

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Консультирование по принятию управленческого решения при  
выборе технологии найма персонала**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой ФиА  
О.В. Кружкова

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_

подпись

Исполнитель:

Майер Денис Васильевич  
обучающийся группы

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель ОПОП  
О.В. Кружкова,  
к. психол. н., доцент,  
зав. кафедры ФиА

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
О.В. Кружкова  
к. психол. н., доцент,  
зав. кафедры ФиА

\_\_\_\_\_

подпись

Нормоконтроль  
Е.Н.Панова

\_\_\_\_\_

подпись

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА.....	10
1.1. Концепция, принципы и факторы эффективного найма персонала .....	10
1.2. Традиционные и современные технологии найма персонала .....	22
1.3. Практика управленческих решений при найме персонала.....	33
1.4. Деятельность консультанта при принятии управленческого решения о найме персонала .....	45
2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ О НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА.....	53
2.1. Проблемы найма персонала в коммерческой организации ООО «Метизная компания» .....	53
2.2. Анализ рынка консультативных услуг в области принятия управленческих решений .....	66
2.3. Опыт консультационной деятельности по принятию управленческого решения о найме персонала в ООО «Метизная компания» .....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Схема действующей организационной структуры ООО «Метизная компания» .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – Заявка на подбор персонала.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – Эволюция технологий найма персонала.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире наиболее важным активом субъектов хозяйствования стали трудовые ресурсы, поскольку в информационном обществе именно человеческий капитал, в виде знаний, умений и навыков сотрудников организаций стал главным конкурентным преимуществом фирм. Активно развиваются необходимые для успешного функционирования фирм новые компетенции [3].

На современном этапе развития экономических отношений, первоочередной задачей для бизнеса является разработка и внедрение эффективной процедуры найма персонала, который играет важную роль в формировании прибыльности компаний.

До 60-х годов XX века в России в вопросах найма сотрудников ориентировались на текущие потребности организации, работодатель рассчитывал получить требуемое ему количество работников, не требующих специальной длительной подготовки или переподготовки практически сразу. Рынок рабочей силы был перенасыщен и предоставлял руководителям предприятий эту возможность, а увольнение «лишних» людей практически не требовало дополнительных затрат. Изменение экономических условий деятельности требует от предпринимателей ориентации при формировании ресурсов на длительную перспективу, а не на текущие потребности. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

К систематическому анализу перспективных потребностей организации в отдельных категориях работников в практике найма и отбора персонала перешли лишь в 70-80 гг. XX века.

Актуальность диссертационного исследования заключена в рассмотрении работника как важнейшего элемента бизнеса, основного источника получения прибыли организации, а затрат на оплату труда,

повышение квалификации, подготовку и переподготовку, создание комфортных условий деятельности – как инвестиций особого вида [8].

Уже не является секретом, что успешная деятельность любой организации сильно зависит от того, какие люди в ней трудятся, какой вклад вносят в достижение ее целей, насколько каждый сотрудник соответствует занимаемой должности и эффективен на своем месте. Может пройти много времени до того момента, как станет понятно, справляется ли работник со своими задачами, а каждая его ошибка может очень дорого обойтись организации. Поэтому перед руководством любой организации очень остро встают вопросы:

1. Эффективная система найма персонала - какой она должна быть?
2. С какими проблемами можно столкнуться в процессе поиска и отбора кандидатов?
3. Как исключить либо минимизировать риски приема случайных людей [6]?

Большинство из вышеозначенных вопросов возможно решить с помощью управленческого консультирования при выборе технологии найма персонала.

Рынок консалтинга в России в последнее время показывает хорошие темпы развития и является одной из наиболее быстрорастущих областей бизнеса. При этом нет общепринятого определения этого вида деятельности, не выяснены четко ее основные методологические, методические, юридические и организационные аспекты [35].

Наличие у российских консультантов в области найма персонала недостаточного объема знаний и опыта, по сравнению с уровнем их зарубежных коллег подчеркивают такие ученые, как Ж.А. Макарова, К.В. Сугутова, Т.В. Хохлова и другие.

Именно поэтому большую теоретическую и практическую значимость имеет исследование основных проблем и перспектив развития управленческого консалтинга в области найма персонала [35].

Данный вопрос не изучен в достаточной степени, хотя на него обращают внимание российские эксперты в области управленческого консультирования, такие как Я.А. Лейман, Ж.А. Макарова, К.А. Черницова и другие. Сегодня рынок управленческого консультирования быстро растет и активно развивается, уступая только рынку информационных услуг, но его качественный уровень с точки зрения специалистов в области консалтинга оставляет желать лучшего.

Возможностями развития, предоставляемыми специалистами по управленческому консалтингу, все активнее пользуются предприятия всех отраслей экономики России [39].

Услугами консультантов пользуются компании, различающиеся по формам собственности, масштабам, сферам влияния и т.п. Часто услуги специалистов в области управленческого консалтинга используют при проведении реструктуризации бизнеса, для повышения экономической эффективности своей деятельности и т.п.

Однако само управленческое консультирование в России сегодня имеет ряд существенных проблем, в числе которых [29]:

1. Отсутствие у большей части менеджеров-консультантов специального образования, что сказывается на качестве предоставляемых ими услуг.

2. Часто консультанты (недобросовестные и не заботящиеся о своей репутации) обещают заведомо недостижимые результаты своей деятельности, умышленно вводя в заблуждение своих клиентов.

3. Часто консалтинговые компании предлагают к продаже отработанный стандартизированный пакет услуг, не учитывающий специфики бизнеса конкретного клиента [29].

4. По факту консалтинговые организации не несут ответственности за свои советы по управлению и не гарантируют их эффективности. Условия договора между консультантом и заказчиком требуют необходимой доработки юридических основ сотрудничества – прав, обязанностей, условий

расчета и т.п. Часто в случае возникновения спорных ситуаций именно сторона клиента остается без требуемой юридической защиты своих интересов.

5. В России существует стереотип, что признаком неграмотности и некомпетентности руководителя, его неумения справляться со своими должностными обязанностями является именно его обращение к консультанту по вопросам менеджмента. Данный стереотип и, одновременно, психологический барьер представляет собой серьезную проблему и требует преодоления.

6. Все еще не до конца разработаны четкие критерии оценки и оплаты услуг управленческих консультантов, анализа и учета их затрат с точки зрения их эффективности и целесообразности.

7. Расценки на услуги консалтинговых компаний России сегодня максимально приближены к европейским, хотя возможности и уровень работы большинства отечественных предприятий не соответствуют зарубежным.

Все вышеозначенные противоречия и проблемы российского рынка консалтинговых услуг способствуют потере доверия клиентов, что несет ущерб репутации всего управленческого консультирования как сфере деятельности в целом [39].

Вышесказанное определило проблему исследования: действительно ли консультирование по принятию управленческих решений в области найма персонала помогает руководству организации избежать ошибок при формировании своей команды и в дальнейшем развитии предприятия.

Цель исследования: изучение возможности использования управленческого консультирования и привлечения независимых консультантов при принятии решений в системе найма персонала в организации.

Объект исследования – процесс найма персонала.

Предмет исследования – управленческое консультирование по найму персонала в коммерческую организацию.

Из поставленной цели вытекают следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты найма персонала;
- изучить опыт применения управленческого консультирования в комплектовании штатов и найме персонала;
- оценить систему найма и отбора в исследуемой организации;
- оценить необходимость и эффективность использования управленческого консультирования при выборе технологии найма персонала в ООО «Метизная компания».

Научная новизна исследования заключена в систематизации процедур найма персонала и опыта внешнего консультирования по данному вопросу, а также в рассмотрении данной проблемы с точки зрения особенностей и требований конкретной коммерческой организации к своему персоналу.

В работе рассмотрены основные эмпирические исследования относительно найма персонала и инвестиций в человеческий капитал на российском рынке труда, взаимоотношений рынка консультативных услуг и рынка труда.

Методологическую основу работы составили диалектический метод исследования теоретических аспектов стратегического управления человеческими ресурсами, системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, эмпирические оценки существующих практик найма персонала и управленческого консультирования на российском рынке труда.

В границы исследования попали вопросы:

- выбора стратегии и технологии найма персонала в организациях;
- стратегического управления знаниями и инвестициями в человеческий капитал;
- экономической эффективности фирм от найма и подбора кадров;
- применения консультативных услуг в области принятия управленческих решений при выборе технологии найма персонала.

Применение системного и процессного подходов в данном диссертационном исследовании позволило комплексно решить поставленные задачи.

Выдвинутые в исследовании теоретические положения и гипотезы обоснованы с помощью экономической теории, моделей и эмпирических оценок других авторов. Выбор компанией стратегии и политики найма персонала рассмотрено как стратегическое решение, обоснованное характеристиками организации, особенностями заполняемых вакансий и институциональными особенностями и реалиями современного российского общества. Такое решение оказывает впоследствии непосредственное влияние на экономическую эффективность организации, на социальный и психологический климат внутри нее.

Теоретические положения и практические результаты проведенного исследования можно использовать в дальнейшей разработке рассматриваемых проблем, или в учебном процессе.

Структура и объем диссертации. Магистерская диссертация содержит введение, две главы, заключение, список литературы из 67 источников. Текст работы выполнен на 110 страницах, проиллюстрирован 10-ю таблицами, 11-ю рисунками, 3-мя приложениями.

Все вышесказанное позволило сформулировать положения, выносимые на защиту:

1. В большинстве российских организаций деятельность по найму персонала обусловлена традициями командно-административной системы прошлого, недостаточной профессиональной подготовкой руководителей фирм в области кадрового менеджмента и недооценкой роли человеческого ресурса в стабильном функционировании и развитии организации и носит ограниченный характер.

2. Найм базируется на стратегии развития организации и специфике ее кадровой политики. Он находится в прямой зависимости от планирования кадрового потенциала, работы служб и подразделений, отвечающих



за комплектование фирм руководящими работниками, специалистами и рабочими требуемой квалификации.

3. Найм кадров - центральная функция управления, так как все экономические показатели и конкурентоспособность фирмы достигаются и зависят от эффективного использования всех видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. И именно люди, работающие в организации, обеспечивают эффективность использования ее ресурсов.

4. Управленческое консультирование в реалиях экономической жизни – это не просто деловая услуга, а деятельность, которая создает необходимые условия и предпосылки для повышения качества и эффективности управления организацией. Привлечение высококвалифицированного консультанта помогает организации мобилизовать свои внутренние и внешние ресурсы для решения наиболее острых и важных проблем и осуществлению изменений внутри самой организации.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Концепция, принципы и факторы эффективного найма персонала

Исторически отношения к персоналу в организациях строилось на различных подходах, научных школах и направлениях, использующих по отношению к людям понятие «фактор производства» «ресурсы», «капитал». Таким образом, восприятие человека было механистическим, технократическим. Само слово «ресурс» воспринималось как оскорбление «венца природы», уникальному во многих аспектах. Ресурс - это то, что используют, и даже его «развитие» ведется с целью наилучшего использования [7].

В эпоху «информационного общества» определяющим фактором развития стала информация. Она доступна в любой точке планеты, свободно перерабатывается работниками и является основой для принятия ответственных решений. Потребитель становится основным субъектом интересов бизнеса.

Трактовка индивидуумом информации и принятие им соответствующих решений может привести как к очередному успешному этапу развития фирмы, так и к ее краху. В современном обществе настолько высок общий уровень развития и доступности технических достижений, что только за их счет победить в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Необходимо использовать более мощный, перспективный и эффективный ресурс, каковым может быть только человек, его творческий и физический потенциал, способность как к воспроизводству своей рабочей силы, так и к саморазвитию.

Таким образом, основную роль в создании организации играет персонал, который определяется по качеству найма кандидатов на вакантные места. Привлечение кандидатов в организацию преследует основную задачу – создать представительный список специалистов высокой квалификации.

Для выявления из общего списка заявителей тех, кто наилучшим образом подходит на вакантное место работы проводится найм кандидатов [27].

Оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям, предъявляемым организацией к вакансии – основная цель отбора при найме. При этом отбор должен осуществляться в возможно короткие сроки, использовать точные и оправданные с точки зрения экономики, права и этики средства и методы.

Найм - это сложный процесс привлечения персонала на вакантные места в компании, предполагающий поиск нужных кандидатов, определение их пригодности или непригодности через сито отбора, заключение контракта или принятие отрицательного решения. Решение о найме имеет далеко идущие последствия. В эффективности найма заинтересованы индивиды, предприятия и само общество [20].

