

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Апухтиной Елены Александровны

Научный руководитель:
к. соц. н., доцент
Серкина Я.И.

Рецензент:
к.э.н., зав. кафедрой
социальных технологий
НИУ «БелГУ» Сапрыка В.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Концептуальные подходы к процессу подбора и отбора персонала.....	13
1.1. Сущность и значение подбора и отбора персонала в организации.....	13
1.2. Основные подходы подбора и отбора персонала.....	14
1.3. Методические основы системного подхода к подбору и отбору персонала.....	27
ГЛАВА 2. Исследование процесса проведения отбора и подбора персонала ООО «ГК АГРО-БЕЛОГОРЬЕ».....	38
2.1. Методы и организация исследования.....	38
2.2. Анализ процесса проведения отбора и подбора персонала в организации.....	47
ГЛАВА 3. Основные направления эффективности подбора и отбора персонала в организации.....	61
3.1. Программа повышения эффективности подбора и отбора персонала в организации.....	61
3.2. Обоснование эффективности предлагаемой программы.....	70
Заключение.....	75
Список использованной литературы.....	77
Приложения.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность проблемы исследования обуславливается тем, что в связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по технологии подбора и отбора персонала является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Работа кадровых служб любого предприятия неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора необходимых новых сотрудников в подразделениях, а далее анализ бизнес-процессов, построение модели рабочих мест.

Успешное привлечение персонала зависит и от правильного позиционирования компании на рынке труда. Важно помнить, что подбор и оценка персонала идут в связке – от качества кандидатов зависит будущий успех компании.

Управление персоналом – это работа, которая требует гибкого подхода и определенного практического опыта в сфере HR. Это целенаправленная и организованная деятельность, в задачи которой входит обеспечение оптимальных условий для работы компании. Формирование кадрового ресурса является одной из важнейших задач управления. Высококвалифицированные сотрудники с должным уровнем мотивации и лояльности способны обеспечить максимальную продуктивность организации. Именно поэтому работодатели настолько заинтересованы в качестве кадров. Подбор персонала и его оценка – основные функции управления персоналом. Рациональное использование человеческого ресурса, безусловно, имеет огромное значение. Тем не менее, важно не только грамотно управлять действующими специалистами, но и уделять внимание тому, кого именно нанимает работодатель. Многие экономические цели организации становятся достижимыми, если ее руководство серьезно

относится к качеству кадрового ресурса. Так, квалифицированный отбор может способствовать повышению производительности труда, снижению затрат, оптимальному и своевременному размещению ключевых сотрудников.

Подбор кадров – это поиск и определение наиболее подходящего кандидата на вакантную должность. При этом критериями отбора выступают и профессиональные качества соискателей, как специалистов, и их личностно-психологические характеристики.

Подбор персонала предполагает системный подход к реализации нескольких этапов в рамках набора штата сотрудников. Система подбора кадров в организации включает:

- общий анализ потребности (актуальной и на перспективу) в кадрах, открытие соответствующих вакансий;
- определение требований к персоналу. Точное описание того, кто нужен предприятию, путем анализа вакантного рабочего места, должности, определение сроков и условия набора;
- уточнение источников поиска кандидатов;
- выбор подходящей методики оценки и отбора персонала.

Подбор кадров, как любой управленческий процесс, подчиняется определенным правилам. Прежде всего, его необходимо адаптировать к производственным и организационным условиям организации, специфике ее деятельности, корпоративной культуре, стратегическим целям и возможным перспективам.

Состояние научной разработанности проблемы. Науке управления персоналом посвящены труды В.М. Масловой, Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуб, А.Я. Кибанова, С.В. Ивановой, Т.Ю. Базарова, В.В. Арутюнова, В.Р. Веснина, А. Г. Маклакова, С. И. Самыгина, Э. Майклз, В.Д. Дорофеева, Г.В. Ларионова, А.Н. Прошиной, В.К. Федорова. Эти авторы рассматривали проблему управления персоналом только с точки зрения хозяйствующего субъекта. В последние годы в области управления персоналом выделился

бизнес-процесс, получивший название «рекрутинг» (подбор персонала) и получила широкое распространение практика сотрудничества с рекрутинговыми агентствами. В связи с этим возникла потребность в развитии теории управления персоналом и выделении в ней рекрутинга как отдельной дисциплины. Рекрутингу посвящены книги С.В. Ивановой, Ю.Г. Одегова, А.В. Вязигина, Т. Баскиной, О.Н. Аллина, С.А. Карташова, И.А. Кокорева, а также зарубежные издания, авторами которых являются С. Квале, Д. Арнольд, М. А. Ричардсон, Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. В своих работах авторы дают рекомендации, основываясь на личном профессиональном опыте.

Работы перечисленных авторов содержат сведения о принципах и содержании управления персоналом, в том числе и о методах подбора и отбора персонала. Вместе с тем, в экономической науке практически отсутствуют серьезные исследования методологии подбора и отбора персонала. Недостаточно, на наш взгляд, разработана система подбора и отбора персонала применительно к условиям работы конкретных организаций.

В частности, вопросам, посвященным особенностям стратегии подбора и отбора персонала пищевой отрасли в настоящее время, уделяется недостаточное внимание.

Анализ этой информации вызывает необходимость систематизировать весь материал, уточнить отдельные категории, конкретизировать их сущность и область применения, разработать эффективную технологию проведения подбора персонала, что и предопределило выбор темы, постановку цели и задач исследования, обусловило структуру и логику исследования.

Проблема исследования заключается в противоречии между возрастающим запросом практики управления персоналом в знании условий системного подхода к подбору и отбору персонала и недостаточной разработанностью этой проблематики в области управления персоналом.

Решение данной проблемы является целью нашего исследования.

Объектом исследования являются технологии подбора и отбора персонала.

Предметом исследования – подход к системе подбора и отбора персонала.

Актуальность указанной проблемы, ее практическая значимость и, вместе с тем, недостаточная проработанность, определили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Цель исследования – разработка программы повышения эффективности подбора и отбора персонала на предприятии ООО «ГК Агро-Белогорье».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести анализ отобранной литературы по исследуемой проблематике;
- 2) провести анализ сущности и технологии проведения подбора и отбора персонала в организациях;
- 3) провести анализ актуального состояния методов проведения подбора и отбора персонала в исследуемой организации;
- 4) разработать программу повышения эффективности подбора и отбора персонала в организации и обосновать ее эффективность.

Теоретико-методологические основы исследования. Данная диссертационная работа базируется на фундаментальных положениях классической теории управления, а именно на работах российских и зарубежных ученых и практиков по проблемам управления персоналом, организации бизнеса, материалах научных и практических конференций по различным аспектам управления персоналом, а также специальной литературе отечественных и зарубежных экономистов, статьях, материалах, опубликованных в периодической печати, статистических сборниках и

справочниках, нормативных и инструктивных материалы по вопросам работы с персоналом.

Эмпирической базой послужили результаты изучения технологии подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье». Также были использованы публикации в периодической печати, сети Internet об опыте организации подбора и отбора персонала на ряде российских и зарубежных предприятий, посредниками на рынке труда (кадровыми агентствами Москвы, Санкт-Петербурга, Франции, Германии и др.).

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: сравнительный; эмпирические – анкетирование, тестирование; методы обработки – качественный и количественный анализ; методы интерпретации – структурный метод.

Гипотеза исследования состоит из следующих предположений:

1) факторами, определяющими успешность подбора и отбора специалиста на предприятии, являются:

– организационные условия и требования инициатора подбора, предъявляемые к кандидату на вакансию;

– личностные особенности кандидата.

2) существуют специфические различия в особенностях подхода к подбору и отбору персонала.

Положения, выносимые на защиту:

1. Ограниченный характер деятельности по подбору и отбору персонала в большинстве российских организаций обусловлен непрофессионализмом руководителей предприятий в области кадрового менеджмента и фактической недооценкой роли человеческого фактора в функционировании и развитии организации. Кадровый отбор демонстрирует структурную зависимость, регулирование кадров посредством принятия решения в управленческих структурах. Чаще всего решения по отбору кадров обусловлены стремлением сохранить достигнутые позиции в организации или «дублированием» функциональных обязательств. Непредсказуемость,

дезинформированность негативно влияют на отношение сотрудников к выполнению обязанностей, участие в реализации целей организации, межличностную коммуникацию. Можно предположить, что интеграция новых сотрудников в организацию осуществляется структурно, без учета профессиональной мобильности и личных перспектив профессионального обновления. Такое состояние дел требует серьезной работы по оптимизации технологий подбора и отбора в системе кадрового менеджмента российских организаций.

2. Для повышения качества отбора персонала целесообразно применять многоступенчатые технологии, предусматривающие последовательное использование взаимодополняющих методов.

3. Для совершенствования реализации функции подбора и отбора персонала необходимо сформировать своеобразный базис этой процедуры, выражающийся в системе обоснованных критериев, охватывающих всю организацию. Внедрение систем ключевых показателей эффективности, и технологизация процесса отбора будут способствовать его объективизации и существенному повышению эффективности.

Научная новизна исследования заключается в обосновании эффективности системного подхода к подбору и отбору персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье». Элементами новизны обладают следующие результаты исследования:

1) представлен алгоритм подбора и отбора персонала в виде технологической карты, определены условия его осуществления;

2) проанализирована специфика подбора и отбора персонала, определены основные характеристики подбора и отбора для ключевых сотрудников предприятия;

3) предложены возможные направления совершенствования процедуры подбора и отбора персонала в организации, выражающиеся в технологизации процесса подбора и отбора, разработке системы критериев подбора и отбора, охватывающих всю организацию, формировании персонифицированных

вариантных процедур подбора и отбора, включающих разные методы для вакансий разного уровня проведения процесса отбора.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что разработанная программа подбора и отбора персонала позволяет на практике своевременно и планомерно обеспечивать организацию персоналом требуемого качественного уровня и в необходимом количестве. Предложенные методы изучения и оценки соискателей позволяют достичь высокого качества подбора персонала, вследствие комплексной и объективной оценки профессионально важных качеств соискателей.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации докладывались на международных научно-практических семинарах и Международных научных конференциях.

Структура диссертации отражает логику, содержание и результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность процесса подбора и отбора персонала в организации

Подбор персонала – одна из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников [12, с. 78].

Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками. Например, распространенной ошибкой является селективное восприятие, когда рекрутер приписывает соискателю, качества, которого у того нет. Причем, чем дольше HR-менеджер ведет подбор на вакансию, тем сильнее этот эффект. Усиливает его, во-первых, желание как можно быстрее найти подходящего соискателя, а во-вторых – сильное впечатление, которое кандидат произвел на рекрутера благодаря одному-двум ярким качествам. В итоге свои ожидания HR-менеджер принимает за реальность. И подбирает не того, кто нужен [18, с. 11].

Источники поиска новых сотрудников можно разделить на две основные группы: внешние и внутренние. Внешние – это источники подбора персонала среди кандидатов, не имеющих трудовых отношений с организацией [16, с. 11]. К внешним источникам относятся объявления о вакансии на специализированных рабочих сайтах, в печатных СМИ, размещение уличной рекламы, сотрудничество с кадровыми агентствами, поиск потенциальных сотрудников на конференциях, поиск через друзей и знакомых. А также:

1. Радио и/или телевидение. Этот способ поиска персонала будет довольно затратным в крупных мегаполисах. Поэтому лучше его использовать в небольших городах провинции, где подобная реклама стоит не так много, но при этом весьма эффективна.

2. Интернет-ресурсы по подбору персонала и социальные сети. Публикация вакансий на специализированных порталах по поиску работы получила большое распространение благодаря огромному охвату аудитории. Главное – составить полную заявку на должность. Есть и вариант активного поиска – анализ выложенных резюме кандидатов на сайтах по трудоустройству.

3. Учебные заведения. Ряд компаний при подборе персонала делают ставку на сотрудничество с вузами. Наиболее простой вариант такого поиска сотрудников – размещение информации о вакансиях на сайте профильных вузов, в учебных корпусах. Более эффективный способ привлечения выпускников – презентация компании в стенах учреждения, предоставление возможностей для производственной практики [32, с. 29].

Внутренние источники представляют собой меры по подбору персонала на вакантное место из числа сотрудников организации.

Представим, как осуществляется поиск различных категорий персонала.

1. Поиск менеджера по персоналу. Поиск и отбор персонала можно осуществлять различными методами. Однако самые лучшие методы – те, которые позволяют привлекать кандидатов искать у вас работу, стремиться к вам даже тогда, когда вакансий в компании вроде бы и нет. Используя эти способы, поиск и найм персонала значительно облегчается.

Специалист по поиску персонала – ценный сотрудник в компании. От его компетенций зависит, как быстро и качественно будут закрываться вакансии в компании.

Чаще всего менеджера по подбору персонала ищут: по рекомендациям знакомых по профессиональному HR-сообществу (можно спросить у коллег по цеху порекомендовать хорошего специалиста); в социальных сетях профессиональной направленности (типа LinkedIn); на сайтах по трудоустройству (типа SuperJob.ru, hh.ru). Поиск персонала, разбирающегося

в вопросах подбора работников, не так прост, как кажется. HR-директоры не советуют брать на работу бывших сотрудников кадровых агентств [28, с. 48].

Таких рекрутеров учили «продавать» кандидатов компаниям-заказчикам. Сейчас же нужно, чтобы у менеджера по подбору был взгляд критичного покупателя, готового встать на защиту интересов своего работодателя. Ищите тех кандидатов, кто стремится сделать карьеру по направлению «поиск персонала».

2. Поиск домашнего персонала. Поиск домашнего персонала может потребоваться, например, если такая заявка поступила от генерального директора. Скажем, помощнику гендиректора дали задание найти хорошую домработницу, специалистку по домашнему хозяйству. Обращаются в специализированное агентство по трудоустройству и рассматривают резюме кандидатов, оценивают их личностные и профессиональные качества в ходе собеседования. Другой способ – рекомендации знакомых, взаимодействовавших с нужным кандидатом ранее. Оба способа одинаково эффективны. Лучше не искать кандидатов самостоятельно, размещая объявление о вакансии в специализированных СМИ. Так можно натолкнуться на мошенников.

3. Поиск рабочего персонала. Поиск рабочего персонала осуществляется такими методами: размещение объявления о вакансиях в газетах и журналах по трудоустройству; реклама в метро, наземном транспорте, железнодорожном транспорте; объявления на рекламных досках возле предприятия; обращение в специализированное кадровое агентство; переманивание специалистов редкой квалификации у конкурентов; распространение листовок с предложением о работе и т. п. За квалифицированный рабочий персонал идет «серьезная война» между компаниями-конкурентами. Некоторые работодатели даже приглашают специалистов из ближайшего зарубежья (Украина, Белоруссия и другие страны) [16, с. 83].

4. Поиск линейного персонала. Поиском линейного персонала (например, линейных менеджеров) занимаются с помощью: сайтов по трудоустройству; специализированных печатных СМИ; обращения в кадровое агентство; рекомендаций знакомых и коллег.

Перечислим наиболее авторитетные сайты по поиску персонала, размещение вакансии на которых будет сопровождаться большим откликом кандидатов рассматриваемой категории: www.superjob.ru (специализированный портал по трудоустройству, здесь лучше всего искать рядовых сотрудников с обычным функционалом); www.linkedin.com (профессиональная социальная сеть, здесь можно найти резюме редких специалистов или получить рекомендации, контакты нужного кандидата); hh.ru (специализированный портал по трудоустройству, здесь можно найти редких, высококвалифицированных специалистов и менеджеров); rabota.ru (специализированный портал по трудоустройству, здесь лучше всего искать рядовых сотрудников с обычным функционалом) и др. [29, с. 64].

Применяя высокоэффективные методы поиска и подбора персонала, можно за короткий срок привлечь в команду лучших кандидатов.

Даже в небольшой компании HR-менеджеру часто приходится иметь дело с подбором персонала – например, искать замену уволившемуся или вышедшему на пенсию сотруднику.

