): индекс \_\_\_\_\_ город (обл.) \_\_\_\_\_  
улица \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_ корп. \_\_\_\_\_ кв. \_\_\_\_\_  
Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира  
1-, 2-, 3-комнатная, пр.) \_\_\_\_\_  
Домашний телефон \_\_\_\_\_ Контактный телефон \_\_\_\_\_ Рабочий телефон \_\_\_\_\_  
Паспортные данные \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_  
Близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети): \_\_\_\_\_

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес ( место жительства)

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: \_\_\_\_\_

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: \_\_\_\_\_

Водительские права категории \_\_\_\_\_

С какими программными продуктами приходилось работать:

Операционные системы		Офисные программы		Специализированные программы		Языки программирования	
MS-DOS		Word		1С		Basic	
Windows 3.1, 3.11		Excel		Инфо-Бухгалтер		Pascal / Delphi	
Windows 95/98/Me		Access		БЕСТ		C / C++	
Windows NT/20000		Corel Draw				Assembler	
Другие		Другие		Другие		Другие	

Дополнительно: \_\_\_\_\_

Знание иностранных языков, степень владения (свободно, разговорный, со словарем):

Английский	Немецкий	Французский	Испанский	Другие

По каким мотивам (причинам) Вы оставили (или решили оставить) последнее место работы: \_\_\_\_\_

Чем Вас привлекает предложенная вакансия: \_\_\_\_\_

Укажите должность, Ф.И.О. и контактный телефон лица, которое могло бы дать Вам рекомендацию (с последнего места работы): \_\_\_\_\_

Какие еще вакансии, помимо предложенной, Вас могли бы заинтересовать:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Ваш средний месячный доход на последнем месте работы: \_\_\_\_\_

Перечислите организации, в которых Вы работали, и занимаемые должности за последние 10 лет:

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации, предприятия	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

На какую оплату труда. Вы рассчитываете:

1. На испытательный срок (1 мес.) : \_\_\_\_\_
2. На постоянной работе с перспективой: \_\_\_\_\_

Преимущества Вашей кандидатуры: \_\_\_\_\_  
Ваши увлечения вне работы (хобби) \_\_\_\_\_

Что бы Вы хотели добавить о себе \_\_\_\_\_

Против проверки сообщенных мною сведений не возражаю.

Дата заполнения анкеты \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