Работа оказывает на людей сильно влияние. Это и степень их экономического благосостояния, и социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом. Гармоничное соотношение человеческих способностей требованиям предприятия рассматривается через призму соображений о степени влияния процедуры отбора на производительность труда. Общество обеспокоено влиянием человеческого фактора на объективность оценки потенциальных кандидатов, их навыков и способностей. Наиболее часто при найме могут отказать кандидатам, имеющим «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность [26].

Поэтому оценка кандидатов при найме должна принимать во внимание факторы внешнего окружения [24]:

- законодательство страны, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу;

- влияние различных рынков труда и соответствующих процедур отбора кадров на них. Например, организация-работодатель может устанавливать повышенные требования к кандидатам при условии высокого конкурса. Такие повышенные требования приводят к уменьшению числа потенциальных претендентов и, соответственно сокращают затраты организации на отбор кадров. Занижение требований к квалификации (компетенциям) соискателей происходит при небольшом их количестве на вакантные места (низком конкурсе);

- демографические факторы;

- социокультурные и другие особенности государства.

Внешние факторы влияют на внутренние факторы, формирующиеся в границах конкретной организации. Так, от целей организации зависят ее потребности в рабочей силе. Цели организации могут быть прописаны как в долгосрочной стратегии развития, так и в бизнес-стратегии или бизнес-плане. Чем конкретнее цель организации, тем легче определить потребность в рабочей силе для ее выполнения. Так, в рамках стабильной долгосрочной стратегии потребность в кадрах длительное время не требует изменений, а значит, спланировать ее несложности. Если же организация меняет свою стратегию (ликвидирует отдельные сегменты бизнеса, осуществляет переход на выпуск новой продукции, осваивает новые рынки) – потребности в численности и квалификации рабочей силы могут сильно измениться [17].

Система найма и отбора персонала зависит и от специфики компаний (государственное, частное, относящееся к крупному или малому бизнесу), изменений их технологических процессов. Применение большинства надежных и действенных методов отбора возможно только в рамках крупных организаций, так как требуют больших материальных затрат. Их использование оправдано при частых случаях найма, большом числе вакансий и превышающем их количестве кандидатов, высоком уровне

текучести кадров. Имидж организации также может оказать существенное влияние на эффективность найма новых работников, так как он формирует качество, известность и конкурентоспособность организации [40].

Внешние и внутренние факторы оказывают влияние на:

- формирование общей концепции найма отбора кандидатов;
- выбор эффективных и действенных процедур найма;
- построение стратегии легальной защищенности.

Разработанная концепция найма и отбора может помочь организации в поддержке и усилении общей стратегии бизнеса и будущих его направлений.

Данная концепция должна ориентироваться на своевременное обеспечение организации персоналом с соответствующим набором компетенций, что является залогом достижения поставленных целей и дальнейшего развития предприятия. Для реализации такой ориентации концепция предусматривает определенные этапы (см. рис. 1.1) [50].

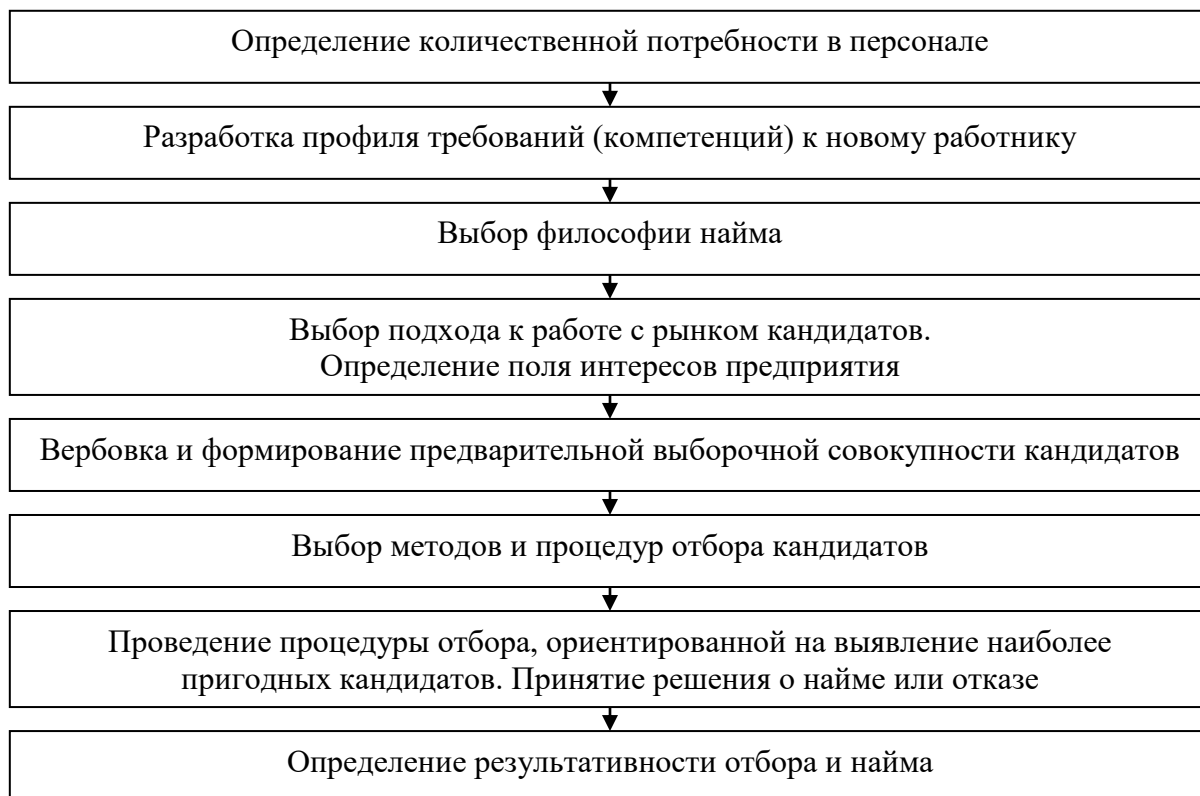


Рисунок 1.1 – Основные этапы обеспечения организации персоналом

Работодатели часто отмечают важность проблемы дефицита рабочей силы. Существует разрыв между возможностями рынка труда и предъявляемыми работодателями требованиями к кандидатам на существующие вакансии. Поиск и найм персонала всегда связан с высокими издержками предпринимателей из-за противоречий в информации, не соответствия сотрудников своим рабочим местам (мэтчинга) и остальных несовершенств рынка труда. Для максимальной отдачи от мэтчинга, требуется находить те пути сокращения издержек на поиск и подбор, при которых будет сохранен высокий уровень эффективности найма персонала. Для этих целей и разрабатываются на предприятиях стратегии найма персонала и управления им.

Стратегия найма персонала – это комплекс мер, принимаемых компанией для закрытия вакансий [48].

В практике обеспечения организации персоналом нередко присутствует этап по разработке так называемых «смешанных» философий найма. Формируются «смешанные» философии для каждой из вакансий посредством обоснованного выбора варианта из трех нижеприведенных:

- найм для соответствия или поиск «новой крови»;
- найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;
- найм подготовленных или найм подготавливаемых [53].

1. Поиск «новой крови» или найм для соответствия. Каждый работодатель определяет какой сотрудник ему важнее: тот, который внесет «разнообразие» в уже функционирующую команду или то, который просто «впишется» в нее, не разрушив и не нарушив традиционных направлений. Философии «соответствия» применяется, если ведется найм кандидатов, опыт и ценности которых хорошо «соотносятся с настоящими действиями организации». «Новой крови» предпочтение отдается в случае явной необходимости внесения изменений на предприятии, вызванных различными

кризисами, инновациями или резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях.

2. Философия «текущей работы или долгосрочной карьеры» – сфокусирована на сиюминутных требованиях к работе или на приспособляемости работника к изменениям внутри организации, его профессиональной гибкости [53].

Каждая организация на этот вопрос смотрит по-своему. Чаще всего к производственным рабочим подходят с позиций «сиюминутных требований», к менеджерам и специалистам – «приспособляемости к изменениям», или так называемой полифункциональности. Однако быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать способность к профессиональной гибкости работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность будущего работника адаптироваться ко всему новому, хотя ее определение может быть связано с рядом трудностей:

- во-первых, подтвердить уверенность предприятия, что поиск «свежей крови» должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты – профессионалы специальных оценочных центров, однако цены за их услуги чаще всего доступны для нанимателей с высоким финансовым уровнем;

- во-вторых, определенную сложность представляет поиск и найм кандидатов с полифункциональными характеристиками и умением влиять на новую ситуацию;

- в-третьих, увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже нанятого квалифицированного персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им

рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого вклада новых сотрудников по сравнению с трудовым вкладом «старых» сотрудников.

Рассматривая данную философию, напрашивается вывод о том, что методы отбора кадров в организации должны стремиться к компромиссу: для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих «разнообразия функций» заданий, другие - привлекаться к работам, требующим способности к маневрированию [53].

3. Дилемма «подготовленные или подготавливаемые» может быть предметом разностороннего анализа.

С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку - оправданно нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели снимают экономические предпочтения и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовленных, или подготавливаемых работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая объясняется недоверием работодателей к подготавливаемым на стороне кадрам – это, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков приспособления к изменениям, происходящим в данной организации.

При демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его профессионального развития для того, чтобы определить - сколько потребуется в него вложить, для обучения на работе, и стоит ли он того.

Только после этого руководитель имеет возможность решить, что наиболее выгодно для организации на данном этапе: взять на обучение и получить в итоге работника приспособленного к данной организационной культуре и профессиональной деятельности, или выбрать уже «готового» кандидата. Тем не менее, какую бы концепцию отбора кадров не выбрала бы



организация, главная задача - как можно более рационально и эффективно пополнить ряды своих служащих.

Научно-методические принципы найма персонала представлены в таблице 1.1 [23].

Таблица 1.1 - Принципы найма персонала

Принцип	Содержание принципа
Комплектность	Всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем)
Объективность	Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение
Непрерывность	Постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей
Научность	Использование в процессе подготовки и проведения найма последних научных достижений и новейших технологий

Научно-методический обоснованный найм кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки - субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу.

С практической точки зрения, найм на работу – это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Данный процесс можно представить в виде схемы (см. рис. 1.2).

Основные принципы политики, стратегии найма, а также его процедура должны быть закреплены в Положении о найме [14]. Приблизительная структура его такова:

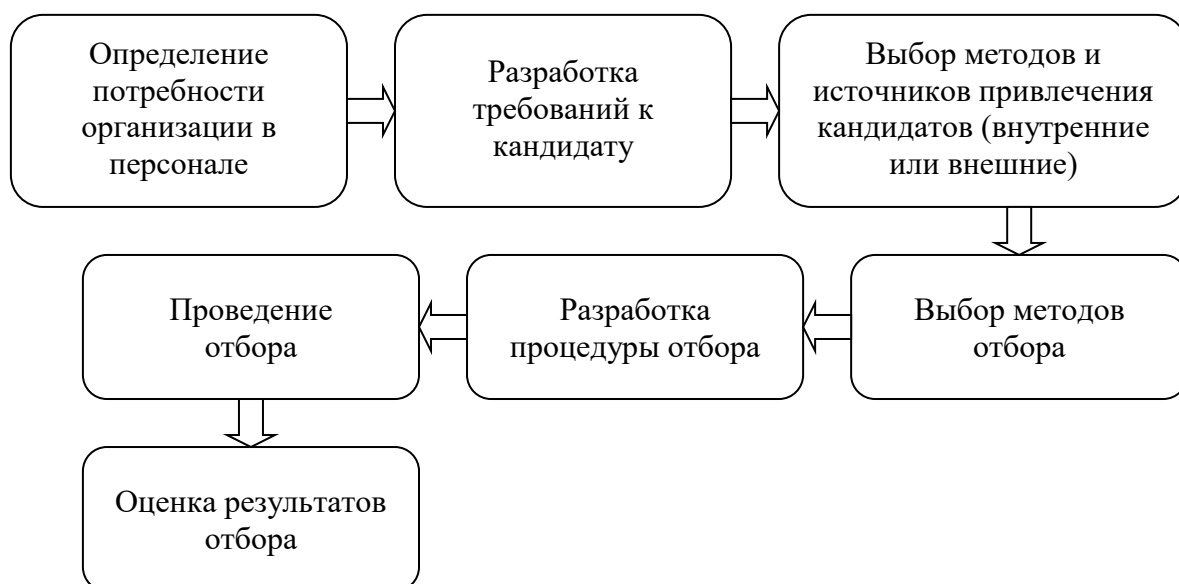


Рисунок 1.2 - Процедура найма персонала

### 1. Общие принципы найма в компании [14]:

- виды найма (долгосрочный, краткосрочный) в соответствии с классификацией персонала по группам (управленческие уровни и функциональные группы);
- общие требования корпоративной культуры к персоналу;
- соотношение притока персонала извне и использования внутреннего кадрового резерва (основные принципы);
- ограничения в рамках системы найма (по опыту работы кандидатов в других компаниях, по рынкам и т.п.).