А в крупных организациях поиск новых работников иногда происходит в авральном режиме, особенно если возникает потребность в массовом наборе персонала (с целью комплектации штата нового филиала, при проведении сезонных работ, из-за высокой текучести кадров и так далее).

Применяя высокоэффективные методы поиска и подбора персонала, можно за короткий срок привлечь в команду лучших кандидатов.

1. Традиционные методы поиска персонала. В зависимости от конечной цели и источников рекрутинга можно выделить различные виды поиска персонала. Опытные HR-менеджеры понимают, в какой ситуации стоит

применять тот или иной метод комплектации штата, и стараются «выжать все возможное» из традиционных источников поиска.

Скрининг рынка труда с последующим массовым рекрутингом применяется при замещении вакансий с усредненными и достаточно общими требованиями. Рекрутер занимается, по сути, поверхностным подбором, ориентируясь на основные характеристики кандидатов: заявленную квалификацию и опыт работы, образование, возраст и пол, сферу деятельности. Его задача на начальном этапе заключается в сборе как можно большего количества резюме, из которых в дальнейшем отбираются наиболее подходящие варианты.

Для массового рекрутинга, как правило, используются стандартные источники поиска персонала – печатные издания с объявлениями о поиске работы и интернет-сайты соответствующей тематики, центры трудоустройства, а в последнее время еще и социальные сети. Считается, что около 90 процентов новых сотрудников в большинстве отраслей принимается на работу именно по результатам скрининга надежных и многократно проверенных традиционных источников поиска. Именно по такой схеме предпочитают работать рекрутеры, когда речь идет о подборе специалистов, не являющихся редкими или высококвалифицированными [37, с. 66].

Однако, данный способ не стоит применять при поиске управленцев и высококвалифицированных (редких) специалистов ввиду низкой эффективности. Можно месяцами сортировать многочисленные резюме, так и не натолкнувшись на подходящую кандидатуру. Чтобы упростить и ускорить поиск кадров путем массового рекрутинга, можно автоматизировать процесс – например, создать единую базу резюме с помощью специальной системы.

Хорошо зарекомендовала себя популярная программа «E-staff Рекрутер», помогающая быстро обрабатывать данные, формировать качественную базу резюме и планировать работу с соискателями. Поиск

кадров: дело тонкое. Для замещения важных вакансий, требующих особых навыков или специфического опыта работы, обычно применяются более тонкие технологии поиска и подбора персонала – такие, как headhunting [64, с. 84].

Данное понятие, подразумевающее прямой поиск кадров с четко заданными навыками и характеристиками, хорошо знакомо HR-специалистам, работающим в области подбора топ-менеджмента и высококвалифицированных работников узкого профиля. Отыскать на рынке труда таких работников за короткий срок чрезвычайно сложно, но еще сложнее привлечь их внимание обычным объявлением об открывшейся вакансии, поскольку специалисты высокого уровня обычно предъявляют весьма серьезные требования к работодателю. Поэтому их проще переманить, предлагая более интересные и выгодные условия, чем у других работодателей. Несмотря на неоднозначное отношение к этому способу, почти все крупные компании, согласно статистике, время от времени прибегают к хедхантингу, переманивая высококлассных специалистов у конкурентов [52, с. 83].

Осуществляя поиск кадров методом хедхантинга, можно значительно повысить его эффективность за счет взаимодействия со штатными сотрудниками вашей компании: проанализировав их резюме, можно выяснить, кто из них работал в конкурирующих компаниях, а затем использовать личные связи для привлечения специалистов, работающих на конкурентов. Если в личном разговоре с бывшим сослуживцем ваш сотрудник упомянет о свободной вакансии с хорошими условиями труда и конкурентоспособной оплатой, шансы на привлечение высококвалифицированного специалиста возрастут [39, с. 74].

Заранее определив уровень лояльности специалиста, работающего на вашего конкурента, вы сможете упростить свою задачу, поскольку будете понимать, какими аргументами (гарантией высокой заработной платы, перспективами карьерного роста, интересными проектами) вы сможете

заинтересовать кандидата. Как и другие методы поиска персонала, хедхантинг требует комплексного подхода: всегда лучше работать с несколькими кандидатами одновременно, чтобы в итоге заполучить хотя бы одного специалиста. Не стоит давить на человека: лучше дайте ему понять, что у него есть время обдумать предложение и право сделать выбор в любой момент. Предложите пройти временную стажировку в вашей компании (например, в период отпуска), акцентируйте внимание на разнообразии вариантов карьерного роста [72, с. 92].

2. Нетрадиционные методы поиска персонала. Вышеописанные способы поиска персонала считаются традиционными, поскольку при их применении HR-специалисты используют стандартные источники и прибегают к многократно испытанным приемам и алгоритмам работы. Но, как показывает практика, творческий подход к отбору сотрудников в большинстве случаев дает гораздо более достойный результат по сравнению с традиционными методами [83, с. 27].

Пересмотрев список источников поиска, используемых для массового рекрутинга, и заменив их креативными (соответственно, уникальными и более эффективными), можно «убить сразу трех зайцев»: обеспечить своей компании конкурентное преимущество в борьбе за свежие кадры; выделиться из общей массы работодателей, тем самым обратив на себя внимание потенциальных соискателей; охватить аудиторию пассивных кандидатов (специалистов, не занимающихся в данный момент активным поиском работы).

Креативные технологии поиска персонала – это размещение видео на YouTube, организация онлайн-соревнований и участие в состязаниях, спонсируемых другими компаниями, объявления в кинотеатрах и рекрутинг на неспециализированных мероприятиях [65, с. 69-70]. Стенды вакансий – это прекрасно, но иногда их результативность гораздо ниже эффективности одного удачно проведенного тематического мероприятия, способного

привлечь к компании внимание целого ряда квалифицированных специалистов.

Если речь идет о производственном предприятии, стабильно хороший результат может обеспечить поиск кадров в формате сотрудничества с учебными заведениями. Сюда входит размещение информации об освободившихся вакансиях в учебных корпусах профильного вуза (самый простой и недорогой способ), проведение презентаций для его выпускников, заключение договора о направлении студентов на практику в вашу компанию, получение информации о наиболее ответственных и одаренных выпускниках от сотрудников Центра занятости учебного заведения.

Многими работодателями применяются и другие проверенные технологии поиска персонала, например, изучение профессиональных форумов и проведение тематических конференций: они позволяют сэкономить время и сразу выйти непосредственно на целевую аудиторию – профильных специалистов, интересующихся тематикой работы компании. В заключение следует заметить, что нетрадиционные методы поиска персонала зачастую оказываются более затратными, чем простой мониторинг печатных изданий и интернет-сайтов с объявлениями о поиске работы, но итоговый результат, как правило, оправдывает расходы [38, с. 58]. Самым дорогостоящим способом комплектации штата считается хедхантинг (особенно если работодателю приходится прибегать к услугам рекрутинговых агентств), но в некоторых случаях данный метод является единственно доступным решением проблемы дефицита высококлассных специалистов.

1.2 Основные подходы подбора и отбора персонала

Проведем анализ основных подходов подбора и отбора персонала.

Для подготовки к собеседованию рекомендуется назначить ответственного за проведения интервью, изучить заявку на подбор персонала

и список необходимых компетенций, подобрать методы проведения собеседования. Важно заранее продумать и выписать вопросы и темы, которые следует затронуть в интервью, определить структуру собеседования.

Необходимо организовать пространство для проведения беседы, определить удобное для обеих сторон время. Решить другие организационные вопросы – например, заказ пропуска для кандидата в здание. При подготовке к собеседованию рекрутеру необходимо ознакомиться с должностной инструкцией, описывающей требования к претендентам на вакантное место [82, с. 39].

Чаще всего этот документ называется «Заявка на подбор». В рамках заявки указываются обязательные и желательные компетенции: знания, образование, умения, навыки и качества, которыми должен обладать соискатель для успешной работы в данной должности.

Исходя из необходимых компетенций, нужно подбирать методы проведения собеседования [48, с. 74].

В некоторых компаниях при подборе персонала специалистами по HR используется еще один документ – «Схема отбора». В ней описывается порядок отбора сотрудников, варианты проведения собеседования, кто из специалистов компании или руководителей подключается к проведению собеседования и на каком этапе; какие опросники, тесты и кейсы используются. Грамотно составленный документ существенно сэкономит время рекрутеров при подготовке материалов для оценки кандидатов [54, с. 112].

Представим основные типы собеседований. Подбор персонала – довольно тонкая работа, цена ошибки здесь очень велика. Исходя из вакансии, на которую претендует кандидат, рекомендуется выбрать наиболее подходящий тип собеседования. Понятно, что от интернет-маркетолога, заведующего складом или менеджера по продажам ждут разных профессиональных и личных качеств, а, следовательно, и собеседования следует проводить по-разному [54, с. 67].

В зависимости от цели собеседования бывают отсеивающие, отборочные, серийные, финальные.

1. Отсеивающее, часто представляющее собой предварительный разговор с соискателями, по итогам которого лишь некоторые проходят на следующий этап оценки.

2. Отборочное – самое подробное и наиболее глубокое собеседование из всех, на котором оценивается квалификация соискателя, опыт работы, его возможности, мотивация и цели [82, с. 39].

3. Серийное, представляющее собой серию разнотипных собеседований с разными руководителями, рекрутерами и специалистами профильного отдела, для максимально всестороннего изучения кандидата.

В зависимости от структуры поведения различают свободное, комбинированное, биографическое, ситуационное, по компетенциям, стрессовое.

1. Биографическое собеседование строится вокруг фактов из жизни соискателя, его опыта работы. В процессе такого интервью рекрутер задает вопросы вида: «Почему вы выбрали именно то учебное заведение, которое закончили?», «Расскажите о своей прошлой работе», «Что бы вы изменили в жизни, если бы могли вернуться на 10 лет назад?» [8, с. 27].

Проводя биографическое собеседование, можно оценить насколько кандидат преуспел в своей жизни, что смог сделать и чего достичь. Это позволит с большой вероятностью предположить, насколько успешен он будет в работе. Недостаток такого типа интервью состоит в невозможности определить сегодняшнее состояние соискателя, его мотивацию и способности на данный момент.

2. Ситуационное интервью. В ходе ситуационного собеседования претенденту предлагается к решению несколько проблем, задач из практики. В их качестве зачастую выступают ситуации, связанные с будущей деятельностью соискателя в рамках конкретной должности. Рекрутер по итогам беседы оценивает и результат, и методы, которые претендент

предпочел выбрать для решения проблемы. Данный вид собеседования позволяет наиболее точно определить способности соискателя к решению определенных типов задач, но дает мало информации о его аналитических возможностях [48, с. 92].

3. Стрессовое собеседование является самым рискованным видом интервью, в процессе которого кандидата пытаются спровоцировать на конфликт. Применяя данный вид собеседования, рекрутер проверяет стрессоустойчивость претендента и его склонность к конфликтам. Данный вид беседы, безусловно, оправдан при подборе персонала на должности, связанные с высоким уровнем стресса. Но в любом случае проводить жесткое интервью нужно очень внимательно и грамотно. На провокационные вопросы важен не столько правильный ответ, сколько правильная реакция, именно ее нужно учитывать в оценке кандидата.

4. Комбинированное собеседование представляет собой интервью, при котором происходит постепенный переход от вопросов, касающихся профпригодности, к абстрактным, затрагивающим личностные качества соискателя [45, с. 87]. При таком виде интервью нужно заранее разработать план для оценки профессиональных компетенций и навыков кандидата. Важно представить комбинированное собеседование как непринужденную беседу. В ее рамках быстрее выявляется коммуникабельность соискателя, его эмоциональное состояние, личностные ценности.

5. Свободное или неструктурированное собеседование больше напоминает светскую беседу, в которой рекрутер играет роль ведущего. Для данного интервью намечаются основные темы, сама беседа строится свободно, позволяя максимально раскрепоститься кандидату и раскрыть свои качества. Однако здесь важно не уйти далеко от основной цели разговора, чтобы в итоге интервьюер остался с большим количеством невыясненных вопросов.

6. Собеседование по компетенциям строится на основе предложения кандидату проблемных ситуаций для решения. Однако здесь основное

внимание уделяется реальному жизненному опыту. Претендент должен рассказать о том, как он поступал в аналогичной реальной ситуации в жизни, на работе, какие предпринимал действия. Этот вид собеседования позволяет кандидату ярко выразить свои профессиональные качества, а рекрутер может увидеть, есть ли у соискателя способность самостоятельно решать внезапно возникшие проблемы [5, с. 94].

В зависимости от формата проведения беседы с соискателем выделяют индивидуальное и коллективное собеседования.

Индивидуальное собеседование – наиболее общий тип, чаще всего подразумевающий беседу интервьюера и кандидата один на один. Такая форма организации помогает установить хороший контакт с претендентом, обсудить необходимые вопросы за небольшой промежуток времени. Однако здесь возможны ошибки в оценке, связанные с субъективизмом рекрутера [49, с. 6].

Коллективное (групповое) собеседование проводится несколькими интервьюерами. В этом случае сложно установить зрительный контакт, создать приятную атмосферу беседы, поэтому данный вид интервью вызывает больше сложностей у претендентов. Иногда именно проверка того, как поведет себя соискатель в напряженной обстановке, становится причиной проведения группового собеседования. В таком формате можно быстро выяснить, какова способность кандидата к общению и насколько быстро он может приспосабливаться к группе [73, с. 54].

Заранее необходимо составить наиболее важные темы для оценки кандидата. Необходимо попросить кандидата описать свои профессиональные качества и достижения в предыдущих компаниях, рассказать соискателя о практическом опыте, профессиональных решениях на предыдущих местах работы, задать вопросы, которые могут раскрыть уровень знаний и компетенции кандидата.

Нужно пригласить на собеседование руководителя или сотрудника, которые способен объективно оценить уровень квалификации соискателя.

Важно понять, готов ли кандидат успешно решать задачи в должности, на которую претендует. Для ответа на этот вопрос нужно «нарисовать» соискателю несколько задач и поинтересоваться, способен ли он их выполнить [16, с. 98]. Можно попросить его рассказать, какие шаги будут им предприняты для решения поставленных задач. В качестве тестового задания можете предложить кандидату стандартные операции, которые ему предстоит выполнять на будущем рабочем месте. Нужно поинтересоваться величиной суммы, на которую рассчитывает кандидат. Уточнить, какие виды поощрения имеют для кандидата приоритетное значение.

В ходе беседы проанализировать, соответствуют ли ценности и стиль поведения соискателя требованиям корпоративной культуры. Во время собеседования неизбежно возникают дополнительные, уточняющие вопросы к кандидату.

Цель рекрутера – получить максимально полное представление о претенденте, поэтому «белых» мест остаться не должно. Если в процессе собеседования специалист понимает, что не может по данным вопросам определить нужные компетенции кандидата, необходимо менять список вопросов или даже тему [72, с. 43].

Для эффективного интервью с кандидатом рекрутер всегда должен сохранять позицию ведущего в беседе. Если собеседник начинает отвлекаться от темы, необходимо вернуть его внимание к обсуждаемому предмету или заданному вопросу. Отклонения возможны в качестве уточняющих примеров, не более чем на 3-4 фразы. Если кандидат в ответе не дает конкретики, а «льет воду», несмотря на уточняющие вопросы, следует остановить его и перейти к следующему вопросу.

Если у рекрутера не получается контролировать беседу, соискатель раз за разом уходит от темы, дает «пустые» ответы или пытается вести собеседование, следует прекратить общение. Этот результат красноречиво показывает человека, который привык работать только по своим правилам. Таким сотрудником невозможно будет эффективно управлять. Не следует

затягивать интервью. Обычно эффективное собеседование занимает не больше 30 минут. Важно во время беседы вести запись ответов претендента, а также фиксировать его реакцию на вопросы [17, с. 38].

Подбор персонала на руководящую должность – весьма непростая и ответственная задача. От руководителя зависит без преувеличения судьба организации.