### 2. Использование инструментов и технологий найма:

- общие установки по использованию различных каналов поиска;
- общие установки по использованию инструментов отбора и проверке кандидатов.

### 3. Определение и утверждение потребности в персонале:

- механизмы выявления потребности в персонале (плановой и внеплановой) и формирования плана подбора по компании;
- механизмы открытия вакансии (плановой и внеплановой) - санкционирование начала работ по подбору сотрудников.

4. Последовательность этапов подбора в компании (кто участвует в найме и отборе, в какой последовательности, какую задачу решает, какова зона ответственности).

#### 5. Принципы бюджетирования системы найма.

Процедура найма персонала начинается с понимания целей и задач компании, а также определения необходимого количества сотрудников. Для этого необходимо учитывать особенности и специфику бизнеса организации, определяющие формирование ее штатной структуры, выявить характеристики потенциального рынка труда в секторе данного бизнеса. На следующем этапе необходимо выделить ключевые группы должностей [56].

Процедуру найма персонала невозможно осуществлять без поиска и отбора кадров. При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более лёгкому вхождению в должность.

В процессе найма возможна работа с внешним и внутренним кадровым резервом [15]. Внешний кадровый резерв формируется как база данных поступающих резюме кандидатов, прошедших собеседование в компании с соответствующей оценкой по результатам собеседования, и, в случае узкой специализации рынка, получения информации о работающих в других компаниях специалистах. Внутренний кадровый резерв формируется в процессе оценочных, аттестационных и обучающих мероприятий на регулярной основе.

К наиболее распространенным видам внешнего и внутреннего поиска относятся следующие [61]:

##### 1. Виды внешнего поиска:

- прямой подбор через СМИ;
- прямой подбор через Интернет;
- поиск через кадровые агентства;

- работа с банком данных кандидатов, архивом;
- запросы в учебные заведения, тренинг-центры, курсы повышения квалификации;
- запросы в профессиональные клубы и организации;
- посещение бизнес-выставок, PR-мероприятий и прочих бизнес-акций;
- поиск на бирже труда, в фонде занятости;
- расклейка объявлений;
- поиск по цепочке (использование личных знакомств для поиска кандидатов, и т.п.);
- прямая рассылка или связь с потенциальными кандидатами;
- спам - рассылка.

## 2. Виды внутреннего поиска [61]:

- размещение информации о вакансиях в компании;
- проведение конкурса на вакантную должность (с последующим обучением);
- использование кадрового резерва;
- поиск по цепочке (использование личных контактов работников компании – эффект записной книжки или визитницы).

При отборе персонала каждая компания имеет свою технологию отбора, которая оценивает профессиональные и личные качества каждого кандидата на вакантную должность. В процессе оценки необходимо использовать перечень критериев и показателей, позволяющих оценить степень соответствия характеристик претендента предъявляемым к должности требованиям, установленным работодателем [23].

Таким образом, наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые

специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

**ВЫВОДЫ:** Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Найм персонала – процесс, с которым сталкиваются сотрудники отдела кадров каждого предприятия. Поскольку успех компании на рынке напрямую зависит от наличия в штате эффективных работников, стоит внимательно подбирать кандидатов на вакантную должность, выбирая самых лучших. Ошибки отдела кадров при назначении человека на должность обходятся организации слишком дорого, ведь требуется немало времени для понимания того, хорошо ли справляется новый сотрудник со своими обязанностями [2].

Чтобы прием на работу случайных людей, обладающих низкой квалификацией, был сведен к минимуму, система найма персонала должны быть эффективной. Найм персонала представляет собой набор действий, которые направлены на то, чтобы привлечь на вакантную должность квалифицированных специалистов. Это не только позволит укомплектовать штат предприятия, но и усилит позиции компании на рынке.

Различают понятия «набор» и «найм кадров» [20]. Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую – либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала. Этот процесс включает:

1. Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах.
2. Формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора.

3. Определение основных источников поступлений кандидатов.
4. Выбор методик оценки и отбора кадров.

## **1.2. Традиционные и современные технологии найма персонала**

Наем персонала – это заключительный этап в процессе поиска, отбора и приема на работу сотрудников [23].

Цель найма персонала – нахождение соответствия между профессиональными и личными характеристиками кандидата и критериями к вакантной должности.

Наем персонала является важным процессом HR-менеджмента. Используемые при этом технологии и методы максимально адаптированы для обеспечения эффективного подбора сотрудников на вакантные должности.

Технология найма персонала предприятия состоит из совокупности многократно воспроизводимых, взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантировано получается заранее запрограммированный результат.

Технология найма персонала включает [6]:

- методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование;

- процедуры найма сотрудников – поиск кандидатов, оценка их профессиональных знаний и навыков, отбор наиболее подходящих соискателей, предложение о работе, трудоустройство по ТК.

Схема найма двудина (см. рис. 1.3). С одной стороны, нужно учесть, что предлагает рынок труда (специалисты, их возможности), компетенции специалистов. На этой основе должна быть построена иерархия кадров.

С другой стороны, надо работать и внутри предприятия: набор должностей, их характеристики, описание (они могут как создаваться, так и дорабатываться). Следовательно, это создает иерархию потребностей кадров.

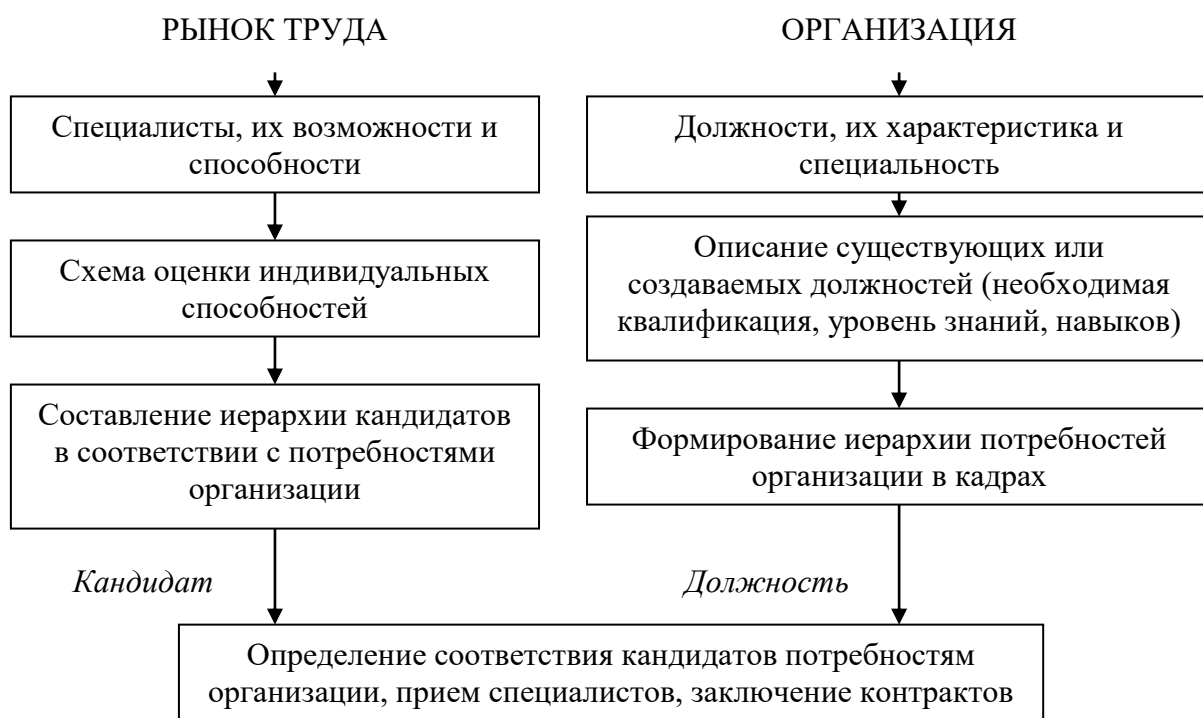


Рисунок 1.3 – Найм работников

Именно на этом этапе происходит соответствие кандидатов и потребностей предприятия.

Различают два вида источников набора персонала: внутренний и внешний.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 1.2.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию [35].

Таблица 1.2 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<p>Появление шансов для служебного роста.  Повышение степени привязанности к организации.  Улучшение социально-психологического климата в коллективе.  Низкие затраты на привлечение кадров.  Претендентов на должность хорошо знают в организации.  Претендент на должность знает данную организацию.  Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации.  Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.  Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.  Прозрачность кадровой политики.  Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.  Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.  Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.  Рост производительности труда.  Решается проблема занятости собственных кадров.  Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Ограничения возможности для выбора кадров.  Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.  Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.  Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.  Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.  Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.  Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
Внешние источники привлечения персонала	
<p>Более широкие возможности выбора.  Появление новых импульсов для развития организации.  Новый человек, как правило, легко добивается признания.  Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.  Меньшая угроза возникновения интриг внутри трудового коллектива.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров.  Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.  Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих сотрудников.  Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.  Плохое знание организации.  Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.  Нового работника плохо знают в организации.</p>



Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами [17].

Некоторые традиционные, активно использовавшиеся еще в советскую эпоху методики найма (например, распределение молодых специалистов после окончания вуза или публикация объявлений в газетах) постепенно теряют свою актуальность и применяются сравнительно редко. Современные технологии найма базируются на комплексном подходе, включающем:

- анализ потребности организации в настоящих или будущих кадрах;
- формулировку точных требований к потенциальным работникам и описаний вакантных должностей, обозначение сроков набора;
- определение источников поступления кандидатов;
- выбор и проработку методик отбора и оценки соискателей.

У работодателя всегда есть два пути решения проблемы дефицита кадров. Можно поручить поиск и найм персонала рекрутерам со стороны (подать заявку в кадровое агентство) либо организовать собственную систему найма.

К существенным факторам технологии современного найма работников следует прежде всего отнести проработанность заявки со стороны организации-клиента на подбор персонала [50]. Это означает следующее:

1. В компании имеется четкое представление о позиции, на которую ведется подбор кандидатов (должностные обязанности; задачи, которые должны быть решены работником; методы и средства деятельности, которыми должен владеть работник; объем работы; ответственность; права; служебные взаимоотношения; условия и место работы).

2. В рекрутинговом агентстве имеется основная информация о компании - заказчике (название, форма собственности, краткая история, размеры, профиль деятельности, продукция, основные показатели, место на рынке, корпоративная культура) [50].

3. Существует подробная информация о подразделении, в которое подбирается работник.

4. Имеется подробная информация о профессиональных и личностных требованиях к кандидатам, в том числе по предпочтительному предыдущему опыту, по возможным местам работы, т.е. перечень необходимых компетенций.

5. Имеется полная информация о пакете компенсаций работника (заработная плата и порядок ее выплаты; премии, бонусы; страховки; личный транспорт; питание и др.).

6. Существует информация о возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста работника в компании.

7. Известны порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных кандидатов и принятие решения о найме.

8. Известны личностные особенности специалистов (директоров по управлению персоналом, линейных менеджеров), которые будут рассматривать кандидатов и принимать решения.

9. Руководитель, сделавший заявку, охотно отвечает на вопросы и предоставляет информацию, то есть готов к совместной работе. •

10. Имеются ресурсы для выполнения работ по подбору.

Если все перечисленные вопросы достаточно прояснены и конкретизированы, поиск необходимых кандидатов, несомненно, будет более эффективным. Кроме того, следует четко представлять: знание о компании является важным мотивирующим фактором для кандидата, оно формирует адекватные ожидания как к этапам собеседования, так и принятия решения.

Важнейшими вопросами техники и технологии найма на работу является собственно отбор кандидатов, как на предварительной стадии (например, в рекрутинговом агентстве), так и непосредственно в компании. Едва ли не основным методом оценки кандидата является структурированное оценочное интервью — у него альтернативы нет. Оно состоит из трех основных блоков [21].

1. Обсуждение опыта кандидата и его умения выполнять требующуюся компании работу. Вопросы типа: «Каков Ваш опыт?». Вопросы этого блока направлены на то, чтобы выяснить, позволяет ли послужной список кандидата эффективно работать в той должности, на которую его рассматривают, а возможно, и на других должностях и подразделениях компании. В ходе интервью выявляются такие вопросы: какие основные обязанности кандидат выполнял на своей последней должности, была ли успешной его работа, является ли достаточной подготовка кандидата для его будущей работы.

2. Обсуждение личностных особенностей кандидата. Вопросы типа: «Какой Вы?». Например, для коммерческих специалистов (торгового представителя, территориального менеджера и др.) важно оценить не только

профессиональные качества (умение заключать сделки, работать со сложным клиентом и т.д.), но и уверенность в себе, стрессоустойчивость, целеустремленность и иные личностные качества.

3. Обсуждение совместимости кандидата и компании. Поиск ответа на вопрос: «Подходит ли кандидат именно этой компании и сложившемуся в ней стилю управления». Здесь рассматриваются и оцениваются вопросы, подходит ли кандидат к устоявшимся в организации стратегическим и тактическим целям, корпоративным ценностям, методам продвижения на рынок, требованиям и личностным особенностям конкретного будущего руководителя.

Хорошо зарекомендовал себя такой способ подбора персонала и оценки персонала, как центр оценки (Assessment Center). Он применяется в тех случаях, когда необходимо принять на работу одного или нескольких специалистов на одну или несколько типовых вакансий в случае возможности выбора из большого числа претендентов. Assessment Center удобен тем, что за короткое время по различным методикам позволяет дать сравнительную характеристику претендентов на аналогичные позиции, отобрать наиболее успешных, выявить лидеров и даже дать начало формированию команды — например, команды менеджеров по продажам в торговой фирме [9].

При таком методе подбора акцент на индивидуальное собеседование и оценку каждого кандидата в отдельности не делается, а проводятся групповые собеседование и оценка. Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемых кандидатов, в которых могли бы проявиться имеющиеся у них профессионально значимые качества или компетенции. Каждый участник оценивается несколькими экспертами, что позволяет минимизировать возможную необъективность оценки. К основным методам, применяемым в Assessment Center, относятся:

– ролевые игры, моделирующие типичные деловые ситуации, характерные для деятельности в компании. Они позволяют оценить уровень профессионализма кандидатов, их организаторские способности, коммуникативные навыки и другие характеристики;

– интервью, позволяющее получить информацию об опыте кандидата, его целях и ценностях, мотивации, компетенциях;

– групповые дискуссии, дающие возможность оценивать кандидатов с точки зрения развития у них аналитических, коммуникативных и лидерских качеств, навыков устной речи, умения убеждать собеседников в своей позиции;

– психологические тесты, являющиеся дополнительной информацией, полученной из других источников.

К актуальным вопросам относятся и такие, как обеспечение безопасности (особенно информационной), а на ряде фирм (банков, финансово-инвестиционных компаний и др.) разрабатываются нормативные материалы, регламентирующие процессы подбора персонала, проверки рекомендаций, лояльности к компании [2].

Сегодня разрабатываются различные методические рекомендации по формированию кадрового состава, в которых предусматриваются процедуры проведения интервью с различными должностными лицами из многочисленных структурных подразделений. В таких случаях линейные и функциональные менеджеры, вслед за специалистами из службы персонала, участвуют в оценке персонала и принимают соответствующие решения.

Важнейшим элементом технологии найма персонала является отбор кандидатов. Распространенная проблема различия интересов стратегического, линейного менеджмента и HR требует четкого распределения ролей в процессе отбора кандидатов: кто принимает окончательное решение, чьи визы являются разрешающими, кто является

«ситом». Наиболее типичная схема этапов собеседования: служба персонала, линейный менеджер, руководитель [30].

В случаях, когда необходима точная оценка профессиональных навыков кандидата, а сфера его деятельности не подлежит однозначной оценке (например, юриспруденция, управление финансами, маркетинг), а соответствующих специалистов в компании-заказчике нет, необходимо обратиться к помощи профессиональных (функциональных) консультантов-экспертов. Как правило, это сотрудники одного из лидеров на рынке консалтинговых услуг. Они проводят интервью с кандидатом на профессиональные темы, дают оценку, несут за нее ответственность. Последняя выражается некоторым первоначальным профессиональным сопровождением-консультированием принятого специалиста (по мере необходимости), вплоть до того, что в случае невыполнения рекомендованным работником ожидаемых задач ответственность за их выполнение несет консультант-эксперт.

Важным элементом отбора кандидатов является получение рекомендаций. Как правило, рекомендации с предыдущих мест работы берутся уже на стадии отбора кандидатов-финалистов, прошедших основные этапы интервью и соответствующей оценки. Проверка рекомендаций - процесс деликатный, требующий осторожности и соблюдения заповеди «не навреди». Понятно, что с последнего места работы кандидата не всегда можно получить адекватную оценку: часто и сам кандидат не раскрывает там секрета поиска новой работы, да и работодатель может быть крайне необъективным (например, он может либо очень желать увольнения работника, либо очень не желать, что и дает крен в его оценке) [25].

Выходом из такого положения может быть обращение не в последнее (настоящее) место работы кандидата, а в предыдущее. В случаях, когда приходится все же обращаться в компанию, в которой специалист работает и сегодня, приходится применять целый арсенал специфических средств -

мифов и легенд причин звонка или приезда рекрутера. От его профессионализма, опыта, деликатности часто зависит судьба кандидата.

Еще одной немаловажной услугой, оказываемой рекрутинговым агентством, является бесплатная (как правило, одноразовая) замена кандидата, не справившегося с работой во время прохождения им испытательного срока. Риски, связанные с наймом, в таком случае берет на себя кадровое агентство, что свидетельствует о его стремлении соответствовать предъявляемым сегодня рынком требованиям к его профессионализму и репутации [20].

Одной из существенных проблем для организаций, решивших обратиться к помощи кадровых агентств, является проблема выбора адекватного ее целям, задачам, ресурсам, срокам, «своего» рекрутингового агентства. В этом достаточно серьезном вопросе следует придерживаться некоторой схемы, тестирующей агентства и отвечающей на вопросы:

- знание предмета своего бизнеса;
- наличие существенного профессионального опыта;
- время, необходимое для выполнения заказа;
- уровень развития технологий, в том числе информационных;
- характеристики базы данных кандидатов;
- квалификация персонала;
- стоимость услуг;
- время работы на рынке.

Естественно, эти характеристики не лежат на поверхности, а найденные и подтвержденные, они не могут являться абсолютной гарантией реализации цели — найти лучшее для своих задач агентство. Но в процессе таких поисков, общения с представителями данного бизнеса в различных агентствах у компании клиента формируется отношение к этому виду профессиональных услуг на рынке труда. Такие контакты, безусловно, будут способствовать продвижению российских компаний-заказчиков

к осознанию необходимости решения проблем профессионального найма с профессиональными консультантами-рекрутерами [52].

**ВЫВОДЫ:** Чтобы система найма персонала демонстрировала достаточную эффективность, необходимо детально проработать каждый этап процедуры. Самыми распространенными проблемами, с которыми сталкивается работодатель при найме работников, считаются:

- неправильно выбранные источники найма персонала, их недостаток или отсутствие;

- неправильный выбор времени проведения рекрутинговых мероприятий (начало января и начало мая, когда люди празднуют и не торопятся откликаться на предложения работы, а также вторая половина августа – период массовых отпусков);

- отсутствие достоверных сведений о кандидатах и необъективная оценка их профессиональных навыков;

- недостаточно грамотное планирование бюджета мероприятий (медосмотров, тестирования, внешнего поиска кандидатов и т. д.), отсутствие средств на разработку и внедрение собственной системы отбора.

Большую часть этих проблем может решить обращение в кадровое агентство, сотрудники которого хорошо знакомы с рынком труда и особенностями его функционирования. Правда, расходы на оплату услуг профессиональных рекрутеров «со стороны» могут пробить значительную брешь в бюджете организации (особенно если осуществляется массовый найм персонала) [52].

Поэтому многие работодатели предпочитают обращаться в кадровое агентство только с целью поиска редких или высококвалифицированных работников, а также когда речь идет о переманивании специалистов (*headhunting, executive search*). Массовый набор сотрудников многие организации осуществляют своими силами, выбирая самые недорогие источники найма персонала (публикация объявлений в бесплатных СМИ и на



тематических интернет-площадках, массовые рассылки, поиск работников по рекомендациям или в социальных сетях).

Говорить об эффективной работе рекрутера можно, если найм персонала в организации осуществляется с минимальными затратами, хорошими результатами (в компанию приходят нужные специалисты) и в установленные сроки.

### **1.3. Практика управленческих решений при найме персонала**

Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует принятия надежных решений и эффективного обмена информацией. Опыт выдающихся менеджеров и практика преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций и выбора правильных управленческих решений [8].

В управлении персоналом эффективные коммуникации и надежные решения являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Принятие решений – неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления. И качеством стратегических и текущих решений, принимаемых руководителем, определяется уровень развития организации и степень ее выживаемости. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации, т.е. в системе управления персоналом

В настоящее время более 80% функционирующих организаций не относятся к государственному сектору, следовательно, их деятельность

не регламентируется четкими инструкциями в части работы персонала и полностью осуществляется по инициативе владельцев, учредителей, акционеров, которые несут ответственность за результаты деятельности, что обуславливает рост рискованных ситуаций [20].

В последние 12 - 15 лет наблюдается пристальное внимание к рискам, которым подвержены компании, и, как результат, к методам управления рисками.

Такая ситуация является результатом растущей переменчивости бизнес-среды, в которой действуют компании. Эта ситуация приводит к необходимости обеспечить персонал организации устойчивыми процедурами по принятию и выполнению решений, учитывающих влияние риска на результаты деятельности. Во многих случаях стремление к росту результатов функционирования организации означает принятие дополнительных рисков, а чем лучше понимание этих рисков и их управление, тем выше потенциал к увеличению доходности бизнеса.

Сегодня можно выделить следующие группы объектов риска, подлежащих защите [52]:

1. Имущество (земля, здания и сооружения, оборудование, транспорт, права и привилегии, торговые марки и бренды, ноу-хау, опыт, гудвилл, репутация, интеллектуальная собственность).
2. Доход и финансовый результат (процесс реализации, деловые отношения, прибыль, рента, платежи к получению).
3. Свобода от ответственности за результаты деятельности (вредность продукции, вредность производства, опасность правонарушений).
4. Ключевой персонал (жизнь и здоровье, деловая репутация, связи, личные доходы, личная свобода, уникальные личные качества).

Таким образом, риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации и стремлении к развитию и повышению эффективности деятельности.

Риски могут наступить с некоторой вероятностью и характеризуются степенью влияния на цели компании - существенностью. Фактически в чистом виде риск не проявляется, он возникает вследствие рискованной ситуации.

Руководство организации постоянно имеет дело с рискованной ситуацией, которую можно отнести к тому или иному виду риска.

Одним из рисков в системе управления персоналом является риск на этапе начала работы сотрудника в организации. Данный тип риска возникает при найме сотрудников. Основным ущербом может быть нанесен имиджу организации в глазах общественности. Это и зря потраченные финансы в случае, когда подобрали не того кандидата, причинами чего являются: неправильный выбор источника кандидатов (из какой сферы деятельности, какие должности); неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам; неправильная оценка кандидатов на этапе отбора: низкий профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать в данной компании, несоответствие целей компании и личных целей человека. Это далеко не полный перечень подводных камней при отборе сотрудника. Помимо всего прочего, отметим отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы, а значит, возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании. Основным инструментом обеспечения безопасности - проверка рекомендаций [52].

Из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности на этапе поиска кандидата может возникнуть риск создания негативного имиджа компании. Другая причина снижения имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов - необученный персонал в самой компании на этапе подбора персонала.

В связи с этим основную задачу службы персонала можно сформулировать так: обеспечить бизнес необходимым количеством

подходящего персонала и обеспечить максимальную отдачу от этого персонала при минимально приемлемых затратах на него. Обеспечить независимость компании от конкретных сотрудников [39].

Заводу нужны станки, бизнесу — люди. А главный показатель (KPI) в области управления персоналом всего один: прибыль на одного сотрудника. Остальные — вторичны. Можно сравнить «прибыль на сотрудника» своей компании с конкурентами — и понять, где управление персоналом выстроено лучше. Иногда отличие бывает во много раз.

Задача менеджера по персоналу или того, кто выполняет его функции, - увеличивать этот показатель. Все остальное, что выполняет HR - лишь вспомогательные средства для решения вышеописанной задачи. А выполняет он многое [51]:

- найм и адаптация сотрудников;
- выстраивание системы мотивации;
- развитие сотрудников, управление знаниями;
- развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала и т.д.