Чем больше получится собрать информации о соискателе на руководящую должность, тем лучше. Нужно изучить послужной список соискателя, получить рекомендации от бывших работодателей, запросить информацию из кадровых агентств. Узнать, действительно ли заслуги предыдущих компаний кандидата имеют отношение к его работе. Провести ситуационное интервью, в ходе которого выяснить, что конкретно соискатель предпринимал по проекту, каких результатов удалось достичь. Спросить о мотивах и причинах смены работы – если кандидат часто менял места работы, возможно, он не справлялся с возложенными обязанностями. Использовать профессиональные тесты.

Для правильного выбора руководителя необходимо определиться, какие именно компетенции потребуются оценить. Их выбор зависит от уровня должности, на которую претендует кандидат: топ-менеджер, линейный руководитель или руководитель проекта, а также от сферы деятельности предприятия. Для высшего руководства важными компетенциями будут аналитическое и стратегическое мышление, умение управлять изменениями. Для линейного руководителя необходимы организаторские способности, умение ставить задачи и делегировать полномочия. Руководитель проекта должен уметь расставлять приоритеты и четко разделять стратегию на тактические задачи [38, с. 93].

Чем выше руководящая позиция, тем внимательнее HR-специалисту следует подойти к оценке личных качеств и управленческих компетенций кандидата. Определяем уровень владения компетенциями. Чтобы выяснить степень владения компетенциями кандидата, нужно для каждой из них

указать критерии высокого и низкого уровня и относительно заданных пределов оценивать навыки и личные качества претендента.

Чтобы выяснить степень владения компетенциями кандидата, нужно для каждой из них указать критерии высокого и низкого уровня и относительно заданных пределов оценивать навыки и личные качества претендента.

Определим показатели высокого уровня владения компетенцией делегирования: управленец не боится давать возможность подчиненным брать на себя определенный риск и пробовать разные варианты решения проблем; руководитель побуждает сотрудников выходить за пределы зоны комфорта и думать над новыми задачами; легко передает свои полномочия другим, готов поддержать, даже если сотрудник допустил ошибку [16, с. 72].

Определим показатели низкого уровня владения компетенцией делегирования: руководитель вмешивается в выполнение задачи и/или отменяет решения сотрудников; дает мало возможностей проявить инициативу; делегирует только задачи с незначительными рисками; навязывает свое мнение и т. д. Наличие навыка делегирования можно определить в ходе собеседования с кандидатом с помощью интервью по компетенциям или бизнес-кейсов.

Эффективно определить управленческие навыки помогают кейсы. При составлении кейсов важно четко прописать критерии, по которым следует оценивать степень выраженности тех или иных качеств претендента.

1.3 Организация подбора и отбора персонала в организации

Процесс подбора и отбора персонала в организации – довольно трудоемкий процесс, требующий серьезных финансовых и временных затрат. Единственно верного способа, как организовать с нуля или оптимизировать подбор кадров, к сожалению, не существует. Тем не менее, есть ряд

общепринятых принципов и рекомендаций, которые помогут сделать процесс более эффективным [2, с. 11].

Процесс подбора и отбора персонала позволяет оптимально распределить сотрудников по структурным подразделениям организации, исходя из их пригодности к выполнению определенной работы. Такая расстановка позволяет учесть не только профессиональные компетенции, но и психофизические качества работника, что позволяет подобрать для него оптимальную должность.

Данный процесс можно отнести к категории управленческих, т.к. он непосредственным образом влияет не только на производственную, но и на административную систему. Рациональное распределение сотрудников обеспечивает формирование эффективных команд, помогает создать оптимальные условия для работы и профессионального роста.

При организации процесса подбора и расстановки персонала следует руководствоваться следующими базовыми принципами:

1. Перспективность. Соблюдение этого принципа подразумевает оценку перспективности того или иного сотрудника. При распределении необходимо учитывать такие немаловажные факторы как возраст, состояние здоровья, деловые и личные качества. Кроме того, важно определить продолжительность работы в одной должности, допустимость смены специальности, возможность повышения квалификации.

2. Соответствие. Эффективный подбор и рациональная расстановка сотрудников невозможны без оценки соответствия сотрудника определенной должности. При этом учитываются как нравственные, так и деловые качества кандидата.

3. Сменяемость. Оптимальное использование кадрового ресурса обеспечивается своевременной ротацией персонала и минимизацией старения кадров. Необходимо предусмотреть для работников возможность изменения места работы, смены профессионального приложения [26, с. 14].

Организация процесса подбора и отбора персонала проводится с учетом кадровой политики компании и принятых моделей служебной карьеры. В качестве нормативной базы используется Трудовой кодекс, соглашение с сотрудником, должностные инструкции, Положение об оплате труда, штатное расписание, личные дела работников, отчеты аттестационных комиссий [64, с. 11].

Аудит процесса подбора персонала в организации. Цель аудита процесса подбора и расстановки персонала – дать объективную оценку текущему состоянию кадровой службы, оценить целесообразность использования определенных методик и технологий, проанализировать объем работы и основные статьи расходов на персонал [24, с. 16]. Экспертиза процессов, связанных с подбором кадров, включает несколько основных этапов:

1. Подготовка к аудиту. На данном этапе необходимо выбрать наиболее квалифицированных специалистов для формирования аудиторской группы. Важно определить наиболее подходящие методики, основные критерии и показатели, источники документационного обеспечения, формы сбора данных, график проведения проверки.

Целесообразно провести анализ организационной структуры и принципов разделения труда в организации. Необходимо установить, проводились ли в последнее время мероприятия по оптимизации работы службы подбора персонала, внедряются ли новые приемы и методы работы.

2. Основной этап аудита. Аудит процесса подбора персонала включает проверку публикуемых вакансий, оценку распределения бюджетных средств, анализ качества и количества отклика на вакансии. Важно также определить количество соискателей, пришедших на интервью после первого отклика. Необходимо оценить качество очных и телефонных собеседований. Кроме того, основной этап аудита может включать оценку уровня квалификации специалистов кадровой службы. Проводим аудит подбора персонала: улучшаем этот процесс. Что проверять, как выявить узкие места в работе

рекрутеров. На данном этапе, как правило, проводится исследование рынка труда, изучается соотношение спроса и предложения, выявляются причины возникающих при поиске и подборе персонала проблем [52, с. 95].

Среди основных объектов аудита можно выделить:

- стратегии поиска необходимых специалистов, концепции подбора, используемые в компании источники и методы привлечения соискателей. Аудит помогает установить их целесообразность для отдельных кадровых категорий и компании в целом;

- технологии и инструменты отбора персонала. Их эффективность определяется соотношением качества отбираемых кандидатов и временных и финансовых затрат на отбор; причины отказа соискателям, не прошедшим отборочный этап. Важно ознакомиться с их формулировками и убедиться в их соответствии трудовому законодательству; действующие трудовые соглашения;

- необходимо удостовериться в правильности оформления кадровой документации и выявить случаи нарушения Трудового кодекса;

- уровень согласованности действий структурных подразделений компании и руководства. Согласованность должна обеспечивать формирование сбалансированного перечня требований к каждому соискателю;

- эффективность набранного персонала по критериям: производительности, качества выполняемой работы, скорости профессионального роста и карьерного продвижения;

- контрольные элементы для новых сотрудников: предварительная стажировка и испытательный срок;

- уровень удовлетворенности трудоустроенных кандидатов [19, с. 78].

3. Заключительный этап. В заключении проверки необходимо оценить процесс подбора персонала в организации по следующим критериям:

- уровень согласованности интересов всех субъектов процесса; качество подбора персонала;
- эффективность используемых методик и инструментов;
- степень обеспеченности процесса ресурсами и необходимой документацией [56, с. 48].

Оптимизация процесса подбора персонала. Процесс подбора и отбора персонала в организации нуждается в регулярном анализе и оптимизации так же, как и любой управленческий процесс. После проведения аудита, который поможет выявить все недочеты и слабые места в существующей системе, необходимо внести изменения в процесс, чтобы сделать его более эффективным. Как показывает практика, наиболее распространенной ошибкой в кадровой политике можно считать работу рекрутеров на основании устных запросов руководства. Как следствие, скорость и качество работы HR-специалистов закономерно снижается [48, с. 27].

План оптимизации должен соответствовать текущему состоянию кадровой службы конкретной организации. Тем не менее, можно выделить ряд общих рекомендаций:

1. Закрепление ответственности. Стороны, принимающие участие в процессе подбора персонала, зачастую не оговаривают свои зоны ответственности или делают это только устно. Это ведет к снижению качества и скорости работы. Если руководство структурных подразделений, нуждающихся в новых сотрудниках, не принимает участия в процессе, это снижает его эффективность. Кроме того, у потенциальных работников возникает впечатление, что в их трудоустройстве заинтересованы только они сами. Это, в свою очередь, оказывает негативное влияние на имидж компании среди соискателей. Целесообразно будет сделать процедуру подбора персонала, а именно сотрудничество сторон процесса, более формализованным [71, с. 95].

2. Определение сроков закрытия вакансии. Распространенной ситуацией в управлении персоналом можно считать непонимание и

невнимание к факторам, влияющим на скорость закрытия вакансии. К причинам ее снижения относятся специфические требования к квалификации, дефицит специалистов, низкий уровень оплаты труда и т.п. Несмотря на то, что эти факторы не зависят от работы кадровой службы, они оказывают существенное влияние на процесс подбора персонала в организации [15, с. 83]. Оптимальным выходом из ситуации будет определение сроков закрытия для существующих вакансий на основании данных мониторинга рынка труда. Проводим аудит корпоративных ценностей – они не работают. Что подправить и как пропитать ценностями все HR-процессы.

3. Информирование сотрудников компании об открытых вакансиях. Если компания стремится развивать персонал и повышать уровень компетенции каждого сотрудника, ей необходимо уделять должное внимание ротации кадров. Необходимо информировать сотрудников обо всех новых вакансиях и установить приоритет для собственных работников, заинтересованных в смене позиции или продвижении по карьерной лестнице. Подобная процедура ускоряет процесс отбора. Сотрудников, слабо проявивших себя в работе, можно отсеять на первоначальном этапе.

4. Разработка анкеты кандидата. Для оптимизации процесса подбора и отбора персонала компании целесообразно разработать внутреннюю форму специально для собственных нужд. Подобная анкета должна полностью соответствовать потребностям компании и действующим юридическим нормам. В анкету можно включить наиболее часто задаваемые на собеседовании вопросы. Если сделать это без ущерба для получаемой от соискателя информации, можно сократить временные затраты на подбор персонала. Это особенно важно для крупных компаний, где велика текучесть кадров. Рекрутер получит возможность составить более точное впечатление о кандидате, прочитав его анкету. От того, насколько эффективен процесс подбора и расстановки персонала, во многом зависит деятельность компании в целом. Это не просто управленческий процесс, направленный на рекрутинг

и ротацию кадров. Он помогает сформировать продуктивный коллектив, исходя из личностных и деловых качеств каждого сотрудника. Грамотное распределение способствует созданию оптимальных условий для работы и профессионального роста персонала. Именно поэтому необходимо уделять должное внимание своевременному аудиту процесса подбора персонала в организации и его оптимизации, исходя из потребностей компании [18, с. 29].

Как выявить на этапе отбора перспективных кандидатов, которые станут эффективными сотрудниками, и своевременно распознать тех, кто компании не подходит. Помогут специальные методы оценки при подборе персонала.

Сложность оценки кандидатов при их подборе в том, что на специалисте по персоналу лежит огромная ответственность – за 2-3 встречи, длящиеся не более – 1,5-2 часов, он должен точно определить, подходит кандидат для работы или нет. Это сделать не так просто – потому что кандидат не ведет себя естественно на собеседованиях, он в любом случае будет как минимум пытаться подать себя с лучшей стороны, как максимум – лукавить или сообщать откровенную ложь о своих знаниях, навыках и опыте. И HR должен не только оставаться беспристрастным, не давать себя провести, но и правильно оценить уровень кандидата и его соответствие профилю должности. Чтобы провести такую оценку, специалисты по персоналу имеют множество инструментов. Специальные методы оценки персонала при подборе кадров разрабатываются психологами во всем мире – из них необходимо выбрать наиболее эффективные для применения на практике [82, с. 36].

Для начала нужно изучить профиль должности и карту компетенций – на основе тех навыков, профессиональных и личных качеств, которые там указаны, следует выбирать методы оценки персонала. Если для сотрудника важнее всего – специальные профессиональные знания (например, для программистов – владение языками программирования, для сметчиков – умение составлять и читать сметы, владение программными средствами и

пр.), то акцент в методах подбора и оценки персонала следует ставить именно на это [83, с. 74]. Для такого кандидата будут наиболее важны тесты профессиональной пригодности, а также портфолио и отзывы с прошлых мест работы. Если же для кандидата имеют особое значение такие качества, как, например, навыки самопрезентации, стрессоустойчивость, коммуникабельность, лидерские качества, умение убеждать (например, для менеджера по продажам) – необходимо проводить тесты именно этих качеств [16, с. 93].

Среди множества популярных методов подбора и оценки персонала можно выделить несколько наиболее известных, зарекомендовавших себя наилучшим образом.

1. Ассесмент-центр предполагает комплексную оценку кандидата по компетенциям. Оценка проводится в ходе нескольких этапов:

- краткая самопрезентация кандидата перед участниками собеседования;
 - анкетирование или интервью по основным биографическим сведениям;
 - профессиональные тесты;
 - психологические тестирования;
 - интервью с участниками подбора – экспертом, руководителем, менеджером по персоналу;
 - описание собственных профессиональных достижений;
 - деловая игра, имитация различных рабочих ситуаций для оценки поведения и действий кандидата;
 - индивидуальный анализ бизнес-кейсов;
 - экспертное наблюдение и принятие участниками подбора решения
- [37, с. 78].

Минусом этой системы подбора можно назвать ее громоздкость – по времени (требуется, как правило, не одна встреча с кандидатом) и по

количеству участников. Плюсом – то, что она очень подробно позволяет оценить кандидата.

1. Количественные методы оценки. Эти методы основываются на данных анкет, опросников и тестов, которые заполняют кандидаты – по результатам этих тестов выносятся решения о профессиональных, личных и потенциальных качествах кандидата, а также о его навыках и знаниях. Плюсом таких методов является их простота, минусом можно назвать излишнюю «универсальность», отсутствие индивидуального подхода к кандидату [38, с. 45].

Среди наиболее популярных опросников и тестов можно выделить многофакторные личностные опросники (Опросник Кеттела, опросник MMPI, опросник FPI, опросник Леонгарда и др.), опросники мотивационных способностей (опросник Реана и др.), тесты на определенные черты и склонности (тест на педантичность, различные тесты на стрессоустойчивость, опросники темперамента, самоотношения, самооценки, эмоциональных способностей, опросники ценностей), а также тесты на активность поведения, тесты способностей, интеллектуальные тесты.

2. Качественные методы оценки. Более неформализованными, а значит – гибкими, чем количественные, являются качественные методы оценки персонала при подборе кадров. Среди них можно выделить интервью – биографическое, поведенческое, ситуационное, проективное и др. Главной особенностью таких интервью является отсутствие «программы», высокая вариативность и отсутствие оценочного отношения интервьюера к словам и действиям интервьюируемого. Минусом таких методов можно назвать неоднозначность оценки и трактовки [65, с. 44].

Применяя только тестирования для оценки соискателей, HR рискует угодить сразу в несколько ловушек: чем больше тестов, тем больше соискателя раздражает такой вид подбора – некоторые не видят в этом смысла, не хотят терять время на «бюрократию» и попросту уходят; увы – тесты нередко ошибаются; соискатель может знать «правильные» ответы;

тесты не дают полную картину личности и профессиональных навыков кандидата. Довольно рискованно доверять одним лишь тестам при подборе персонала [2, с. 93].

С другой стороны, при разумном сочетании с другими методами они позволяют быстро оценить определенные ключевые показатели кандидата.