Наем на работу подходящих кандидатов с первой попытки может оказаться для компании-работодателя очень прибыльным [40]. Считается, что экономические выгоды от этого могут достигать 6 - 20 % от обычного уровня производительности компании. В некоторых случаях (особенно это актуально для небольших компаний) правильный отбор персонала может стать решающим для компании фактором, определяющим, будет ли она получать прибыль или нести убытки. Уменьшение прогулов и снижение текучести кадров могут стать дополнительными организационными преимуществами, так как удовлетворение от работы и преданность компании увеличиваются, если работник соответствует требованиям выполняемой им работы. Но отбор подходящей кандидатуры может стать трудной задачей, потому что не существует одинаковых людей или одинаковых вакансий. Люди отличаются друг от друга масштабом личности, интеллектом,

способностями, индивидуальными особенностями, своими слабостями и сильными сторонами; тогда как вакансии различаются по требованиям, предъявляемым к соискателям, в зависимости от объема физической и интеллектуальной нагрузки. Эти неустранимые различия часто ведут к тому, что отбор происходит при наличии элемента неопределенности.

Таким образом, с коммерческой точки зрения представляется целесообразным разработать специальную «общую схему действий» исходя из подхода, который бы гарантировал соответствие между достоинствами человека, его навыками и способностями, и требованиями, предъявляемыми работой, которую ему нужно выполнять. Общая схема действий по систематическому отбору должна определять следующие обязательные параметры:

- понимание сотрудником, производящим отбор, различных схем человеческого поведения в различных ситуациях;
- определение потребностей и ожиданий заказчика путем анализа содержания работы;
- установление критериев, соответствующих условиям заказчика;
- установление оценочных критериев, с помощью которых производится оценка используемых методов отбора;
- установление оценочных критериев, с помощью которых оценивается эффективность процедуры отбора;
- определение наиболее подходящих методов отбора для рассматриваемой работы;
- установление критериев для принятия решений;
- развитие последующих идей для непрерывного совершенствования процесса отбора.

Преимущества, получаемые с помощью этой схемы, заключаются в систематической оценке и соответствии претендентов специфическим требованиям работы, а также в обеспечении средств мониторинга и оценки эффективности самой системы отбора. В рамках этой схемы «заказчик»

обычно является «внутренним» для компании, как например начальник функционального отдела или команды управления проектом. В некоторых случаях, характерных в особенности для небольших компаний, принято, что владелец или директор может быть одновременно и «заказчиком», и «поставщиком», так как может заниматься процедурами подбора и отбора самостоятельно [35].

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами (см. табл. 1.3) [50].

Система организации найма в организации переживает различные стадии в зависимости от уровня ее развития, финансовых возможностей и сформированной стратегии. С учетом этого необходимо гибко подходить к выбору методов поиска кандидатов на вакантные должности, учитывая эффективность различных методов затрат, связанных с ними.

Таблица 1.3 – Действия менеджеров при найме

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
Набор претендентов из колледжей	Иногда выпускников колледжей	Набором служащих из колледжей
Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

В зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала квалифицированными специалистами и от специфики вакансии, организация процесса отбора и процедура принятия окончательного решения могут существенно различаться.

Можно выделить три наиболее встречающиеся процедуры принятия окончательного решения о приеме работника в организацию (см рис. 1.4).

Одна и та же организация в разных случаях может использовать все типы процедур организации отбора и принятия окончательного решения о приеме на работу. При этом следует учитывать, что процедуры 1 и 2 больше подходят для отбора рядовых работников и специалистов, а процедура 3 – для отбора руководителей разных уровней [42].



Рисунок 1.4 – Процедуры принятия решения о приеме на работу

Для того, чтобы открытую вакантную должность занял действительно высококлассный специалист, сотрудникам из отдела кадров приходится проделывать огромную работу. Основные этапы, проводимые при найме на работу нового персонала включают [33]:

#### 1. Изучение рынка труда.

Процесс изучения рынка кадров состоит из таких деталей:

- сотрудниками из отдела кадров выявляется соотношение между спросом на вакансии по определённым разновидностям профессий;

- изучается возможность получить данные о действующих биржах труда и агентствах, помогающих предприятиям осуществить подбор квалифицированных кадров;

- получение сведений об условиях труда и среднему уровню заработной платы, установленному на конкурирующих с предприятием организациях.

В данном случае руководству компании стоит понимать, что на территории России успешно сейчас развивается не только рынок товаров, но и сам рынок труда. И по этой причине руководство компании должно задумываться о создании привлекательных условий трудовой деятельности для соискателей с хорошими перспективами.

#### 2. Формирование базы резюме [7].

При отборе и последующем найме персонала специалисты кадрового отдела предприятия обязательно формируют так называемую базу резюме. Делается это для удобства, ведь на одну должность могут претендовать очень много людей, но не факт, что их профессионализм будет соответствовать требованиям, предъявляемым к вакантной должности. Резюме кандидатов, наиболее подходящих на должность, заносятся в отдельный реестр. В данной процедуре большое значение имеют такие данные, указанные соискателем в резюме:

- предыдущий опыт трудовой деятельности;



— уровень образования; некоторые специальности требуют обязательного знания нескольких иностранных языков. Их перечень определяется в зависимости от занимаемой должности;

— знание программного обеспечения и компьютерных технологий;

— семейное положение кандидата на должность.

Если работник кадровой службы имеет большой опыт работы с соискателями, то уже при взгляде на те данные, которые отображены в анкете, он сможет определить, подходит ли кандидат на свободную вакансию. Здесь особенное внимание обращается на грамотное заполнение резюме, общий уровень грамотности и особенности форматирования данного документа. Анализ анкеты соискателя при правильном подходе поможет определить уровень владения русским языком, и способности потенциального сотрудника в сфере использования компьютерного текстового редактора.

### 3. Выбор источников и методов поиска [25].

Современные условия, сложившиеся на рынке труда, позволяют найти работника буквально на любую должность. Однако будет ли найденный человек успешно выполнять должностные обязанности и сможет ли он с ними справиться вообще? Вопрос о том, как найти на открытую вакансию хорошего, ответственного и профессионального сотрудника, волнует многих работодателей. Много в данном случае будет зависеть от профессионализма специалиста из отдела кадров. Такой сотрудник, ориентируясь на направление деятельности организации, требования руководства и специфики работы предприятия сможет подобрать оптимальные методы подбора персонала, которые помогут исключить ошибки при оформлении процедуры найма.

### 4. Отбор наиболее перспективных соискателей [2].

Итак, наиболее подходящие кандидаты на должность отобраны по предоставленным ими резюме. На этом процесс найма на работу не

заканчивается, ведь служащему из отдела кадров ещё нужно побеседовать с претендентами. В процессе такой беседы отсеивается ещё часть соискателей. Первая беседа с потенциальными сотрудниками компании зачастую проводится в телефонном режиме. Обычно в ходе такой беседы соискателя спрашивают вот о том, насколько кандидат готов сменить свою прежнюю должность на новую (если, конечно, в период трудоустройства претендент на должность продолжает где-то трудиться).

Довольно часто происходят такие случаи, когда человек подаёт своё резюме в новую компанию сгоряча. При телефонном собеседовании может выясниться, что работа ему вовсе не нужна;

По телефону соискателю можно рассказать о нюансах той должности, на замещение которой он подал заявление;

В телефонном режиме можно также уточнить у соискателя информацию, касающуюся тех данных, которые не полностью описаны в анкете. Это могут быть сведения об опыте работы, данные о недостающих сведениях в трудовой книжке. Именно поэтому на этапе отбора персонала отделу кадров стоит тщательно проанализировать каждый из пунктов поданного резюме, и на основании такой информации составить перечень вопросов, требующих разъяснения соискателя;

Телефонная беседа позволяет выяснить, каким стилем общения обладает тот или иной соискатель.

На данном этапе специалистом-кадровиком также выясняется, насколько человеку необходима предложенная вакансия. Предпочтение будет отдано тому кандидату, который свёл к минимуму влияние на разговор отвлекающих факторов, охотно начал общение с представителем компании и отвечал на все поставленные вопросы чётко и понятно.

Итоги предварительной беседы по телефону сотрудник из отдела кадров принимает решение относительно того, приглашать ли данного претендента на очное собеседование с руководством или же исключить его

кандидатуру из списка претендентов на должность. Такое отклонение может быть временным, поскольку в будущем в организации может быть открыта новая должность, на которую как раз этот человек и подойдёт.

#### 5. Проведение собеседования [30].

После того, как проведено предварительное собеседование по телефону, наиболее подходящих кандидатов приглашают на очное собеседование с руководством компании. интервью с соискателями может проводиться самыми различными способами. Здесь всё будет зависеть от обслуживающего персонала и самой организации. В состав программы очного собеседования зачастую входят:

- процедура заполнения опросных листов;
- прохождение соискателями психологических тестов;
- заполнение анкет с теми вопросами, которые интересуют работодателя.

Наём персонала на работу требует большой ответственности и серьёзного подхода. Чтобы провести собеседование с соискателями максимально эффективно, специалисту из отдела кадров нужно тщательно подготовиться к данному мероприятию. Ведь ответы кандидата на должность во многом будут зависеть от того, насколько правильно составлены вопросы. Специалист из отдела кадров сможет составить точное представление о человеке, претендующем на должность, только при правильном анализировании его ответов. Подготовка службы персонала на предприятии осуществляется, как правило, в такой последовательности:

- определяются основные этапы предстоящего интервью;
- составляется перечень тех вопросов, ответы на которые руководство хочет получить от соискателя в ходе интервью. Кадровика в данном случае интересует вся та информация, которая поможет в дальнейшем представить потенциального сотрудника руководителю организации;

— также в данном перечне должны присутствовать вопросы, позволяющие определить уровень квалификации будущего служащего. Такой тип вопросов является стандартным для любой из должностей.

Следует отметить, что специалист кадровой службы с большим опытом работы не станет задавать в ходе интервью шаблонные вопросы соискателю, поскольку понимает, что тот мог хорошенько подготовиться к мероприятию, да, к тому же, посетить до этого предприятия ещё несколько подобных собеседований. Основные качества личности соискателя можно изучить, только задавая ему на собеседовании нестандартные и неудобные вопросы [30].

После завершения собеседования проводится анализ качеств личности кандидата на должность и определяется вероятность того, что новый сотрудник поладит с коллективом и будет успешно трудиться на благо предприятия.

#### 6. Принятие окончательного решения [53].

Итак, беседа с соискателем проведена, он дал ответы на все вопросы и заполнил анкету. После этого сотрудники из кадровой службы отбирают резюме людей, наиболее всего подходящих на должность, и относят их руководству компании. Обязательно перед передачей сведений о претендентах на должность начальнику необходимо сделать на свободных полях анкеты пометки и рекомендации. Следует заметить, что именно от одобрения руководителя будет зависеть дальнейшее трудоустройство новенького работника.

**ВЫВОДЫ:** Если отдел по работе с персоналом должен оптимизировать процедуры принятия решения по отбору персонала, с тем чтобы гарантировать успех выбора с первой попытки, любые методы отбора должны соответствовать четырем оценочным критериям: достоверность, валидность, интерпретация [31].

Отделу по работе с персоналом потребуется время для тщательной разработки методов и тестов, чтобы гарантировать их достоверность, точность и должную интерпретируемость и избежать дискриминации этнических меньшинств и других социальных групп. Хотя достоверность инструмента отбора может оцениваться разными способами, основной целью каждого подхода является установление того, насколько хорошо он производит согласующиеся измерения характеристик в процессе исследования. С другой стороны, валидность связана с тем, насколько точно измеряет тот или иной инструмент отбора; и оценивается с трех взаимодополняющих проекций. Однако даже если инструмент отбора отвечает необходимым критериям достоверности и валидности, он также должен соответствовать критериям интерпретации показателей кандидата, поскольку они формируют фундамент для принятия решений.

#### **1.4. Деятельность консультанта при принятии управленческого решения о найме персонала**

В настоящее время риск-менеджмент охватывает все стороны деятельности организации, включая управление персоналом. Использование консультантов в вопросе управления рисками персонала сможет значительно упростить работу отдела кадров и повысить эффективность деятельности организации в целом [52].

Обычно (в соответствии со сложившейся практикой), при заполнении вакансий кандидатов оценивает группа в составе руководителя подразделения, в котором имеется вакансия (будущего руководителя кандидата), иногда будущих коллег кандидата, а также сотрудника службы персонала компании, ответственного за найм и адаптацию нового персонала. В случае обращения компании в кадровое агентство, в группу входит один

или несколько сотрудников агентства. На определенном этапе к работе группы может подключаться сотрудник службы безопасности компании либо внешней структуры, специализирующейся на проверке кандидата с точки зрения безопасности бизнеса.

Основная проблема такой организации найма персонала состоит в том, что в группе отбора кандидатов отсутствует эксперт, способный максимально адекватно оценить именно профессиональную компетенцию кандидата (т.е. его или ее способность эффективно решать функциональные задачи в своей «зоне ответственности»).

Непосредственный руководитель не всегда является экспертом в узкой профессиональной области своего подчиненного; сотрудники кадрового агентства имеют доступ к определенной группе потенциальных кандидатов и способны оценить личные качества кандидата, но не его профессиональные качества (так как являются профессиональными психологами, а не специалистами в функциональных областях), служба персонала компании способна максимально облегчить адаптацию нового сотрудника к компании и ее корпоративной культуре, но также не способна адекватно оценить функциональную компетентность сотрудника. Служба безопасности решает лишь свои специфические задачи и может ответить лишь на вопрос, не представляет ли тот или иной кандидат существенной угрозы для безопасности бизнеса, но также не может дать ответ на вопрос о профессиональной (функциональной) компетентности сотрудника.

В результате «традиционная» группа отбора кандидатов способна сформулировать лишь самые общие требования к функциональной компетентности кандидата и лишь поверхностно оценить его или ее профессиональную грамотность. Поэтому нередко основную роль в выборе кандидата играют его или ее личные качества, что, в свою очередь, часто приводит к тому, что выбирается далеко не самый достойный кандидат, эффективность которого на его позиции оказывается весьма далекой от требуемой [51].

Для того, чтобы избежать подобных проблем и гарантировать найм наиболее достойного кандидата, в группу по найму сотрудника на вакантную должность необходимо включить функционального консультанта – специалиста именно в той функциональной области, которая наиболее полно соответствует вакантной позиции [26].

Иными словами, для найма наиболее достойного финансового директора в эту группу необходимо включить консультанта по корпоративным финансам, наиболее достойного директора по маркетингу – консультанта по маркетингу; наиболее достойного директора по информации – консультанта по разработке и внедрению компьютерных информационных систем и т.д.

Это, разумеется, несколько повысит затраты на найм сотрудника на вакантную позицию, но эти затраты более чем окупятся в результате найма более оптимального и эффективного сотрудника.

Действительно, обычный гонорар кадрового агентства за подбор специалиста на вакантную позицию составляет 1-1,5 месячных оклада сотрудника; участие функционального консультанта в этом проекте составит примерно размер месячного оклада.

Учитывая, что потенциальная «цена низкой эффективности» (не говоря уже о «цене ошибки») для руководителей и ключевых специалистов компании составляет десятки и сотни тысяч рублей, подключение функционального консультанта к найму персонала на ключевые позиции в компании является чрезвычайно выгодным вложением денежных средств.

Специалисты в области управленческого консультирования могут работать в узких областях деятельности в малом, большом или среднем бизнесе, в открытии нового бизнеса (start-ups). Они могут выступать как внутренние или внешние консультанты, узких специалистов с опытом экспертизы или консультанты широкого профиля [26].

Консультантам приходится выполнять разные роли, такие как: наставник, советник, тренер, консультант, фасилитатор (помощник) и адвокат.

Каждая из этих специализаций требует специфических знаний, опыта и поведения. Чем больше ролей консультант может исполнять, тем больше он ставит в затруднительное положение клиента.

Специализация управленческого консультанта должна включать компетенции в областях: стратегического управления, управления рисками, управления производственными процессами, управления финансами, информационных технологий, маркетинга, управления трудовыми ресурсами, управления качеством, управления проектами и др.

В обобщённом виде работа консультанта охватывает анализ проблемы, обследование ситуации, подготовку потенциального решения, разработку плана действий и его участие в реализации решений (см. рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Этапы работы консультанта

Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда



и психологического климата в коллективе. Их главная задача - содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы. В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть некоторые вопросы [46].

Первый из них - принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание «идеального» исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы [38].

Исходя из этого разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Основными методами подбора кадров являются тестирование и проведение собеседований.

Второй вопрос - планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы: определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей; анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы; определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

Третий вопрос - мотивация. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей - как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для: улучшения психологического климата в организации; обогащения содержания работы; установления системы вознаграждений и поощрений.

И наконец, четвертый - оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

Можно выделить следующие признаки «по-настоящему Хорошего консультанта» в области найма персонала [53]:

1. Обязателен, точен, соблюдает сроки и обещания.
2. Способен разобраться в потребностях и ожиданиях клиента; правильно понимает клиента и лоялен к нему. Полностью осознает специфику корпоративной культуры, ценности компании и соответственно требования, предъявляемые к личностям кандидатов.
3. Знает соответствующий сегмент рынка на уровне эксперта, основные специальности работников, уровни заработных плат. Отлично знает основные специальности данного сегмента, уровень заработных плат. Консультирует заказчика по текущему состоянию рынка.
4. Профессионален. Владеет современными технологиями поиска и подбора персонала, техниками проведения интервью и умеет их применять в зависимости от закрываемой вакансии.
5. Постоянно поддерживает контакт с клиентом и вовремя предоставляет отчеты по заявке. Оперативно информирует представителя заказчика о ходе работы (даже в том случае, если нет ни одного достойного кандидата). Корректирует поиск в соответствии с «обратной связью», полученной от компании заказчика.
6. Поддерживает высокие этические стандарты. Соблюдает профессиональную этику независимо от меняющихся обстоятельств [53].
7. Обеспечивает соответствие представляемых кандидатов требованиям, предъявляемым компанией к вакансии. Проводит тщательный отбор кандидатов.
8. Приводит людей, которые затем становятся ценностью компании.
9. Знает свои возможности и не пытается брать за любой заказ.
10. Обладает широтой взглядов, умением находить людей в разных сферах.
11. Говорит правду клиенту о кандидате и кандидату о клиенте (не утаивает, не манипулирует).

12. Гибко адаптируется к изменениям потребностей клиента.
13. Точен в работе (проверенное резюме, правильное представление вакансии кандидату, обратная связь с кандидатом).
14. Не «впаривает» откровенно непригодных кандидатов.
15. Использует большую базу данных специалистов.
16. Просит разумный гонорар за услуги.
17. Осознает и корректирует ошибки, допущенные в результате работы.
18. Убедителен. Умеет отстаивать свою точку зрения перед заказчиком.
19. Выстраивает партнерские отношения с клиентами и кандидатами на вакансии.
20. Этичен. Всегда соблюдает этику как по отношению к клиентам, так и по отношению к соискателям и добивается соблюдения этики заказчиком по отношению к кандидатам на вакансии.

**ВЫВОДЫ:** Управление человеческими ресурсами – это одна из наиболее развитых и пользующихся спросом областей управленческого консультирования [40].

Это связано с тем, что в современной рыночной экономике, как отмечает известный специалист по менеджменту Р. Уотермен: «компании, которые в качестве цели номер один ставят прибыль, в конечном счете оказываются менее прибыльными, чем компании, ставящие в центр внимания человека».

Качество системы управления кадрами становится все более важным фактором успеха фирм.

Типичными негативными управленческими проблемами, которые решают консультанты в этой области, являются следующие [26]:

1. Неспособность руководства осознать прямую связь между корпоративной стратегией / структурой организации и проблемой человеческих ресурсов;
2. Недостаточная точность определения функций сотрудников организации;

3. Заниженная оценка важности роли, которую высшие руководители организации должны играть в управлении человеческими ресурсами;

4. Плохое понимание связи между четырьмя основными процессами в области управления человеческими ресурсами:

- набор;
- оценка;
- вознаграждение;
- развитие.

5. Разрыв в коммуникации между руководством и сотрудниками из-за плохого понимания процессов человеческих отношений в производстве.

6. Неспособность преодолеть плохой моральный климат, вызывающий низкую производительность труда.

Роль консультанта в области человеческих ресурсов заключается в том, чтобы обеспечить менеджера возможностями самостоятельно справляться с проблемами персонала.

## **2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ О НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Проблемы найма персонала в коммерческой организации ООО «Метизная компания»**

ООО «Метизная Компания» была основана в 2001 году. Основной вид деятельности - оптовая торговля метизными изделиями [54].

Офис компании находится по адресу: г. Березовский, ул. Уральская, д. 82.

ООО «Метизная Компания» поставляет продукцию ведущих производителей Азии и Европы.

Вся продукция выпускается на заводах, сертифицированных по стандартам ISO 9002, QS 9000 и имеет сертификат соответствия.

Компания занимается поставкой строительного и конструкционного крепежа.

На сегодняшний день ассортимент «Метизной Компании» насчитывает около 5 000 позиций. Наиболее полно представлены такие группы, как саморезы, шурупы, гвозди, анкерная техника. Ориентируясь на рынок и потребности клиентов, ассортимент продукции постоянно расширяется.

Ниже представлена номенклатура реализуемой продукции ООО «Метизная компания» по итогам 2016 года (см. табл. 2.1 и рис. 2.1)

Таблица 2.1 – Номенклатура реализуемой продукции за 12 мес. 2016 г.

Наименование продукции, услуг	Объем выпуска (реализации) продукции, оказанных услуг	
	тыс. руб.	в % от общего объема
Гвозди	53 400	37
Саморезы	53 040	37
Шурупы и прочие	37 590	26
ИТОГО:	144 030	100

Как видно из таблицы 2.1 основной реализуемой продукцией ООО «Метизная компания» являются гвозди и саморезы – по 35% от общего количества.

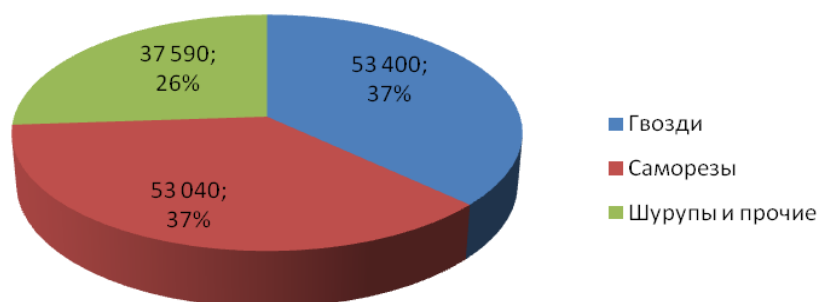


Рисунок 2.1 – Номенклатура реализуемой продукции

Продукция реализуется двумя способами – со складов и через сеть розничных магазинов.

ООО «Метизная компания» занимается оптовой торговлей метизной продукцией на территории Уральского региона и занимает 15% данного рынка.

Штат предприятия состоит из 98 человек. Все работающие относятся к категории основных непромышленных рабочих.

Динамика численности персонала за период с 2010 г. по 2016 г. представлена на рисунке 2.2.

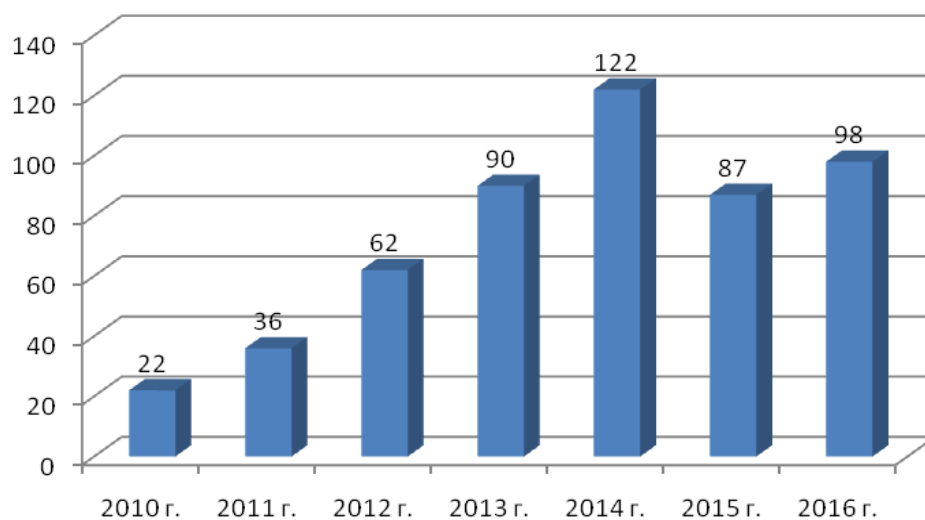


Рисунок 2.2 - Динамика численности персонала ООО «Метизная компания»

Как видно из рисунка 2.2 численность персонала увеличилась за последний год на 11 человек или на 5,88%. В 2015 году, наоборот, наблюдалось резкое снижение численности на 35 чел. или на 28,68%, что было связано отчасти с кризисными экономическими процессами в стране, когда большинство строек были заморожены, отчасти – с несовершенной системой управления кадрами на предприятии. В 2016 году ООО «Метизная компания» осуществила выход на рынок Челябинской области, что сразу привело к увеличению в численности сотрудников.