1. Кейсовые методы оценки при подборе персонала. Бизнес-кейсы сочетают в себе черты количественных и качественных методов. Они довольно формализованы, но при их решении кандидату дается довольно много свободы – и интервьюер может наблюдать не только результат, но и процесс решения, что не менее важно.

Кейс, как правило, состоит из условий, ситуации и проблемы. Причем эти условия, ситуации и проблемы чаще всего реальные либо смоделированы так, чтобы быть максимально приближенными к реальности. Существует обычно одно или несколько правильных решений кейсов, и при оценке кандидата во внимание принимается не только само решение, но и причины, которыми обусловлен его выбор, поведение кандидата во время решения кейса, его комментарии и пр. Это позволяет полно оценить и знания кандидата (по определенному блоку, затронутому в кейсе), и его поведение в реальной ситуации, и личностные качества. Для наиболее полной оценки рекомендуется применять комплексный подход и использовать различные методы оценки при подборе персонала – сочетать тесты, интервью и бизнес-кейсы, например. Такая система позволяет получить максимально полную и достоверную картину и принять правильное решение при подборе кадров [73, с. 82].

Таким образом, можно сделать вывод, что нет «плохих и хороших» методов подбора и отбора персонала – есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава, HR-служба может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс подбора и отбора персонала включает в себя комплекс

методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала – использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

Подводя итоги вышесказанному, отметим, что подбор персонала – одна из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками.

Подбор персонала и его оценка – основные функции управления персоналом. Рациональное использование человеческого ресурса, безусловно, имеет огромное значение. Тем не менее, важно не только грамотно управлять действующими специалистами, но и уделять внимание тому, кого именно нанимает работодатель. Многие экономические цели организации становятся достижимыми, если ее руководство серьезно относится к качеству кадрового ресурса. Квалифицированный отбор может способствовать повышению производительности труда, снижению затрат, оптимальному и своевременному размещению ключевых сотрудников.

В мировой практике преобладают два основных направления кадрового подбора: поиск и отбор сотрудников для закрытия вакансий; поиск специалистов как инвестиционного и инновационного ресурса, обеспечивающего ее развитие. Сочетание этих направлений позволяет обеспечить комплексный подход к подбору персонала и первичной оценке персонала. Суть такого подхода в том, что поиск и трудоустройство новых сотрудников превращается из привычной рутины в полноценную маркетинговую стратегию, которая позиционирует корпоративную культуру компании, условия труда и особенности бизнеса в определенной сфере как продукт на рынке человеческих ресурсов. Этот подход позволяет решить ряд важнейших для работодателя задач: своевременное выявление качественной

и количественной потребности в работниках в соответствии с целями и возможностями предприятия; поиск оптимальных источников пополнения штата и выбор целесообразной технологии привлечения подходящих соискателей; создание критериев отбора претендентов в соответствии с квалификационными требованиями и необходимыми для эффективной работы в данной должности личностными качествами; выбор оптимальных методов подбора и оценки персонала для точного выявления степени соответствия соискателей установленным критериям; поддержание благоприятных условий для адаптации новых сотрудников.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Методы и организация исследования

Исследование проводилось в ООО ГК «Агро-Белогорье». ГК «Агро-Белогорье» – это вертикально интегрированная кластерная структура сельскохозяйственных предприятий, основанная в 2007 году в Белгородской области.

Ключевые направления деятельности агропромышленного холдинга включают в себя промышленное свиноводство и мясопереработку, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство.

Компания обеспечивает внутренний рынок России доступной, качественной и экологически чистой мясной и молочной продукцией, способствуя достижению продовольственной независимости и безопасности страны.

В нашем исследовании процесса подбора и отбора персонала исследовании приняли участие 237 человек.

Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа.

Первый этап – октябрь 2015 г. – февраль 2016 г.

Второй этап – февраль – май 2016 г.

Третий этап – июль – сентябрь 2017 г.

Четвёртый этап – сентябрь 2017 – январь 2018 гг.

В рамках исследования респондентам предлагались 6 диагностических методик:

1. Тест Айзенка.
2. Тест Фидлера.
3. Ориентировочная анкета Кучера–Смекала.
4. Методика Г. Хофштеде и Д. Боллинже для изучения организационной культуры.

5. Опросник «Социально-коммуникативной компетентности» (А.А. Деркач, А.Н. Сухов).

6. Методика «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттера.

Для проверки нашей гипотезы использовались следующие методики.

Тест Айзенка (EPI) – для изучения экстраверсии, нейротизма и психотизма [45, с. 58]. Данный опросник включен в исследование как основной в изучении индивидуально-психологических особенностей. Двухфакторная модель личности, предложенная Г. Айзенком, позволяет с помощью основных показателей, экстраверсии и нейротизма, представить широкую совокупность описывающих человека черт.

Тест-опросник содержит четыре шкалы: «Экстраверсия», «Нейротизм» и «Искренность», последняя позволяет судить о достоверности полученных результатов и диагностирует склонность испытуемых давать социально желаемые ответы.

Показатель «Экстраверсия – Интроверсия» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо преимущественно на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Высокие оценки по шкале «Экстраверсия – Интроверсия» соответствуют экстравертированному типу, низкие – интровертированному.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью – эмоционально стабильные (показатель 0-11 по шкале «Нейротизм»), а на другом – чрезвычайно нервные, неустойчивые и плохо адаптированные – эмоционально нестабильные, нейротичные (показатель 14-24 по шкале «Нейротизм»).

Мы уже отмечали, что эти параметры входят в так называемую «большую пятерку» черт личности, в которую входят также «открытость

новому опыту», «добросовестность» и «сговорчивость» [67, с. 48], влияющие на социальное поведение и научение. Опросник Айзенка построен по иерархическому типу и включает в себя специфические реакции, привычные реакции, составные черты и суперчерту или тип, например экстраверсию. Устойчивость выделенных типов Г. Айзенк обосновывает также их нейрофизиологической основой. Так, экстраверсия объясняется уровнем корковой активации, а нейротизм – силой реакции автономной нервной системы на стимулы [74, с. 319]. Все вышесказанное о тесте Айзенка свидетельствует о его достаточной надежности и валидности в выделении индивидуально-психологических особенностей. В нашем исследовании эти типы используются в качестве независимых переменных.

Тест Фидлера. Данная методика применяется для оценки стиля управления, но может использоваться и для изучения субъективизма в межличностных отношениях. Этот показатель тем больше, чем больше разность между оценками привлекательного или непривлекательного коллеги.

Ориентировочная анкета Кучера–Смекала [43, с. 16-17]. Данная методика разработана чешскими психологами М. Кучерой и В. Смекалом. Она основана на словесных реакциях испытуемого в предлагаемых ситуациях, связанных с работой и участием в ней других людей. Ответы испытуемого зависят от того, какие виды удовлетворения и вознаграждения он предпочитает. У человека создается впечатление, что с помощью этой методики получают «ориентировочную» информацию о нем самом (отсюда название «ориентировочная анкета»). На деле же испытание позволяет изучить основную жизненную ориентацию испытуемого. Анкета направлена на изучение направленности личности по 3-м сферам: направленности на себя, направленности на взаимодействие, направленности на задачу. Анкета построена по закрытому типу и состоит из 30 вопросов.

Личная направленность (направленность на себя) – НС – создается преобладанием мотивов собственного благополучия, стремлением к личному

первенству, престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами и переживаниями и мало реагирует на потребности людей вокруг себя: игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе он видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от других сотрудников.

Направленность на взаимодействие – НВ – имеет место, когда поступки человека определяются потребностью в общении, стремлением поддержать хорошие отношения с товарищами по работе. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности, хотя может и не способствовать успешному выполнению задачи.

Деловая направленность (направленность на задачу) – НЗ – отражает преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к познанию, овладение новыми навыками и умениями. Обычно такой человек стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности группы, поэтому старается доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи.

Понимая, что направленность личности является достаточно устойчивой системой, мы взяли эту методику, чтобы иметь возможность оценить изменение в направленности на взаимодействие у членов тренинговых групп, предполагая, что она должна несколько повыситься.

Методика Г. Хофштеде и Д. Боллинже для изучения организационной культуры.

Для оценки предпочитаемых характеристик организационной культуры был использован интегральный подход в исследовании организации, разработанный голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже. Исследователи в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм-коллективизм и мужественность-женственность.

Параметр «дистанция власти» включает в себя следующие факторы:

- 1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;
- 2) количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
- 3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя в большей степени относится к директивному (автократическому).

Следствием различий индекса «дистанция власти» являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д., представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Особенности структуры управления в зависимости от величины индекса «дистанция власти»

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочисленный	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников
Сравнительно небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация сотрудников низшего уровня	Низкая квалификация сотрудников низшего уровня
Гармония между работниками низшего и высшего уровня	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»

Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры – это «тенденция к избеганию неопределённости». На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие «неопределённость» является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель «стремление к

избеганию неопределенности» включаются следующие элементы:

- 1) желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- 2) предполагается стабильность занятий;
- 3) состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Г. Хофштеде и Д. Боллинже сделали вывод о том, что, в организациях с высоким индексом «стремления к избеганию неопределённостей» руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания, постоянны в своём стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность, здесь низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением этого индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя. В таких компаниях высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Третий показатель – «индивидуализм-коллективизм» оценивает степень интеграции индивидов в группы. Уровень «индивидуализма-коллективизма» влияет на преобладание в организации людей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации. Космополитический тип ориентирован вне организации и характеризуется индивидуалистическим настроением работников предприятия.

В организациях с доминированием коллективистской культуры отношения между администрацией и служащими осуществляются, как правило, на моральной основе, на основе личных взаимоотношений. В индивидуалистической культуре эти отношения основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника. Таким образом, в первом случае оценивается, прежде всего, сама личность, во втором – деятельность личности. Коллективистская культура предпочитает принимать

решения по всем вопросам внутриорганизационной жизни или общения с внешней средой, клиентами и т.п., исходя из личных отношений. Индивидуалистическая же культура делает основной упор на формально-деловой принцип и, таким образом, реализует принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов.

Четвертый параметр – «мужественность-женственность» отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

По мнению авторов, «мужской менталитет» предполагает:

- 1) наличие возможностей для продвижения по службе;
- 2) требование хорошо оплачиваемой работы;
- 3) наличие возможностей обучения или повышения квалификации;
- 4) наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

- 1) работа в дружеской атмосфере;
- 2) наличие приемлемых условий труда;
- 3) возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как хочется;
- 4) наличие хороших отношений с руководством и хорошего взаимодействия с коллегами.

На основе этих высказываний можно сделать вывод, что в «мужских организационных культурах» гуманизация труда рассматривается как фактор быть признанным, иметь возможность самореализоваться и сделать карьеру, т.е. успешно и запланировано продвигаться по службе. Напротив, в «женских организационных культурах» гуманизация труда в первую очередь означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации установление приемлемого единения.

Следует отметить, что все четыре параметра организационной культуры компании находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики организации, как:

стиль управления, оценка социально-психологического климата, возможности возникновения конфликтов, особенности их протекания и способы разрешения и др.

Для оценки параметров коммуникативной компетентности применялся опросник «Социально-коммуникативной компетентности» (А.А. Деркач, А.Н. Сухов). Опросник измеряет следующие параметры: 1) социально-коммуникативную «неуклюжесть» – способность быть гибким и чувствующим настроение собеседника во взаимодействии; 2) фрустрационную нетолерантность – подверженность к болезненному переживанию проблем; 3) ориентацию на избегание неудач – склонность уходить из той ситуации взаимодействия, в которой высока вероятность недостижения индивидом поставленной цели; 4) повышенное стремление к статусному росту – стремление строить карьеру и иметь высокий статус в социуме; 5) чрезмерное стремление к конформности – ориентация индивида «быть как все», не отличаться от окружающих; 6) нетерпимость к неопределенности – склонность работать в условиях регламентированной деятельности, с чётко заданными условиями.

Для изучения локуса контроля использовалась методика «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттера. Данная методика, на основании количества ответов, совпадающих с ключом позволяет оценить степень интернальности локуса контроля. Если количество баллов тестируемого больше 22, то его локус контроля считается интернальным.

Таким образом, нами определены методики исследования процесса подбора и отбора персонала в организации.

2.2 Анализ процесса проведения подбора и отбора персонала в организации

Представим результаты проведенного нами исследования.

Главным моментом является оценка претендента, которая осуществляется для выявления соответствия работника вакантному месту (должности). На каждую должность в ООО «ГК Агро-Белогорье» имеются должностные инструкции к конкретному месту с указанием исключительно конкретных обязанностей.

Потребность в персонале определяется директором и основывается на изменении объема работ. Он же отвечает и за полноту и объективность информационной базы, необходимой для последующего отбора кандидатов. Окончательная оценка соискателя проводится следующим образом.

Долгосрочное кадровое планирование в ООО «ГК Агро-Белогорье» не проводится, как правило, при освобождении штатной единицы – объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам, то есть, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с директором;
- заполнение бланка заявления;
- заполнение анкеты;
- прохождение психологического тестирования;
- проверка послужного списка;
- собеседование с директором и принятие решения.

Отделом кадров ООО «ГК Агро-Белогорье» разработаны и используются при отборе персонала профессиограммы по ведущим специальностям. Проводится проверка уровня соответствия кандидатов на вакантные должности требованиям, зафиксированным в профессиограммах (содержание и основные операции (действия), условия и характер труда, знания, умения, навыки, медицинские противопоказания, профессионально важные качества).

Важная составляющая процедуры отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье» – психологическое сопровождение. Задачей психологического отбора является определение предрасположенности к профессиональной деятельности, которая будет способствовать развитию необходимых профессиональных качеств.

Выбор методик тестирования обусловлен профессией, по которой производился профессиональный психологический отбор.

С 2007 года в практику подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье» были введены процедуры психологического тестирования, разработка профессиограмм и проверка соответствия им.

Важным аспектом в системе отбора и подбора персонала является стажировка вновь принятого персонала. Во-первых, процесс стажировки позволяет выявить реальную степень компетентности принятого сотрудника, во-вторых, за время стажировки работник имеет возможность в более спокойной обстановке ознакомиться с работниками предприятия, процессом производства.

При поступлении на работу в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажирuемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность – один месяц. Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

В ООО «ГК Агро-Белогорье» работники хорошо знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока.

Анализом работы в ООО «ГК Агро-Белогорье» должен заниматься непосредственный руководитель будущего сотрудника, но подобных работ не ведется. В организации существуют ранее разработанные должностные инструкции, но они не обновляются, кроме того, при отборе кандидатов они также не учитываются. В итоге, не формируются ясные и необходимые критерии отбора кандидатов. Это ведет к тому, что кандидаты отбираются не по единой системе критериев, а по интуиции и предположениям интервьюера, что ведет к большой субъективности оценки кандидатов.

Поиск персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье» ведется только одним путем: при возникновении вакансии заместитель генерального директора по административным вопросам размещает объявление в одной из бесплатных газет и затем ведется отбор кандидатов по телефону и при отборочном интервью.

Как отмечалось выше, в ООО «ГК Агро-Белогорье» не отлажена обратная связь, кроме того отбор кандидатов ведется разными сотрудниками. В итоге не отслеживается эффективность использования печатных СМИ при поиске кандидатов, а при принятии решения каким путем искать кандидатов не учитывается, какое из средств поиска будет наиболее эффективным для конкретной должности. В итоге это приводит к низкой эффективности размещения объявлений о вакансиях, неэффективному использованию денежных средств и увеличению сроков поиска необходимых кандидатов.

Для замещения каждой вакансии размещается, в среднем, 3 объявления размером 5x5 см в еженедельной газете, стоимость объявления за один выход составляет 1100 руб. Также по различным газетам о работе размещаются 4-5 объявлений размером 5x10 см, стоимость которых примерно одинакова для

всех газет и составляет 400 руб. Таким образом, стоимость поиска для одной вакансии составляет 900руб. + 400руб. x 5=2900руб.

Рассмотрим распределение функций по отбору персонала более подробно.

Отборочное интервью проводит не специалист в области подбора персонала, а руководители подразделений, которые не обладают необходимыми знаниями о технологиях поиска и подбора персонала, из-за чего должным образом не определяется соответствие кандидата и должности по квалификационным и ценностным требованиям. Кроме того, они тратят на это времени больше (вследствие неподходящей квалификации), чем потратил бы специалист по подбору персонала. Замещение вакансии происходит очень медленно и может занимать до нескольких месяцев.

Поиск и отбор персонала является трудоемким и затратным по времени процессом, который не входит в функциональные обязанности ответственных за подбор сотрудников, что, следовательно, отвлекает их от основной работы и снижает ее эффективность.

Окончательное решение по кандидату на работу принимает тот сотрудник, который проводит интервью. При проведении отборочного интервью сотрудники не пользуются какими-либо специальными методиками отбора, полагаясь на собственную интуицию и опыт, практически не анализируется прошлый опыт работы и причины увольнения сотрудника. Не уделяется должного внимания и личностным характеристикам работника. Из документов сотрудника анализируются необходимые медицинские сертификаты и документы об образовании (если они требуются для данной должности).

В среднем, продолжительность одного интервью составляет 30 минут. Для замещения одной вакансии проводится 5-7 интервью. Кроме того, сотрудник, ответственный за подбор, тратит время на ответы по телефону звонящим кандидатам. Для одной вакансии средняя продолжительность телефонных разговоров, по результатам наблюдений, составляет 2 часа.

Средний размер оклада ответственных за отбор сотрудников составляет $(20000\text{руб.} \cdot 3 + 14000\text{руб.}) / 4 = 18500\text{руб.}$ Средняя норма рабочих часов в месяц – 170 часов. Таким образом, средняя стоимость отборочного интервью для вновь принятого сотрудника составит $(6 \cdot 0,5\text{ч.} + 2\text{ч.}) \cdot 18500\text{руб.} / 170\text{ч.} = 550\text{руб.}$

Испытательный срок является неотъемлемой частью процесса замещения свободной вакансии. На этом этапе новый сотрудник окончательно проверяется на предмет соответствия новой должности, совместимости с коллективом и с ценностями компании. Кроме того, сам сотрудник определяется, подходит ему эта компания или нет.

Установленная норма испытательного срока в компании составляет 2 месяца. Но в организации испытательный срок носит скорее формальный характер, нежели используется как наиболее надежный способ отбора сотрудников.

В организации не существует разработанной программы адаптации и критериев оценки успешности прохождения испытательного срока. Вследствие этого организация не может в полной мере оценить способности сотрудника, что периодически приводит к тому, что сотрудник проходит испытательный срок, но в последующие 3-4 месяца увольняется сам, или его увольняют за несоответствие должности.

Стоит отметить, что данный этап отбора является наиболее дорогостоящим для ООО «ГК Агро-Белогорье», так как в затраты включаются все расходы на сотрудников, которые не прошли испытательный срок или которые были неверно оценены в его процессе и в итоге ушли из организации.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что процесс обеспечения организации персоналом не отлажен, поиск и отбор ведутся некомпетентными в этой области сотрудниками, таким образом, в ООО «ГК Агро-Белогорье» осуществляется деятельность по обеспечению персоналом, однако отсутствует системность в решении этого вопроса. Следствием этого являются следующие проблемы: замещение вакантных

позиций происходит очень медленно, а вновь принятые сотрудники уходят из компании в первые шесть месяцев работы, из-за того, что на этапе отбора не была выявлена несовместимость работника и компании.

Проведенный анализ дает основание сделать следующий вывод: разработка и внедрение системы подбора, отбора и найма персонала для ООО «ГК Агро-Белогорье» должна позволить решить проблему недостатка персонала.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о системе отбора и подбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье». Результаты представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ системы подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье»

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке Учет мнений персонала.	Отсутствие долгосрочного планирования кадров Отсутствие четкой кадровой политики; Отсутствие кадрового резерва Возрастной ценз Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах Отсутствие поощрения инициативы персонала; Частичное отсутствие материального стимулирования Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне Отсутствие отпусков у некоторых групп работников

Кроме того, следует отметить и другие недоработки:

а) Недостаточно чёткая кадровая политика

Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо более полно определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

б) Нет долгосрочного планирования

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

в) Отсутствие кадрового резерва

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности организации в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

д) Недостаточное поощрение инициативы работников

Отсутствие моральной поддержки и морального поощрения работников, занимающихся реализацией инновационных идей.

Покажем результаты исследования по основным методикам.

Для анализа выборки используем параметры описательной статистики, а именно – средние значения, стандартные отклонения, асимметрию и эксцесс.

Таблица 2.3

Результаты по основным методикам

Параметры	\bar{x}	σ	A	E
Экстраверсия	11,03	3,32	-0,46	-0,89
Нейротизм	10,43	5,19	-0,12	-0,61
Субъективизм в МЛЮ	57,76	14,34	0,36	0,27
Дистанция власти	8,56	4,52	-1,21	3,08
Избегание неопределенности	9,76	4,34	0,36	0,27
Индивидуализм	6,41	2,15	0,46	0,54
Мужественность	4,99	1,35	0,15	0,62
Направленность на себя	10,2	2,79	0,10	-0,83
Направленность на взаимодействие	7,83	2,61	0,54	-0,86
Направленность на задачу	11,96	3,09	0,15	-0,44
Социально-коммуникативная	8,04	5,78	0,44	-0,12

неуклюжесть				
Фрустрационная нетолерантность	8,7	3,69	0,12	-0,81
Избегание неудач	8,18	3,98	0,55	-0,84
Стремление к статусному росту	9,15	3,18	0,17	-0,46
Стремление к конформности	5,88	3,07	0,45	-0,13
Нетерпимость к неопределенности	9,79	3,29	0,35	-0,44
Локус контроля	27,11	4,93	0,58	0,66

где: \bar{x} - среднее значение; σ – стандартное отклонение; А – асимметрия; Е – эксцесс.

Исходя из данных результатов, можно отметить, что экстраверсия и нейротизм – имеют среднюю выраженность, но в показателях нейротизма имеется больший разброс значений, нежели в показателях экстраверсии. При этом результаты обоих параметров имеют нормальное распределение. Характер разброса результатов (в %) наиболее наглядно можно представить в виде гистограмм (рис. 2.1, 2.2).

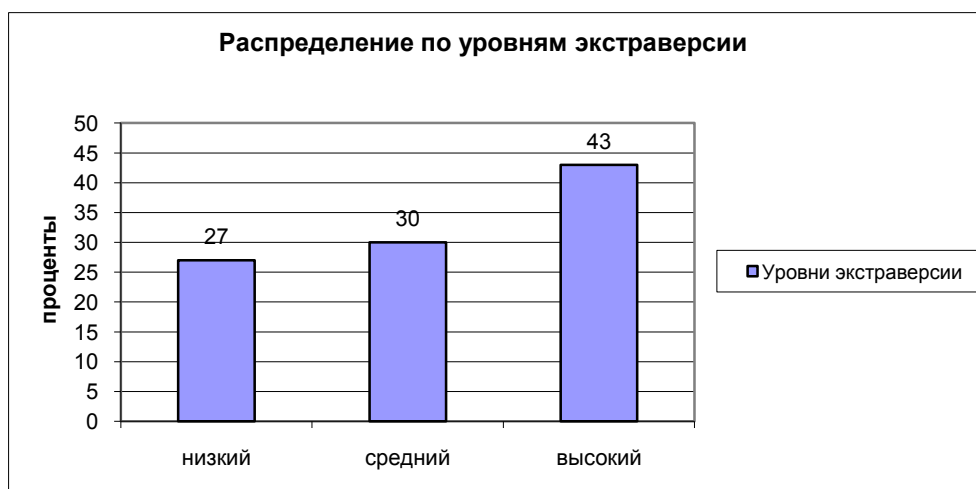


Рис. 2.1 Распределение по уровням экстраверсии

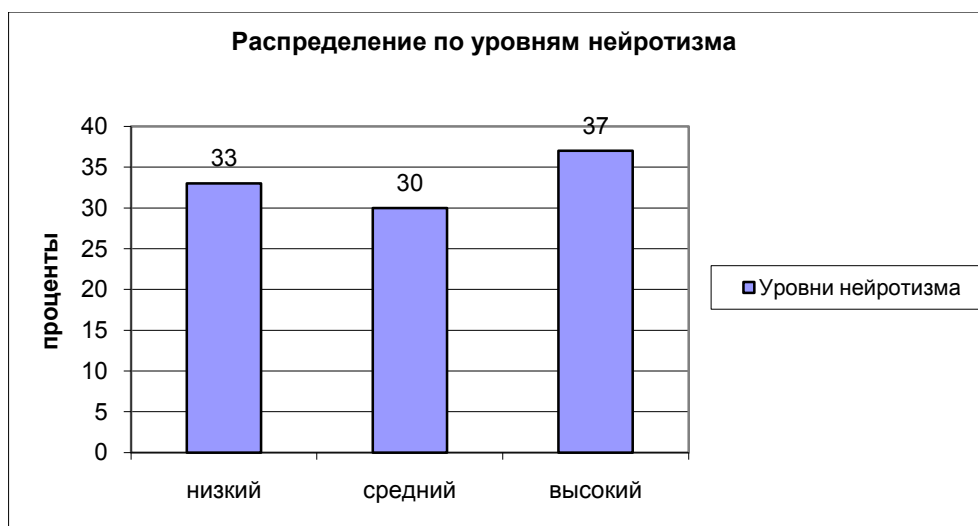


Рис. 2.2 Распределение по уровням нейротизма

Следует отметить, что указанное в гистограммах распределение по уровням не является отражением оценочных зон в методике Айзенка. Данные уровни выделены, исходя из правила Р. Кеттелла, в соответствии с которым уровни распределения определяются через $\bar{x} \pm 1/2 \sigma$ [56, с. 16].

В соответствии с рисунками 2.1, 2.2 в выборке 27% интровертов и 43% экстравертов, а также 33% эмоционально стабильных и 37% нейротиков.

По показателям стабильности различия в представленности нейротиков и стабильных незначительны. Исходя из этого, можно предполагать, что межличностные отношения респондентов связаны с интенсивным характером общения, импульсивностью, они имеют тенденцию сначала говорить, а потом думать, предпочитают делиться своими идеями с другими, слушать им труднее, чем говорить, им нравится находиться в центре внимания, они нуждаются в том, чтобы коллеги говорили им, что они собой представляют, нуждаются в подтверждении своей эффективности и благополучия.

Показатель субъективизма в межличностных отношениях (МЛО) несколько повышен и отражает авторитарный стиль отношений и субъективность в восприятии партнеров по общению. Поуровневый анализ этого параметра (в %) представлен в гистограмме на рисунке 2.3.

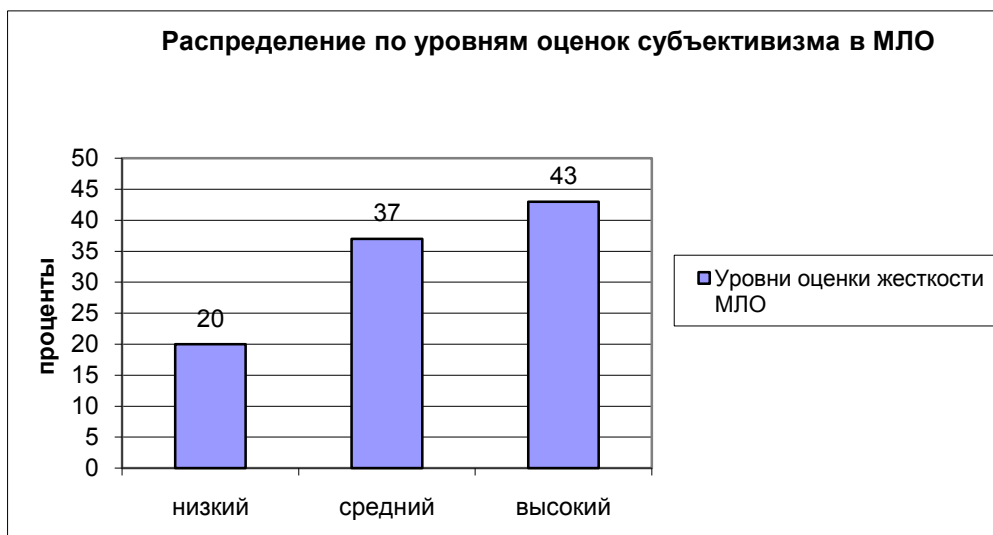


Рис. 2.3. Распределение по уровням оценок субъективизма в МЛО

Распределение членов группы по показателю субъективизма в межличностных отношениях отражает то, что у большинства людей (43%) наблюдался высокий уровень жесткости и субъективности в оценках других людей.

Не очень благоприятную ситуацию мы увидели и в выраженности направленности на взаимодействие.



Рис. 2.4. Распределение по уровням направленности на взаимодействие

Как видим, направленность на взаимодействие низкая у большинства респондентов (53%), то есть больше половины людей не были заинтересованы в эмоционально позитивном взаимодействии друг с другом.

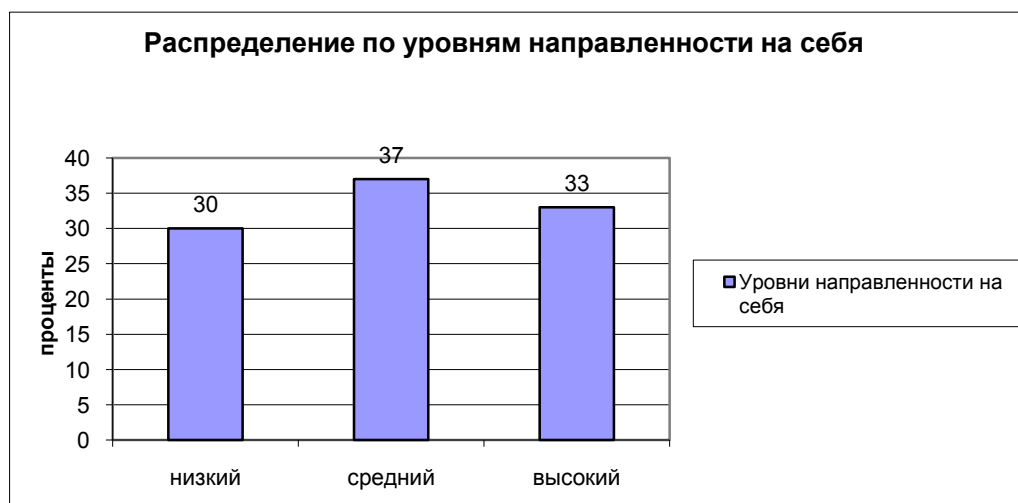


Рис. 2.5. Распределение по уровням направленности на себя

При этом, можно отметить, что направленность на себя не является преобладающей у наших респондентов.

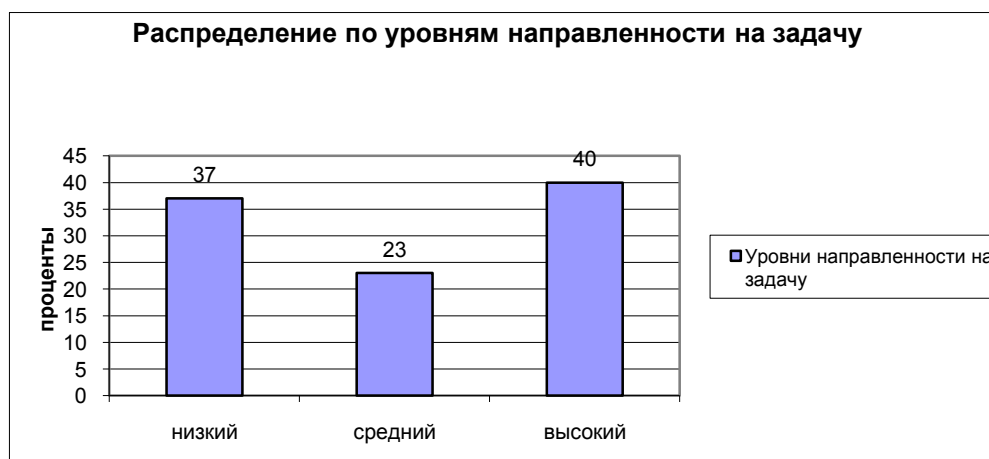


Рис. 2.6. Распределение по уровням направленности на задачу

Как видим на рисунках 2.5 и 2.6, в выраженности направленности на себя высокий уровень имеют 33%, низкий – 30%, а в выраженности направленности на задачу высокий уровень имеют 40%, низкий 37%. Можно

сказать, что определенных тенденций в их выраженности нет, но относительное соотношение видов направленности показывает доминирование направленности на задачу.