Ответственным этапом в анализе использования организацией кадров является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе показателей текучести кадров. Текучесть персонала играет большую роль в деятельности организации. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и поэтому активно влияют на уровень производительности труда. Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности,

образовании, возрасте и т. п. Увольнения рабочих при сокращении объемов продаж при расчете показателей текучести кадров не учитываются.

Показатели динамики изменения численности персонала, в том числе по категориям, а также текучесть кадров приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ движения работников на предприятии

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
1 Численность на начало года, чел.	90	122	87
2 Численность на конец года, чел.	122	87	98
3 Среднесписочная численность персонала, чел. (п. 1 + п. 2) / 2	106	105	93
4 Численность принятых работников, чел.	63	10	29
5 Численность уволенных всего, чел.	31	45	18
<i>в том числе</i>			
5.1 по собственному желанию	14	24	10
5.2 за нарушение трудовой дисциплины	13	15	3
5.3 по другим причинам	5	6	5
6 Коэффициент приема кадров, % (п. 4 / п. 2) x 100	51,64	11,49	29,59
7 Коэффициент выбытия кадров, % (п. 5 / п. 1) x 100	34,44	36,89	20,69
8 Коэффициент оборота кадров, % (п. 4 + п. 5) / п. 3) x 100	88,68	52,38	50,54
9 Коэффициент текучести кадров, % (п. 5.1 + п. 5.2) / п. 3 x 100	25,47	37,14	13,98

Анализ движения работников показал, что самое большое увеличение численности работников произошло в 2014 году – численность выросла на 35,56%. Данное увеличение произошло вследствие наращивания объемов продаж и расширения рынка сбыта. Коэффициент приема кадров в 2016 году выше аналогичного показателя 2015 года более чем в 2 раза, но гораздо ниже показателя 2014 года. Положительной динамикой в 2016 году явилось также и превышение числа принятых работников над численностью уволенных.

Коэффициент выбытия кадров снизился в 2016 году и составил 20,69%. Увольнение работников по собственному желанию связано с переездом на



новое место жительства, уходом на более высокооплачиваемую работу, неблагоприятной межличностной ситуацией, недостаточным стимулированием труда и т.д. В 2016 году доля уволившихся работников по собственному желанию была наибольшей – 55,6% (10 / 18 x 100).

С целью выявления причин увольнения сотрудников в ООО «Метизная компания» были проанализированы данные, полученные специалистом по кадрам при оформлении документов на увольнение за период с 2014 – 2016 годы (см. рис. 2.3)



Рисунок 2.3 – Мотивы выбытия работников из компании

Как видно из рисунка 2.3 основным мотивом к увольнению является низкая заработная плата – 43%. Хотя в ООО «Метизная компания» ее уровень не ниже средней зарплаты по городу Екатеринбургу (мониторинг рынка труда в ноябре 2016 года.). Этот мотив самый «удобный» для сотрудников при объяснении причин увольнения. Мотив «отсутствие перспектив роста» составил 24%. По данной причине чаще всего увольняются молодые люди с высокими амбициями, которые не хотят долго выстраивать свою карьеру. По причине «не сложившихся отношений с руководством» уволилось 11% сотрудников. В данную группу вошли также

и те, кто не смог «ужиться» в коллективе вообще. 11% уволившихся составили те, кому неудобно добираться до места работы или кого не устраивают условия работы. Также примерно 11% сотрудников уволилось по другим причинам: за нарушение трудовой дисциплины, призыв в армию, рождение ребенка и переезд в другой город и т.п.

Если рассматривать картину в целом, то можно отметить, что в ООО «Метизная компания» ситуация с кадрами улучшается, так как коэффициент текучести кадров в 2016 году самый низкий – 13,98%, что свидетельствует о стабилизации кадрового состава предприятия. Однако этот показатель гораздо выше уровня естественной текучести (3-5% в год) и значит может обернуться значительные экономические потерями для предприятия.

Текучесть кадров влияет на производительность труда не только работников, планирующих уволиться, но и на сотрудников, продолжающих свою деятельность в компании. Кроме этого, поскольку текучка на данном этапе является естественной издержкой компании, то приходится постоянно заниматься наймом нового персонала, чтобы не стопорились дела из-за отсутствия рабочих рук.

Подбором и наймом персонала в организации занимается специалист по кадрам, окончательное решение по соискателю принимает непосредственно руководитель ООО «Метизная компания».

Организационная структура ООО «Метизная компания» представлена в Приложении 1.

Генеральному директору подчинена вся структура организации. Генеральный директор ООО «Метизная компания» активно участвует во всей деятельности организации, определяет приоритеты направления последующей работы, определяет отрасли, в которых предприятие намерено работать, согласовывает деятельность всех подразделений с целью наиболее эффективной работы организации.

В ООО «Метизная компания» Генеральный директор избрал стилем управления персоналом - руководство, сосредоточенное на работе и на человеке. Этот стиль управления ставит целью повышение производительности труда с одновременным удовлетворением сотрудников выполненной работой и полученными результатами.

Этот стиль выбран не случайно, так как тогда, когда компания начала работать в данной сфере деятельности, то стояла задача создания клиентской базы и постепенного расширения зоны действия. Решение этих задач было возможно лишь благодаря заинтересованности менеджеров в результатах своего труда и их творческом подходе к выполнению заданий, поэтому авторитарный стиль управления не подходил.

За основу был взят демократический стиль управления, при котором подчиненные были привлечены к разработке и принятию решений и получили свободу действий в выполнении заданий. Однако директор тратит большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы менеджеров и бухгалтеров целям организации в целом и заботясь о предоставлении группам необходимых ресурсов.

Труд руководителей, специалистов и служащих организации оплачивается в соответствии с «Положением об оплате труда работников».

Сотрудникам предприятия предоставляется полный социальный пакет, гарантируется официальное трудоустройство с внесением соответствующих записей в трудовую книжку.

На предприятии слабо развита кадровая политика. Отсутствует кадровый отдел, который должен заниматься подбором, отбором, адаптацией и развитием персонала, оформлением кадровых документов, разработкой системы мотивации персонала, различных нормативных документов.

Вместо целого отдела данную работу ведет только один специалист по кадрам, который в силу своей загруженности не может в должной степени выполнять возложенные на него обязанности.

Планирование трудовых ресурсов осуществляется непосредственно генеральным директором ООО «Метизная компания» на основании ежеквартальных заявок, составляемых начальниками подразделений.

С учетом вакантной должности генеральным директором разрабатывается заявка для специалиста по кадрам, в которой указываются требования к кандидату и кратко описываются рабочие функции согласно Книге Сотрудника.

Заявка передается в работу сотруднику, который и осуществляет подбор кандидатов на вакансии.

При подборе персонала, к сожалению, совсем не учитывается резерв на выдвижение, который в компании не ведется, поэтому повышения по должности достаточно редки.

Так же следует сказать, что в компании не пользуются услугами кадровых агентств, а используют внешние источники подбора персонала: СМИ, сеть Интернет. В ярмарках рабочих мест компания не участвует.

При отборе кандидатов для работы на предприятии проводится всего один этап собеседования с руководством в лице генерального директора, который занимается отбором кандидатов на руководящие должности. Собеседование носит неформальный характер и длится примерно 45 минут.

В ходе собеседования руководство выясняет личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться, слушать и слышать собеседника. Так же важным критерием оценки кандидата является наличие у него профессиональных навыков, требуемых для вакантной должности (знание техники продаж, технических характеристик и особенности метизной продукции). Готовность к командировкам является важным условием.

При приеме на рабочие должности учитывается:

- профессиональная подготовка;
- квалификация;

- стаж работы кандидатов.

При приеме на работу на должности руководителей и специалистов необходимым условием является:

- наличие базового образования;
- опыт работы в сфере деятельности предприятия;
- наличие стажа работы в должности руководителя не менее одного года.

Анкетирование или тестирование не проводится. Также не производится анализ вопросов соискателя. Рекомендации с предыдущего места работы не требуются. Проверка претендента службой безопасности не проводится.

По результатам личного впечатления, оценки потенциала и пригодности кандидата, руководство принимает решение о том, подходит ли компании данный претендент или нет, выходить ему на работы на испытательный срок или нет.

Важным моментом является тот факт, что в компании нет половой дискриминации, настоящие и потенциальные сотрудники ценятся исключительно за профессиональные знания и умения, за потенциал, который при благоприятных условиях может раскрыться.

В случае если кандидат удовлетворяет предприятие по требованиям, предъявляемым к вакантной должности, производится оформление на работу – осуществляется процесс найма.

Трудоустройство в ООО «Метизная компания» представляет собой стандартную процедуру оформления трудового договора:

- новый сотрудник предоставляет специалисту по кадрам определенный набор документов, предусмотренный трудовым законодательством Российской Федерации (паспорт, трудовая книжка, ИНН, СНИЛС и пр.);
- специалист по кадрам заводит личную карточку сотрудника.

Для того чтобы работник официального был принят на определенную должность, предприятие заключает с ним контракт.

Контракт подписывают две стороны: работодатель и работник, скрепляют печатью, оформляют два экземпляра (один - работнику, второй – работодателю).

В обязательном порядке сотрудника знакомят со следующими внутренними документами:

- книгой Сотрудника;
- положением о премировании;
- положением о Командировках;
- договором коллективной материальной ответственности (для материально ответственных лиц).

С новым сотрудником подписывается договор КМО и согласие на обработку персональных данных.

На каждого сотрудника заводится личное дело, в обязательном порядке ведутся карточки Т-2. В компании ведутся журналы учета:

- приказов по личному составу;
- журнал учета приказов по основной деятельности;
- журнал учета командировок;
- журнал движения трудовых книжек и вкладышей и другие журналы учета.

Трудовой договор с различными категориями работников в ООО «Метизная компания» может быть заключен:

- на время выполнения определенной работы;
- на определенный срок;
- на неопределенный срок.

Одновременно с заключением трудового договора проводится инструктаж по охране труда, технике безопасности, пожарной и экономической безопасности.

Трудовые отношения на предприятии строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Для закрепления работника на определенном рабочем месте издается приказ.

Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Далее следует этап введения в должность и трехмесячный период адаптации сотрудника. На предприятии утверждено Положение об адаптации сотрудников. Согласно данному документу, адаптация сотрудников проходит в течение испытательного срока (3 месяца). За этот период времени предполагается, что сотрудник должен освоить свои служебные обязанности и адаптироваться в коллективе. Функции по адаптации персонала возложены на начальников подразделений.

Анализируя данный документ, можно отметить, что показатель эффективности адаптации не может считаться эффективным, поскольку основывается на субъективном мнении специалиста по кадрам. В Положении не прописана значимость мнения коллектива по отношению к вновь принятому сотруднику.

Таким образом, основными отличительными чертами системы найма персонала в компании являются:

- использование таких внешних источников подбора персонала, как СМИ и сеть Интернет. Ежегодно на эти цели в структуру коммерческих расходов закладывается около 80 тыс. руб.;
- предварительный отбор претендентов на основе анализа резюме и собеседования с генеральным директором;
- установление испытательного срока в размере 3 месяцев;
- оформление сотрудников согласно ТК РФ.

**ВЫВОДЫ:** В ООО «Метизная компания» нет своего отдела кадров. Всеми кадровыми вопросами занимается специалист по кадрам и непосредственный руководитель организации.

Специалист по кадрам выполняет все функции управления персоналом, которые включают в себя:

- найм персонала;
- деловую оценку персонала при найме;
- профориентацию и трудовую адаптацию;
- мотивацию трудовой деятельности персонала;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление социальным развитием персонала;
- высвобождение персонала.

Основными делопроизводственными функциями по персоналу являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации, доведение документации до соответствующих исполнителей, печать документов по кадровым вопросам, регистрация, учет и хранение документов по персоналу, формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данного предприятия, копирование и размножение документов по кадровым вопросам, контроль за исполнением документов.

В соответствии с выполняемыми функциями в организации ведется работа со следующими кадровыми документами:

- личными делами, личными карточками, трудовыми книжками;
- проектами приказов по кадровым вопросам, планам (отчетам) по подготовке и повышению квалификации персонала, справками о состоянии трудовой дисциплины, данными о текучести кадров и т.д.