Далее проанализируем выраженность установок организационной культуры.

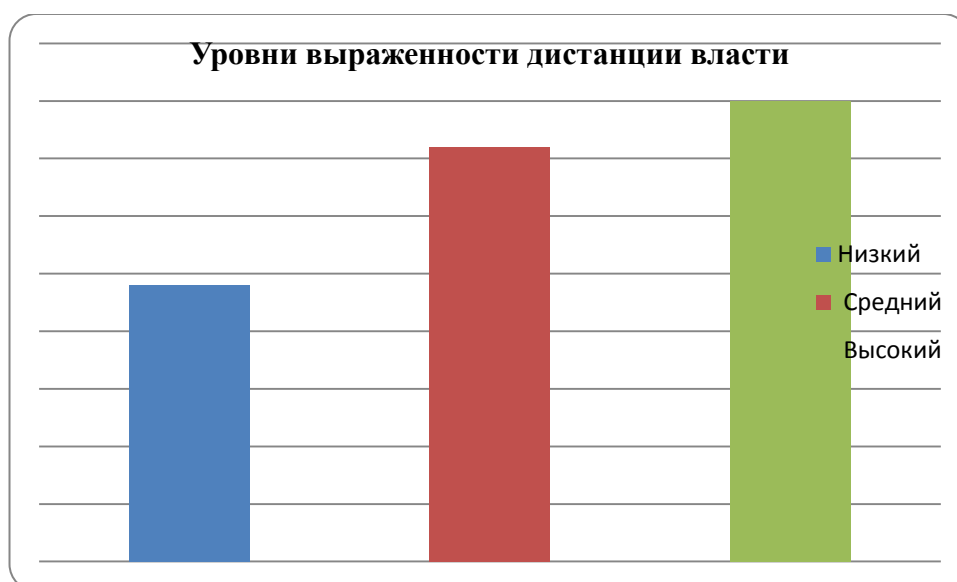


Рис. 2.7. Уровни выраженности дистанции власти

Как видим из рис. 2.7, у большей части респондентов имеется повышенный уровень дистанции власти, что более соответствует механистической модели управления.

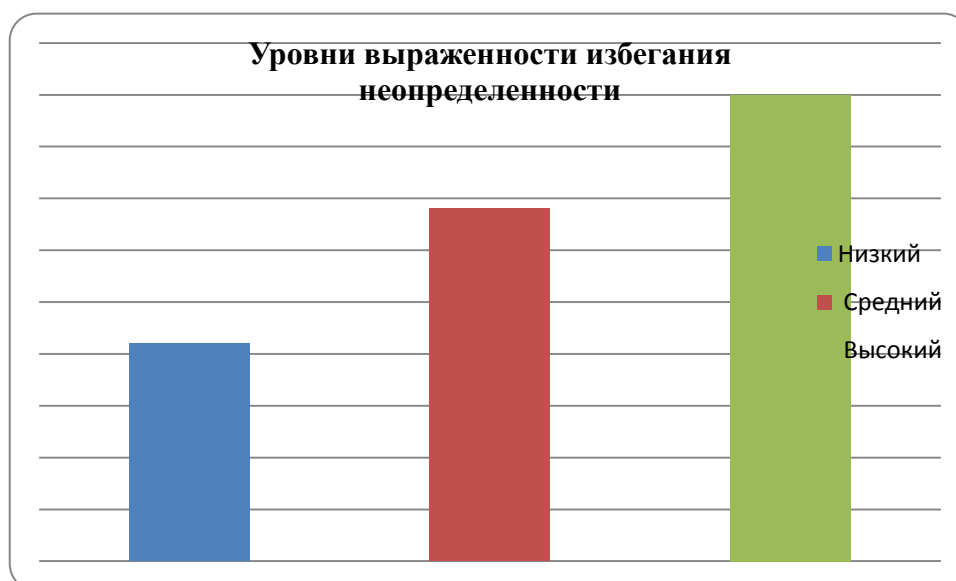


Рис. 2.8. Уровни выраженности избегания неопределенности

Еще более негативную картину мы видим в установках на избегание неопределенности. Очевидно, что желание иметь конкретную и стабильную зону ответственности опять же более характерно для механистической модели управления.

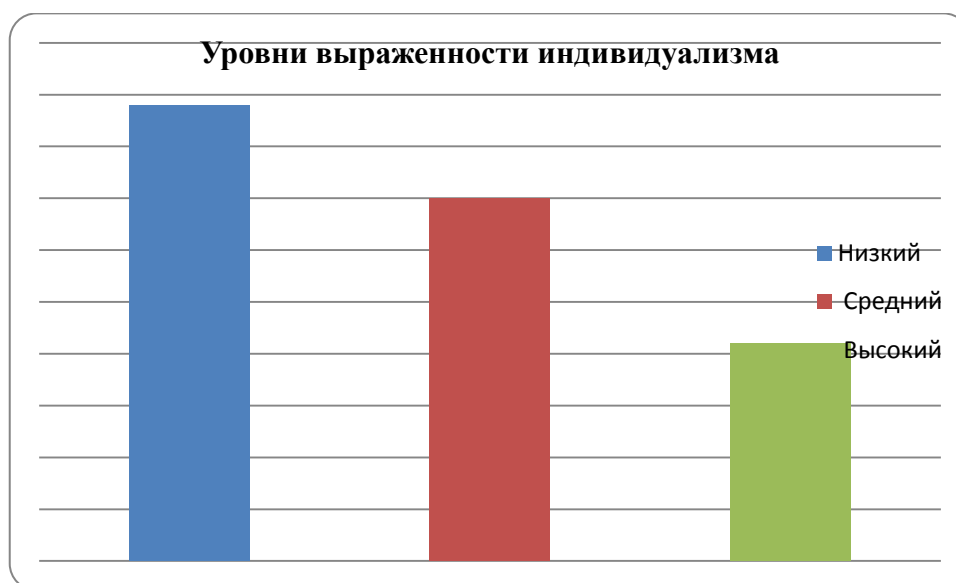


Рис. 2.9. Уровни выраженности индивидуализма

Данная гистограмма показывает нам, что уровень индивидуализма преобладает над коллективизмом, что не соответствует командному подходу.

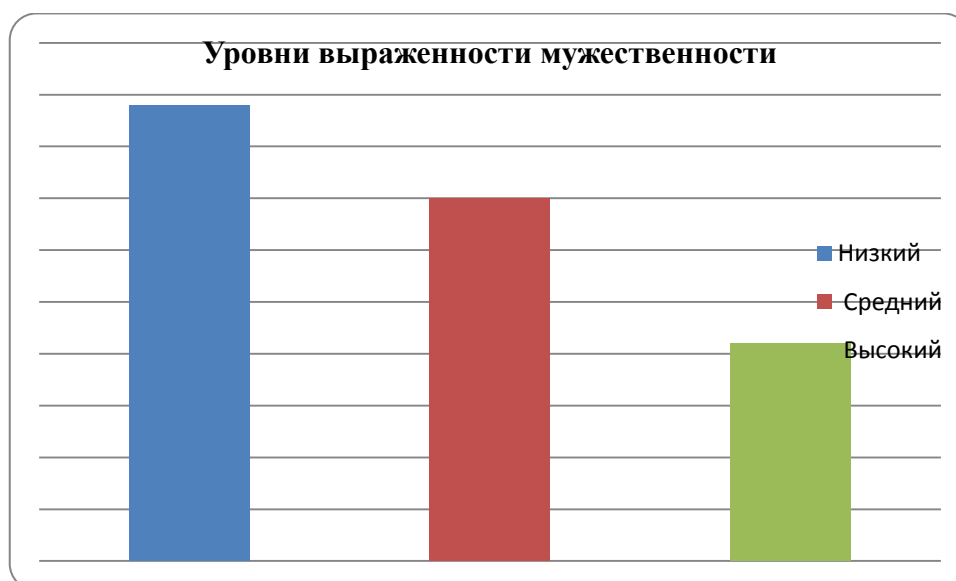


Рис. 2.10. Уровни выраженности мужественности

С учетом высокого уровня индивидуализма можно было бы ожидать также и высокий уровень мужественности, однако мы этого не обнаружили, что свидетельствует о том, что при высоком уровне индивидуализма в отношении к себе со стороны руководства наши респонденты ожидают коллективной ответственности, не желая принимать на себя персонализированную ответственность.

Анализ социально-коммуникативной компетентности позволяет сделать вывод о том, что у большинства респондентов данные шкалы выражены на среднем уровне.

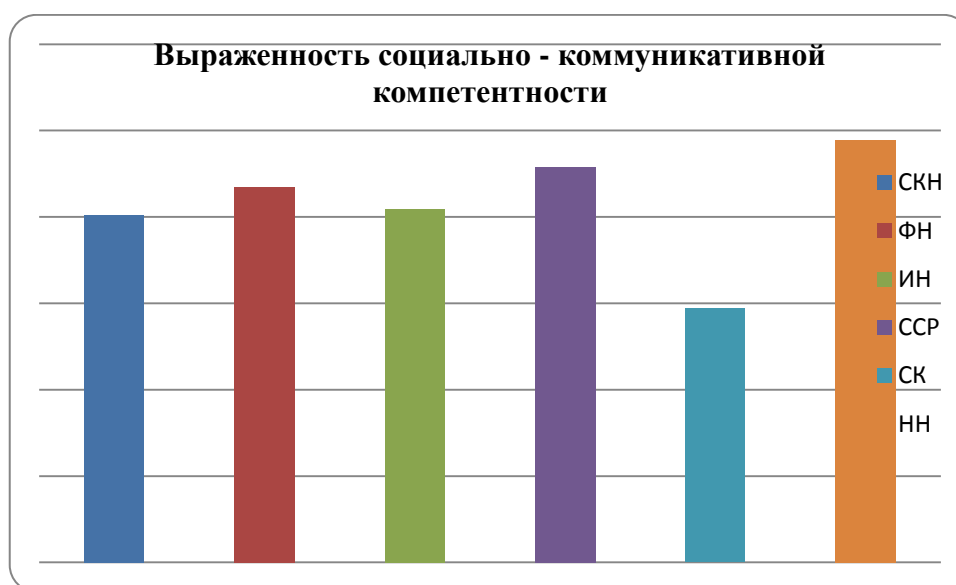


Рис. 2.11. Выраженность социально - коммуникативной компетентности

Проверка готовности респондентов к работе по выраженности локуса контроля показала, что большая часть из них имеет средний уровень интернальности, что имеет хорошие предпосылки при дальнейшем развитии уровня ответственности.

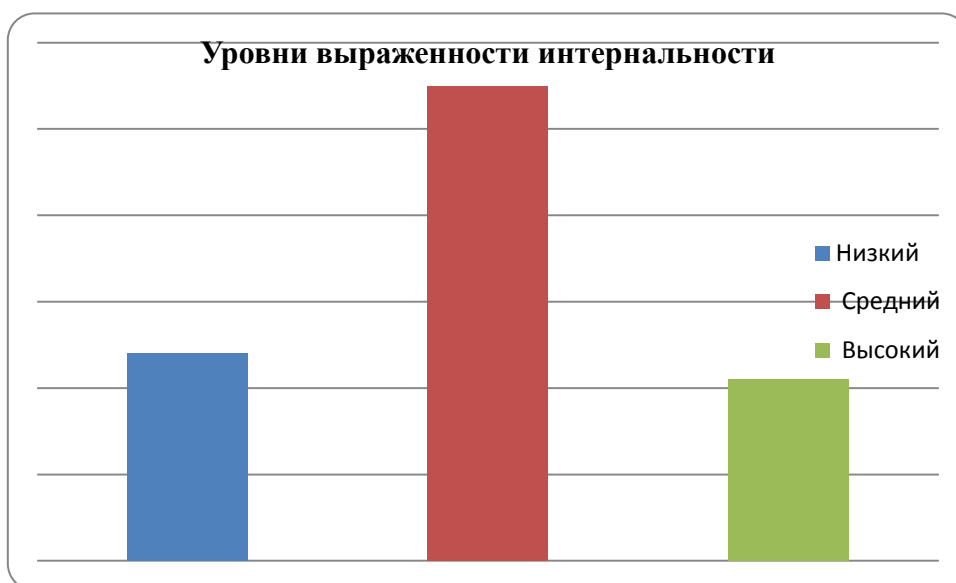


Рис. 2.12. Уровни выраженности интернальности

Результатирующей процедурой исследования был корреляционный анализ. Его результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Результаты корреляционного анализа

Параметры\роли	Предс	Форм	Раб-к	Мысл	Кол	Разв	Крит	Дов
Экстраверсия		0, 71*		-0, 68*	0, 74*	0, 72*		
Нейротизм			0, 67*	0, 69*				-0, 67*
Субъективизм в МЛЮ		0, 73*					0, 72*	
Дистанция власти				-0, 72*	-0, 71*		-0, 74*	
Избегание неопределенности			0, 66*					0, 81*
Индивидуализм				0, 81*			0, 73*	
Мужественность	0, 69*							0, 67*
Направленность на себя				0, 71*				
Направленность на взаимодействие	0, 61*				0, 75*			
Направленность на задачу		0, 74*	0, 72*				0, 67*	0, 71*
Социально-коммуникативная неуклюжесть	-0, 81*				-0, 76*	-0, 78*		
Фрустрационная нетолерантность	-0, 72*	0, 70*					0, 66*	0, 69*

Избегание неудач		0, 73*	0, 71*					0, 77*
------------------	--	--------	--------	--	--	--	--	--------

где * обозначает $p \leq 0,05$, т.е. значимость связи на 5% уровне значимости; знак «-» означает обратную корреляционную связь

Исходя из результатов корреляционного анализа, мы смогли «нарисовать» профиль респондента для того статуса, который он предположительно будет иметь.

Таким образом, нами был проведен анализ результатов процессов проведения подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Итак, исходя из результатов исследования мы пришли к выводу, что отбор является наиболее дорогостоящим для ООО «ГК Агро-Белогорье», так как в затраты включаются все расходы на сотрудников, которые не прошли испытательный срок или которые были неверно оценены в его процессе и в итоге ушли из организации.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что процесс обеспечения организации персоналом не отлажен, поиск и отбор ведутся некомпетентными в этой области сотрудниками, таким образом, в ООО «ГК Агро-Белогорье» осуществляется деятельность по обеспечению персоналом, однако отсутствует системность в решении этого вопроса. Следствием этого являются следующие проблемы: замещение вакантных позиций происходит очень медленно, а вновь принятые сотрудники уходят из компании в первые шесть месяцев работы, из-за того, что на этапе отбора не была выявлена несовместимость работника и компании.

Проведенный анализ дает основание сделать следующий вывод: разработка и внедрение системы подбора, отбора персонала для ООО «ГК Агро-Белогорье» должна позволить решить проблему недостатка персонала.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

В данной главе нами проведено исследование процессов подбора и отбора персонала. Исследование проведено на базе ООО «ГК Агро-Белогорье».

В нашем исследовании процесса подбора и отбора персонала исследовании приняли участие 237 человек. Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа. В рамках исследования респондентам предлагались 6 диагностических методик.

Таким образом, нами был проведен анализ результатов процессов проведения подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Итак, исходя из результатов исследования мы пришли к выводу, что отбор является наиболее дорогостоящим для ООО «ГК Агро-Белогорье», так как в затраты включаются все расходы на сотрудников, которые не прошли испытательный срок или которые были неверно оценены в его процессе и в итоге ушли из организации.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что процесс обеспечения организации персоналом не отлажен, поиск и отбор ведутся некомпетентными в этой области сотрудниками, таким образом, в ООО «ГК Агро-Белогорье» осуществляется деятельность по обеспечению персоналом, однако отсутствует системность в решении этого вопроса. Следствием этого являются следующие проблемы: замещение вакантных позиций происходит очень медленно, а вновь принятые сотрудники уходят из компании в первые шесть месяцев работы, из-за того, что на этапе отбора не была выявлена несовместимость работника и компании.

Проведенный анализ дает основание сделать следующий вывод: разработка и внедрение системы подбора, отбора персонала для ООО «ГК Агро-Белогорье» должна позволить решить проблему недостатка персонала.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Программа повышения эффективности подбора и отбора персонала в организации

Нами предложены конкретные меры по оптимизации реализации процесса подбора и отбора персонала, которые сводятся в основном к устранению причин их возникновения.

В целях повышения эффективности процедур подбора и отбора в исследуемой компании необходимо применять четкие критерии, которые могут быть сгруппированы следующим образом: образование; практические навыки; опыт работы; личностные качества. При формализации критериев должна быть сформирована карта, которая отражает группы критериев по признакам значимости для компании в целом, для отдела или структурного подразделения, а также непосредственно определяться содержанием работы и спецификой рабочего места.

Мы также полагаем, что формирование правил для проведения подбора и отбора нецелесообразно в силу того, что сама процедура из-за этого теряет гибкость, поэтому мы предлагаем основываться на научно-обоснованных принципах. Чтобы сделать оценку процедуры отбора более объективной в компании, целесообразно ввести систему ключевых показателей эффективности подбора и отбора, которая будет включать в себя следующие показатели: производительность труда; текучесть кадров; уровень абсентеизма; коэффициент отбора; полезность отборочных процедур в денежном выражении.

Для оптимизации процесса подбора и отбора персонала мы предлагаем провести усовершенствование этой процедуры, создав несколько направлений процесса.

Таким образом, целесообразно иметь процедуры подбора и отбора в зависимости от уровня заполняемой вакансии: упрощенная процедура (для вакансий низшего уровня); стандартная процедура (для вакансий среднего уровня); усложненная процедура (для вакансий топ-уровня).

Введение в существующий процесс сортировочных процедур позволит значительно упростить его, а также снизить как временные, так и материальные издержки на проведение отбора.

Использование этого опыта и правильная его адаптация в ООО «ГК Агро-Белогорье» приведет к повышению эффективности их деятельности, увеличению конкурентоспособности и улучшения социального самочувствия персонала.

Целью предлагаемой нами программы является оптимизация и упорядочивание процесса подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

В программе определяется порядок подбора и отбора персонала на те или иные должности в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Отметим, что алгоритм подбора кандидатов на должности осуществляется в соответствии с регламентом подбора и отбора персонала.

Распределение должностей по типам, уровню критичности, категории значимости и нормативному сроку подбора персонала отражается в штатном расписании.

Ответственность за инициирование процесса подбора персонала несут руководители направлений и руководители подразделений, в которые необходим новый работник.

В программе представлен порядок инициирования подбора и отбора персонала ООО «ГК Агро-Белогорье».

Основанием для подбора персонала является заявка на подбор персонала от руководителя.

При возникновении потребности в подборе персонала (наличие актуальных вакансий в утвержденном штатном расписании), инициатор

подбора формирует заявку, согласовывает ее с директором предприятия.

Инициатор подбора несет ответственность за качественное, полное и своевременное заполнение заявки.

Общее правило, которое должно выполняться при подготовке заявки инициатором подбора: сначала должна быть сформирована потребность в персонале (наличие открытых вакансий в штатном расписании, в том числе временных, вводимых под прогноз выбытия или возникших вследствие увольнения или перевода сотрудников в течение месяца) и только потом должна подаваться заявка.

Начальник отдела кадров в день получения заявки проверяет ее на соответствие перечню актуальных вакансий предприятия, который ведется им в электронном виде в режиме реального времени с учетом подготовки приказов на прием, увольнение и перевод сотрудников.

Начальником отдела кадров проверяются следующие параметры:

- правильность заполнения должности, признаков должности (тип, критичность, категория значимости), структурного подразделения и оклада с надбавками (в соответствии со штатным расписанием);
- наличие подписей руководителя подразделения, генерального директора предприятия, куда планируется подбирать сотрудника;
- соответствие заявки потребности (наличие открытых вакансий на подбираемую должность в форме перечень актуальных вакансий предприятия);
- тип персонала.

Все поступающие заявки заносятся начальником отдела кадров в реестр заявок на подбор персонала по предприятию.

Все поступающие заявки специалист отдела по подбору персонала отражает в реестре заявок на подбор персонала.

В зависимости от результатов проверки заявок каждой из них присваивается определенный статус:

– «возврат» – если в заявке обнаружены ошибки, и она возвращена инициатору подбора;

– «в работе в отделе подбора» – если в заявке нет ошибок и ее необходимо закрепить за менеджером отдела по подбору персонала для дальнейшей работы по ней.

По заявкам, не подтверждаемым потребностью, работа прекращается в тот же день и в базу данных кандидатов в программе E-Staff Рекрутер по соответствующей вакансии ответственным менеджером отдела по подбору персонала меняется ее статус. Порядок работы с БД E-Staff описан в Положении о порядке работы с базой данных кандидатов E-Staff Рекрутер.

Таким образом, мы предлагаем установить на предприятии программу E-Staff Рекрутер, которая позволит упорядочить работы с базой данных кандидатов.

Программа имеет 2 типа прав со следующими возможностями:

Пользователь:

- внесение/удаление данных в карточках кандидатов и вакансий;
- прикрепление/удаление вложений к карточкам кандидатов и вакансий;
- внесение изменений в статусы карточек кандидатов согласно этапам отбора в компании;
- прикрепление/открепление кандидатов от вакансий;
- формирование отчетов в программе.

Администратор:

- внесение новых пользователей с необходимым уровнем доступа в программу;
- ведение актуальных организационных структур в программе;
- внесение изменений в конфигурацию программы (добавление новых статусов, столбцов, полей и пр.);
- перезакрепление пользователей в карточках кандидатов/вакансий;

- удаление данных из корзины программы;
- формирование отчетов в программе.

Ответственный за проверку открытых заявок – начальник отдела кадров.

Для проверки начальник отдела кадров сравнивает перечень актуальных вакансий предприятия с реестром заявок на подбор персонала по предприятию.

Ежедневно начальник по подбору персонала:

- производит расчет загруженности каждого менеджера отдела подбора персонала путем оценки количества базовых вакансий, закрепленных за каждым из них;
- вносит в БД E-Staff все заявки со статусом «в работе в отделе по подбору персонала», поступившие за прошедший день: заводит на каждую заявку карточку вакансии, заполняет в ней необходимые поля и прикрепляет саму заявку.
- назначает в БД E-Staff по каждой новой заявке ответственного менеджера отдела подбора персонала и плановую дату закрытия вакансии.

При распределении заявок начальник отдела по подбору персонала должен руководствоваться:

- нормативным количеством базовых вакансий в работе у одного менеджера;
- текущим уровнем загруженности менеджеров;
- критичностью подбираемой должности;
- соответствием сложности подбираемой должности и уровню профессиональных компетенций менеджера;
- порядком поступления заявок в отделе подбора персонала.

Подписанный начальником отдела подбора персонала план работ по проекту в тот же день прикрепляться в БД E-Staff к карточке вакансии.

Отметим, как будет проходить организация потока кандидатов. После получения заявки и уточнения у инициатора подбора образа требуемого

кандидата, менеджер отдела подбора персонала организует работу по формированию потока кандидатов посредством:

1. размещения объявлений об открытой вакансии в СМИ и других источниках информации для целевой аудитории;
2. отборки кандидатов из БД E-Staff (резерв кандидатов);
3. отборки кандидатов из БД E-Staff (входящий поток);
4. отборки кандидатов из перечня размещенных резюме на доступных Интернет- ресурсах (HH.ru и др.);
5. работы с рекомендациями.

Определение источников для размещения информации о вакансии. Для оповещения целевой аудитории об имеющихся в компании вакансиях могут использоваться различные источники информации: радио, печатные издания, интернет-ресурсы, доски объявлений и т.д.

Менеджер отдела по подбору персонала в день получения заявки готовит заявку на размещение рекламных ресурсов по тем источникам, за размещение сообщения в которых ответственность несет служба PR. В заявке на размещение рекламных ресурсов он указывает:

- подбираемую должность, структурное подразделение и юридическое лицо;
- основные требования к кандидату;
- уровень социальных компенсаций;
- особенности работы на предстоящей должности (командировки, переезд в другой город и т.д.);
- перечень рекламных ресурсов, которые необходимо разместить;
- номера рекламных ресурсов в базе 1С: База рекламных ресурсов (БРР);
- количество рекламных ресурсов каждого вида, которые необходимо разместить в источниках;
- названия источников;
- географию размещения каждого рекламного ресурса;

- временной период, на который необходимо разместить каждый из рекламных ресурсов.

Заполненная заявка на размещение рекламных ресурсов в тот же день согласовывается с начальником отдела по подбору персонала.

Менеджер отдела по подбору персонала с момента получения заявки проводит отборку резюме кандидатов из следующих источников:

- БД E-Staff (резерв кандидатов);
- БД E-Staff (входящий поток);
- сайты вакансий (HH.ru и т.д.).

После просмотра БД E-Staff менеджер отдела по подбору персонала должен в соответствии с подготовленным планом работ просмотреть сайты вакансий, где проводит отбор резюме, подходящих под требования заявки.

В результате предварительной отборки у менеджера отдела по подбору персонала в БД E-Staff формируется список кандидатов, для последующего их ранжирования и проведения краткого телефонного интервью.

Ранжирование отобранных кандидатов проводится с целью определения наиболее подходящих кандидатов.

Это позволяет повысить качество подбираемого персонала и сократить сроки подбора.

Помимо кандидатов, отбираемых из БД E-Staff или на сайтах вакансий, а также через работу с рекомендациями существует так называемый входящий поток кандидатов, который формируется:

- за счет людей, откликнувшихся на размещенные компанией объявления о вакансиях в источниках;
- за счет тех кандидатов, которые находятся в поиске работы и самостоятельно приходят для устройства на работу (зачастую не имея четкого представления об имеющихся в компании вакансиях).

После отборки кандидатов из БД E-Staff и резюме с сайтов вакансий и формирования отранжированного списка возможных кандидатов на искомую должность, а также по мере поступления резюме кандидатов,

откликнувшихся на размещенные объявления, менеджер отдела по подбору персонала проводит с ними краткое телефонное интервью.

Цель этого этапа – провести предварительный отсев кандидатов, не соответствующих формальным предъявляемым требованиям по заявке.

Краткое телефонное интервью проводится последовательно по отранжированному списку отобранных кандидатов, которые менеджер отдела по подбору персонала выбрал для конкретной вакансии (отражается в БД E-Staff при выборе соответствующей вакансии в работе).

Если кандидат по итогам краткого телефонного интервью, по мнению менеджера отдела по подбору персонала, подходит для дальнейшего рассмотрения и сам кандидат заинтересован в предложенной вакансии, Менеджер отдела по подбору персонала договаривается с ним о дате, времени и месте прохождения краткого личного интервью и тестирования. Эта информация заносится в карточку кандидата в БД E-Staff.

Личное дело менеджер отдела по подбору персонала пересылает инициатору подбора вместе с сопроводительным письмом и в тот же день фиксирует в БД E-Staff дату передачи личного дела инициатору подбора.

Инициатор подбора знакомится с предоставленными данными и принимает решение о дальнейшем действии в отношении кандидатов:

- отклонить с указанием причины;
- рассматривать в качестве возможного претендента для личного собеседования.

Информация о назначенных собеседованиях фиксируется менеджером отдела по подбору персонала в БД E-Staff.

Инициатор подбора должен выбрать кандидатуры, которых необходимо утвердить. Решение сообщается менеджеру отдела по подбору персонала.

Если кандидатура финалиста утверждается на совещании, то менеджер отдела по подбору персонала дополнительно:

- сообщает кандидату условия приема на работу: заработную плату, социальный пакет при наличии и т.д. По запросу кандидата менеджер отдела по подбору персонала в тот же день отправляет на его электронную почту письменное предложение о работе;
- оговаривает с ним дату выхода на работу;
- рассказывает о процедуре трудоустройства и необходимых для этого документах.

По факту утверждения кандидата специалист отдела по подбору персонала вносит информацию об этом в реестр заявок (меняет статус по соответствующей заявке на «утверждена»).

Таким образом, в данном параграфе представлена основная программа по оптимизации и упорядочиванию процесса подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

В программе определяется порядок подбора и отбора персонала на те или иные должности в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Отметим, что алгоритм подбора кандидатов на должности осуществляется в соответствии с регламентом подбора и отбора персонала. Распределение должностей по типам, уровню критичности, категории значимости и нормативному сроку подбора персонала отражается в штатном расписании. Ответственность за инициирование процесса подбора персонала несут руководители направлений и руководители подразделений, в которые необходим новый работник.

В программе представлен порядок инициирования подбора и отбора персонала ООО «ГК Агро-Белогорье». Основанием для подбора персонала является заявка на подбор персонала от руководителя.

3.2. Обоснование эффективности предлагаемой программы

Конечная цель подбора персонала – наем при минимуме затрат определенного количества работников, обладающих нужными качествами для удовлетворения потребностей предприятия.

По сути эффективность подбора персонала имеет два значения.

В первом виде эффективность предполагает получение экономической выгоды. При этом эффективность подбора персонала определяется как отношение затрат к полученным результатам и выражается экономичным использованием средств и ресурсов. Чем меньшими затратами обойдется получение одного и того же результата, тем выше эффективность подбора персонала в этом случае. Если применяется другое значение, эффективность подбора персонала следует понимать как результативность – то есть максимальный эффект достигается из доступных ограниченных ресурсов.

Правильное определение критериев подбора персонала является ключевым моментом в достижении успешной результативности процесса закрытия вакантных позиций в организации. Эффективный подбор персонала приносит эффективность для всей организации.

Велика значимость подбора и оценки новых сотрудников для принятия кадровых решений и развития всего персонала компании.

В ходе проведения процедуры оценивания участники решают различные задания, имитирующие реальные ситуации вакантной позиции или должности. Поведение каждого претендента эксперты оценивают при помощи набора строгих критериев.

У всех существующих подходов к оценке персонала при подборе имеется один общий недостаток – субъективность. Зачастую большая часть принимаемых решений во многом зависит не столько от применяемых методов, сколько от профессионализма специалистов, осуществляющих процесс подбора персонала. Устанавливая необходимые критерии эффективного подбора персонала, следует руководствоваться одним важным принципом – объективности оценки.

Технология оценивания должна быть выстроена следующим образом:

- Оценка персонала должна быть объективной, без учета каких бы то ни было частных мнений;
- Необходима надежность в отношении свободного влияния ситуативных факторов – вне зависимости от погодных условий, настроения, прошлых заслуг, достижений, неудач или успехов;
- Нужно оценивать только реальные умения навыки и компетенции кандидатов, необходимые для выполнения будущих трудовых обязанностей;
- Возможность прогнозирования, чтобы оценочные действия давали информацию, в каких видах деятельности компетентен работник и на каком уровне он способен их выполнять.

Не стоит забывать о комплексном подходе оценивания, принимая в расчет не только соответствие кандидата потребностям организации, но и то, насколько сама компания отвечает запросам будущего работника на развитие, самореализацию и карьерный рост.

Для того, чтобы оценить эффективность подбора персонала, используют несколько показателей, в соответствии с которыми оценивают либо эффективность подбора экономическую, либо результативную эффективность: безусловным показателем результативности является выполнение планов набора персонала, но без учета экономической составляющей.

По своему характеру этот показатель достаточно субъективен. Значит, эффективность подбора персонала будет в прямой зависимости от степени завышения либо занижения планов набора работников и требований к соискателям, что делает оценку эффективности условной. Комплексным показателем и экономичности и результативности служит показатель соотношения роста затрат по поиску и подбору к росту прибыли. Второй показатель учитывает оба значения эффективности.

Однако, его существенным недостатком является наличие целого ряда иных факторов, непосредственно воздействующих на конечную прибыль компании. Это и уровень организации таких процессов управления

персоналом, как адаптация, мотивация, обучение, включая факторы микро- и макроэкономические. Подвергнуть объективной оценке эффективность подбора на основании этого показателя становится возможным только при условии, если основные факторы, оказывающие влияние на конечную прибыль предприятия, будут оставаться в неизменном виде на протяжении, к примеру, целого года. Вероятность этого слишком мала, а значит, и оценка эффективности процесса подбора по данному показателю будет проводиться ущербно, с искажениями и погрешностями.

Показателем экономичности, но без учета результативности, является увеличение либо уменьшение расходов на подбор персонала. Еще один показатель результативности подбора, но также без учета экономической составляющей, – это общее количество новых сотрудников, которые уволились из компании в период прохождения испытательного срока (в течение года). Объективность третьего и четвертого показателей более реальна, по той простой причине, что один показатель оценивает экономическую эффективность без результативности, а другой показатель, наоборот, оценивает результативную эффективность без экономичности. При этом необходимо комплексное использование этих двух показателей. В ситуации, к примеру, снижения результативной эффективности, высокий уровень увольнений во время прохождения испытательного срока может быть связан с дефицитом бюджетных средств, выделенных на подбор персонала, то есть экономическая эффективность в данной ситуации явно преобладает над результативной.

Что может означать следующее: экономическая эффективность может повыситься из-за экономии средств на подбор персонала, но это приведет к снижению результативной эффективности. Обратная сторона медали: повышение экономической эффективности при низкой результативной эффективности служит причиной дополнительных издержек организации. Заметно снижается прибыль, еще понадобятся расходы для проведения

повторных мероприятий, связанных с поиском, наймом и адаптацией новых работников.

Для расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию подбора и отбора персонала на предприятии, мы определим сумму затрат на осуществление данных мероприятий.

Таблица 3.1

Затраты на совершенствование подбора и отбора персонала на предприятии

Вид мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.
1. Введение в процесс подбора и отбора персонала сортировочных процедур	100
2. Установка на предприятии программы E-Staff Рекрутер, которая позволит упорядочить работы с базой данных кандидатов (покупка программы, установка, организация обучения сотрудников по подбору работе в данной программе)	230
Итого	330

Итак, затраты на разработку основной программы по оптимизации и упорядочиванию процесса подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье» составляют 330 тыс. руб.

Основные затраты необходимы для покупки, установки и организации обучения менеджеров по подбору персонала предприятия в программе E-Staff Рекрутер.

Таким образом, совокупные затраты по проведению мероприятий равны 330 тыс. руб. Доход, ожидаемый предприятием от проведения мероприятий – 391,8 тыс. руб.

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации мероприятий:

$$\text{Эффект от проведения мероприятий} = 391800 - 350000 = 41800 \text{ руб.}$$

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанной нами программы. С позиции качественной

оценки, как полагают многие исследователи, организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы заключается в [27; 30; 34; 38; 41]:

- улучшении организации подбора, подготовки и повышения квалификации персонала;
- информационном и психологическом обеспечении процесса подбора персонала;
- выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой процесса подбора и отбора персонала;
- повышении степени обоснованности кадрового планирования.

И эффект, и эффективность мероприятий отражают рост и развитие экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанными, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Таким образом, подбор персонала, постановка целей и задач, эффективность их исполнения должны осуществляться в строгом соответствии с текущими потребностями организации. Правильное определение критериев подбора персонала является ключевым моментом в достижении успешной результативности процесса закрытия вакантных позиций в организации.

В данной главе нами были предложены основные направления по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Прежде всего нами предложена программа совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Целью предлагаемой нами программы является оптимизация и упорядочивание процесса подбора и отбора персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье».

В программе определяется порядок подбора и отбора персонала на те или иные должности в ООО «ГК Агро-Белогорье».

Отметим, что алгоритм подбора кандидатов на должности осуществляется в соответствии с регламентом подбора и отбора персонала. Распределение должностей по типам, уровню критичности, категории значимости и нормативному сроку подбора персонала отражается в штатном расписании. Ответственность за инициирование процесса подбора персонала несут руководители направлений и руководители подразделений, в которые необходим новый работник.

В программе представлен порядок инициирования подбора и отбора персонала ООО «ГК Агро-Белогорье». Основанием для подбора персонала является заявка на подбор персонала от руководителя.

Кроме этого, в работе представлен пошаговый алгоритм реализации данной программы.

В рамках программы делается упор на основное направление деятельности работников предприятия в процессе подбора персонала – программа E-Staff Рекрутер.

Порядок работы с БД E-Staff описан в Положении о порядке работы с базой данных кандидатов E-Staff Рекрутер.

Таким образом, мы предлагаем установить на предприятии программу E-Staff Рекрутер, которая позволит упорядочить работы с базой данных кандидатов.

Заключение

Подбор персонала – одна из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками. Материалы и ссылки в данной статье помогут отладить процесс подбора персонала в компании: быстрее закрывать вакансии и исключить ошибки. Например, распространенной ошибкой является селективное восприятие, когда рекрутер приписывает соискателю, качества, которого у того нет. Причем, чем дольше HR-менеджер ведет подбор на вакансию, тем сильнее этот эффект. Усиливает его, во-первых, желание как можно быстрее найти подходящего соискателя, а во-вторых – сильное впечатление, которое кандидат произвел на рекрутера благодаря одному-двум ярким качествам. В итоге свои ожидания HR-менеджер принимает за реальность. И подбирает не того, кто нужен.

Отбор персонала можно осуществлять различными методами. Однако самые лучшие методы – те, которые позволяют привлекать кандидатов искать у вас работу, стремиться к вам даже тогда, когда вакансий в компании вроде бы и нет. Используя эти способы, поиск и найм персонала значительно облегчается.

Подбор персонала в организацию – одна из основных функций HR-службы, поэтому ей отведен целый тематический раздел. Здесь вы найдете материалы, которые расскажут, как осуществляется поиск, привлечение и подбор персонала. Подбор персонала в организацию рассматривается в разделе системно. В первую очередь это расчет необходимости новых сотрудников в подразделениях, а далее анализ бизнес-процессов, построение модели рабочих мест. Следующий этап – непосредственно набор персонала в организацию в зависимости от рассчитанных потребностей. В подбор персонала входит также

формирование кадрового резерва организации. Успешное привлечение персонала зависит и от правильного позиционирования компании на рынке труда. Важно помнить, что подбор и оценка персонала идут в связке – от качества кандидатов зависит будущий успех компании.

Список литературы

1. Авруцкая С.Г., Воробьева Т.Ю. Современные методы отбора персонала в России / Успехи в химии и химической технологии, 2014. – Том 28. – № 4. – С. 107-109.
2. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практическое пособие с образцами документов. – М.: Интел-Синтез, 2007. – 125с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.: ил. (Серия «Классика МВА»).
4. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 287с.
5. Баженова, В.В. Управление персоналом с использованием мотивационного потенциала его возрастной структуры на примере предприятий Японии и России / В.В. Баженова, Н.В. Шипулина // Управление персоналом. – 2012. – №7. – с. 48-49.
6. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации // Электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». – 2008. – №8. – С. 23-26.
1. Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / Science Time, 2014. – № 4. – С. 20-23.
2. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие. – М.: Экономика, 2011. – 219 с.
7. Бриленок А.А. Управление персоналом // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 34–38.
3. Великанов В.В., Золотарева М.Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. – 2017. – №9. –

С. 391-394. – URL <https://moluch.ru/archive/143/40167/> (дата обращения: 09.12.2017).

4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: изд. Юристъ, 2013. – 496 с.

5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов ВУЗов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2013. –126 с.

8. Воронин, В.П. Влияние категорий «потребности» на процесс управления человеческими ресурсами / В.П. Воронин, О.В. Осенева // Управление персоналом. – 2012. – №4. – с. 20-21.

9. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд-е., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 501 с.

10. Гешель, Н. Аппарат и персонал управления сельскохозяйственного предприятия / Гешель Н. // АПК: экономика и управление. – №8. – 2010. – С. 28-32.

6. Гнатышина Е.В., Гребенщикова И.В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 398-400. – URL <https://moluch.ru/archive/117/32169/> (дата обращения: 09.12.2017).

11. Гнатышина Е.В., Гребенщикова И.В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 398-400. – URL <https://moluch.ru/archive/117/32169/> (дата обращения: 2.12.2017).

12. Гордиенко. К.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 352 с.

13. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». – 2008. – №5. – С. 9-14.

14. Данилова А.С. К вопросу о человеческом потенциале, как конкурентном преимуществе организации // В мире научных открытий. – 2014. – № 7.2 (55). – С. 924–935.

15. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009. – С. 125-128.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 484 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 256 с.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИИМБ, 2009. – 624 с.
19. Зайцева, Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: ИД «Форум», «ИНФРА-М», 2010. – 167 с.
20. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 33. – С. 13-21.
21. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2009. – 128с.
22. Ильин, А. Мотивационная направленность материального стимулирования работников сельского хозяйства / А. Ильин // АПК: Экономика, управление. – 2014. – №2. – с. 76- 80.
23. Катаргина Н.А., Носов А.Л. Человеческий капитал и мобильность трудовых ресурсов как определяющие факторы повышения конкурентоспособности экономики в современных условиях // Вопросы новой экономики. – 2014. – № 2 (30). – С. 68–74.
24. Кауфман Н. Ю. Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики // Молодой ученый. – 2017. – №8. – С. 160-163. – URL <https://moluch.ru/archive/142/40016/> (дата обращения: 10.12.2017).
25. Кауфман Н.Ю. К вопросу о формировании стратегии диверсификации предприятий в условиях инновационного развития // Экономика и социум. – № 12(31). – 2016. [Электронный ресурс]. URL [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/Kaufman %20 N.Yu._](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_31/Kaufman_%20N.Yu._) (дата обращения: 20.02.2017).

26. Кауфман Н.Ю., Ширинкина Е.В. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала //Фундаментальные исследования. – № 1. – 2017. – [Электронный ресурс]. URL <https://lk.fundamental-research.ru> (дата обращения: 20.02.2017).

27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. по спец. «Менеджмент организации», «Упр. персоналом» / Гос. ун-т упр. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 303 с.

7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2010. – 695 с.

28. Козлов А.В. Система управления качеством кадрового потенциала сельского хозяйства / А. В. Козлов // АПК: Экономика, управление. – 2010. – №3. – с. 23-27.

29. Колосова О.Л. Крупное «сито» для кандидатов // Кадровое дело. – 2005. – №3. – С. 18-23.

30. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С. 24-27.

31. Кротова, Н.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.: ил.

32. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №6. – С. 16.

33. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №4. – С. 54-57.

34. Литвинцева Н.А. «Психологические аспекты подбора и проверки персонала». – М.: изд-во ОАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2009. – 400 с.

35. Логвинов, Д.В. Управление развитием персонала на основе мотивации: специальность «управление и экономика народным хозяйством»: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук Д.В. Логвинов [Рос. Экон. акад. им. Г. В. Плеханова]. – М., 2013. – 27 с.: ил.

36. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М., 2003. – 312 с.

37. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 316 с.
38. Максимова Е. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели // Работа с персоналом. – Режим доступа: http://www.hrjournal.ru/articles/oap/oap_1320.html / (дата обращения: 1.12.2017).
39. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 464 с.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2009. – 230 с.
41. Никифорова Н.А. Краткий курс по управлению персоналом: учеб. пособие / Н.А. Никифорова. – М.: Издательство «Окей – книга», 2011. – 123 с.
42. Носов А. Л. Оценка эффективности управления компетенциями // Концепт. – 2015. – № 3. – С. 1–5.
43. Носов А.Л. Установление уровня сформированных компетенций // Концепт. – 2015. – № 4. – С. 11–15.
44. Носов А.Л. Формирование эффективного механизма управления компетенциями // Концепт. – 2015. – № 5. – С. 1–5.
45. Папков С. В. Влияние системы стимулирования и мотивации на внутриорганизационное поведение персонала в системе предпринимательства: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / С.В. Папков. – Волгоград: Изд-во Волгогр. Гос. Техн. Ун-т, 2012. – 24 с.
46. Пирогов Н. От мотивации труда к развитию общества / Н. Пирогов // Наука и жизнь. – 2009. – №4. – с. 2-6.
47. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 218 с.

48. Попов Н.А., Федоренко В.Ф. Основы менеджмента в аграрном производстве. – Москва, 2011. – 107 с.
49. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание, 2009. – 652 с.
50. Салливан Д. Человеческая аналитика или 10 принципов управления персоналом в компании // Business excellence = Деловое совершенство. – 2013. – № 4. – С. 36–39.
51. Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: МЦФЭР, 2008. – 123 с.
52. Свергун О., Пасс Ю. HR-практика. Как это есть на самом деле. – СПб., 2005. – 319 с.
53. Симионов, Р.О. Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. Наук / Р.О. Симионов. – Казань: Изд-во КазГФЭИ, 2012. – 24 с.
54. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2009. – 416 с.: ил.
55. Стенюков М.В., Пустозерова В.М. Делопроизводство в управлении персоналом: Образцы документов. Рекомендации по составлению с юридической поддержкой. – М.: ПРИОР, 2008. – С. 17.
56. Ступина М.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.
57. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2011. – 624 с.
58. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: «Дело», 2007. – 24с.
59. Тугускина, Г.Н. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий / Г.Н. Тугускина // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – с. 42-44.

60. Управление АПК: Учебное пособие / под ред. В.В. Кузнецова, Москва, 2009. – 80 с.
61. Управление в АПК / Ю.Б. Королёв, В.З. Мазлоев, А.В. Мефед и др. – Колос, 2012 г. – С. 125.
62. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 669 с.
63. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2011. – 269 с.
64. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. -2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
65. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М. – 2012. – 567 с.
66. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. к.э.н., проф. О.И. Марченко. – М.: «Ось-89», 2009. – 224 с.
67. Федорова Ю.И. Инновационные подходы к процессу отбора персонала в организации // Менеджмент качества и инновации 2013. Сборник статей по материалам шестой межрегиональной научно-практической конференции 14–15 ноября 2013 г. – Великий Новгород. – 2013. – 189 с.
68. Хайруллина Н.Г. Правовые основы управления персоналом: учебное пособие. Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. – 248 с.
69. Холодов, О.А. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / О.А. Холодов // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – с. 52-56.
70. Чемяков В. Массовый подбор: экспресс-оценка в недельном цикле // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – С. 55–60.
71. Черчигова И.Н. Менеджмент / учебник –2 изд./ перераб. и доп. – М.: Изд-во «Банки и биржи», ЮНИТИ, 2009. – 480 с.

72. Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии / А.В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2009. – №4. – с. 48-50.
73. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2010. – 304с.
74. Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: «Наука», 2009. – 272 с.
75. Шейнов, В.П. Искусство управлять людьми / В.П. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2007. – 512 с.
76. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 318 с.
77. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. – М., ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 336 с.
78. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма. – 2011. – 440 с.
79. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 367 с.
80. Юкаева, В.С. Менеджмент: краткий курс: Учебное пособие. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 104 с.
81. Ямпольская, Д.О. Менеджмент.– СПб: Издательский дом «Нива», 2013. – 288 с.