В ходе анализа системы управления персоналом были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует отдел кадров. Специалист по кадрам перегружен работой, поэтому слабо решаются наиболее важные для сотрудников вопросы, связанные с наймом, мотивацией, переобучением, повышением квалификации, продвижением по службе и т.п. В процессе подбора кадров принимает непосредственное участие Генеральный директор, что в силу его загруженности не дает объективности при приеме сотрудника или его перемещении с одного рабочего места на другое;

- обеспеченность ООО «Метизная компания» трудовыми ресурсами неполная;

- отсутствуют грамотно составленные профессиограммы, что затрудняет подбор специалистов, так как ответственный за подбор персонала не всегда знает тонкости той или иной работы и не на все вопросы соискателей может ответить;

- возрастная категория большинства рабочих в возрасте от 35 лет, это связано с недостаточной мотивацией более молодого персонала.

В силу социально-психологических особенностей молодого возраста (жизненного оптимизма и повышенной мобильности), а также уверенности в своих силах, потеря работы на предприятии для таких групп не так значима, как для более зрелых и менее образованных работников. Страх потери работы способствует повышению уровня удовлетворенности практически всеми элементами производственной ситуации, в частности, ведет к большей удовлетворенности объемом выполненной работы, условиями быта и труда на предприятии в целом. Таким образом, ценность самой работы «подавляет» притязания к величине зарплаты и условиям труда.

Для молодых работников наряду с такими ценностями, как здоровье, личная жизнь, полноценный досуг, важное значение имеет карьерный рост.

В результате проведенного анализа и выявленных недостатков в деятельности руководству организации были предложены следующие мероприятия и рекомендации:

- 1) организация на ООО «Метизная компания» собственной службы управления персоналом;
- 2) совершенствование системы найма персонала в организацию путем привлечения консультанта со стороны, использования услуг кадровых агентств.

## **2.2. Анализ рынка консультативных услуг в области принятия управленческих решений**

Для успешного развития рыночной экономики в стране требуются специализированные бизнес-услуги, в том числе и в области работы с персоналом. Сейчас можно говорить о том, что в России сформировалась и активно развивается отрасль услуг по найму персонала. По уровню применяемых технологий данная отрасль российских бизнес-услуг сравнима с фирмами США и Европы [58].

Еще несколько лет назад слово «рекрутинг» было чужим и никому не известным. Сейчас же рекрутинговые агентства или агентства по найму персонала зачастую регулируют отношения на рынке труда, помогают встретиться заинтересованным друг в друге субъектам.

Кадровый или HR-менеджмент - направление современного менеджмента, ориентированное на управление и развитие человеческих ресурсов в организации. Главная целью HR-менеджмента - найм, обучение, совершенствование и мотивация работников высокой квалификации [61].

Кадровый менеджмент на Западе давно занимает важное место в управлении организацией. Менеджеры, занятые наом персонала, зачастую

являются полноправными партнерами в компаниях. В России же значимость и важность HR-менеджмента, его роль в формировании и реализации кадровой политики оценили относительно недавно. В таблице 2.3 показаны различия между работой HR-менеджеров в российских и зарубежных организациях [58].

Таблица 2.3 - Различия в подходах к управлению персоналом в российских и зарубежных компаниях

<b>Российские организации</b>	<b>Зарубежные организации</b>
Используется проектный подход - «есть проблема - сделаем», применяются краткосрочные системы мотивации	Системный подход к УЧР и выстраивание функций с учетом стратегии, применяются долгосрочные системы мотивации
Развитие HR-менеджмента происходит параллельно с развитием политики и экономики страны	Развитый HR-менеджмент следствие развитого капитализма
Компании имеют значительный потенциал для роста эффективности	Эффективность компаний выше по сравнению с российскими
Персонал рассматривается как статья затрат, работодатели предпочитают не инвестировать в долгосрочное развитие персонала, а брать готовых специалистов на рынке труда, часто просто перекупать их	Персонал рассматривается как человеческий капитал, компании инвестируют в долгосрочное развитие персонала
Внутренним коммуникациям не придается большого значения, они не считаются важными	Выше роль коммуникаций, информированности, прозрачности
Подход к управлению персоналом обусловлен необходимостью быстрой отдачи	Важен бренд работодателя, выше ориентация на ценности, отношение к этике, лояльность персонала компании
Система управления персоналом часто характеризуется индивидуальным подходом к сотрудникам	Система управления персоналом структурирована, направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно
Социальные объекты и инфраструктура, наследие социализма и принципа распределения	Социальная ответственность, адресные льготы сотрудникам компании
Преобладание дружеских отношений в рабочем коллективе, часто их значение преувеличено	Отношения коллег - «не дружба, но уважение и сотрудничество»

Из таблицы 6 следует, что в российских организациях следуют по пути зарубежного опыта работы по управлению персоналом. Работодатели все чаще задумаются о повышении производительности труда своих сотрудников, что находит свое отражение в инвестициях в человеческий капитал: организуются и оплачиваются курсы повышения квалификации для работников, проводятся тренинги, семинары, туристические слеты,

олимпиады и т.п. Таким образом, укрепляется командный дух сотрудников, ими постигается психология личного успеха, а также повышается эффективность самой работы.

Наряду с положительными моментами имеется ряд сложностей, с которыми необходимо бороться российским менеджерам. Причина этих сложностей и проблем кроется в отличии менталитета россиян от менталитета граждан зарубежных стран и нежелании российских бизнесменов и работодателей уделять должное внимание этим особенностям. Также в России нет методологической базы для HR-менеджмента, которая помогала бы корректно построить работу кадровой службы предприятий [59].

Помимо методологической базы, в России слабо развито обучение профессиональных кадровых менеджеров. Для того, чтобы стать высококвалифицированным и успешным профессиональным менеджером по найму, необходимо получать образование по бизнес - программам зарубежных ВУЗов.

Развитию HR-менеджмента в России препятствует и неспособность, либо нежелание российских управленцев идти «в ногу со временем». В каждой компании имеется разработанная система мотивации персонала, есть служба по работе с кадрами, но часто все это формально существует на бумаге, а практически применяется или редко, или не в полном объеме [58].

Таким образом, рассматривать трудности в HR-менеджменте В России нужно на двух уровнях - местном или корпоративном, и федеральном. На местном уровне проблема решается в рамках отдельно взятой компании при наличии у последней четко сформулированной цели и соответствующих ресурсов, а вот на федеральном уровне это сделать гораздо сложнее. Необходимо создать соответствующие государственные институты, которые будут отвечать за интеграцию в российскую рыночную экономику соответствующих элементов.

В очередном ежегодном рэнкинге ведущих консалтинговых групп и компаний, подготовленном агентством RAEX (Эксперт РА), показано, что от сокращения этот рынок перешел к стагнации. Поддержкой явились заказы со стороны органов власти, государственных компаний и предприятий оборонно-промышленного комплекса [60].

По результатам 2016 года прирост суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп составил 5%, а ее объем достиг 97,5 млрд. рублей. С учетом инфляции в 5,4% по данным Росстата, можно констатировать, что данный рынок вышел из отрицательной зоны.

Причиной затянувшихся неудач стала прямая зависимость спроса на этом рынке от общеэкономической ситуации в стране. На сторонних услугах и консультациях компании начинают экономить в первую очередь. Средний чек на консалтинговые услуги неуклонно снижается, так как большое количество компаний переходит к закупкам в соответствии с 223-ФЗ «О госзакупках», где цена услуг является ключевым критерием. Номинально же в 2016 году почти все сегменты консалтинга показали рост (см. рис. 2.4) [60].



Рисунок 2.4 – Темпы роста выручки участников рэнкинга по видам услуг за 2016 год (%)

Наибольший объем выручки участников рэнкинга пришелся на ИТ-консалтинг - 64% (см. рис. 2.5). Суммарно государственные и частные заказчики обеспечили группам и компаниям 53,27 млрд. рублей: 13,64 – управленческий консалтинг (прирост 3%) и 39,63 – консалтинг в рамках разработки и системной интеграции (прирост 2%). В целом по сегменту ИТ-консалтинг в прошлом году составил 3%.



Рисунок 2.5 – Структура выручки по итогам 2016 года (%)

Развитие консалтинга в области управления персоналом [58].

Кадровый консалтинг, равно как обучение и оценка персонала принесли в 2016 году 1,4 млрд. руб. (минус 2% за год). На плаву данный сектор поддержали крупные заказчики. Наблюдается оптимизация бизнес-процессов HR-служб в нефтяной промышленности, металлургии, электроэнергетике, торговле, банках и других отраслях. Пройден этап

начальной автоматизации процессов, виден переход к новым технологическим платформам – облачным технологиям, которые в будущем обеспечат аналитику, «большие данные» (Big Data) и самое главное – «умные данные» (Smart Data)».

Комплексный подход к оценке персонала явился одним из важных трендов 2016 года [39]. Набирает рост популярность инструментов дистанционной оценки. Продажи различного рода адаптивных тестов способностей, личностного и мотивационно-ценностного опросников, тестов способностей и опросника по компетенциям и т.п. выросли более чем на 30 %. Также оказывались консалтинговые услуги по формированию моделей компетенций, составлению планов индивидуального развития, разработке «профилей успеха» под конкретные позиции на основе HR-аналитики и так далее.

**ВЫВОДЫ:** Анализ существующих тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет выявить ряд противоречий в развитии российского управленческого консалтинга [58].

Во-первых, это проблема «двойного» качества — качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта.

Во-вторых, оказание помощи «богатым», а не «бедным» вследствие дороговизны консалтинговых услуг.

В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовности к восприятию полученных рекомендаций.

В-четвертых, противоречие между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов.

В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих западных экспертов и консультантов на фоне расточительного отношения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж.

Отмеченные недостатки и противоречия в функционировании рынка консалтинговых услуг подрывают доверие клиентов и авторитет фирм, что наносит удар по репутации консалтинга в целом. В свою очередь это формирует отношение к нему как к выгодному бизнесу, использующему для своего успеха проблемы современного предпринимательства

Проблема российского рынка управленческих услуг сегодня в том, что у отечественных консультантов нет мощной поддержки и системы в развитии менеджмента и передачи знаний, как на Западе [51]. Разработанные и апробированные технологии управления или являются собственностью организации, или распространяются на небольшой круг таковых. Данное состояние российского управленческого консультирования обусловлено тем, что руководители служб персонала организаций склонны обращаться к «западным» технологиям, пусть и менее результативным, зато более распространенным.

### **2.3. Опыт консультационной деятельности по принятию управленческого решения о найме персонала в ООО «Метизная компания»**

По итогам 2016 года ООО «Метизная компания» было выявлено, что организация работы с кадрами в компании имеет достаточно низкий организационный уровень, является слабым в профессиональном отношении. Следствием этого явился достаточно высокий коэффициент текучести кадров по итогам 2016 года, низкий уровень квалификации набранных сотрудников и недоукомплектованность штата компании.

В ходе анализа было выявлено, что работу персонала на предприятии курируют руководитель и специалист по кадрам. Отсутствует отдел по персоналу. В результате руководитель, в виду большой загруженности



упускает очень много важных моментов при наборе и приеме персонала.

Таким образом, организацию деятельности работы с персоналом в ООО «Метизная компания» можно признать неудовлетворительной. Не смотря на постоянную нехватку персонала и кадровый «голод» на предприятии отсутствует системная кадровая политика. Этим, в частности, и объясняется достаточно высокая текучесть персонала.

К основным недостаткам действующей системы подбора и найма персонала ООО «Метизная компания» можно отнести следующие:

1. Отказ руководства компании от использования внутренних трудовых ресурсов с целью замещения вакантных должностей. На предприятии нет кадрового резерва, что негативно влияет на мотивацию персонала. Ценные кадры, не видя для себя перспектив карьерного роста, после наработки соответствующего опыта и/или клиентской базы увольняются по собственному желанию. В этой связи компания несет дополнительные затраты на поиск новых кандидатов, на переобучение других сотрудников. Снижается общая производительность труда, поскольку вновь принятым сотрудникам требуется определенное время на адаптацию.

2. Отсутствие четких и ясных критериев при подборе и найме кадров. Решение о принятии нового сотрудника принимает единолично и непосредственно генеральный директор, что также является негативной тенденцией по двум причинам. Во-первых, занимаясь такими вопросами кадровой политики, как принятие на работу рядовых сотрудников, генеральный директор не может уделять достаточно внимания более важным делам. Во-вторых, это также влечет за собой дополнительные затраты для компании: затраты рабочего времени генерального директора, затраты на переезды / перелеты в другие подразделения и т.д. Как показывает практика, единоличное принятие решений по приему персонала не очень эффективно – почти треть сотрудников увольняется в течение года после трудоустройства.

3. Компания не обращается к такому внешнему источнику найма персонала как кадровые агентства, хотя они обладают обширной базой резюме и информации о соискателях.

4. В частности, возникает острая необходимость в улучшении системы адаптации новых сотрудников. На предприятии фактически отсутствует система адаптации персонала, не смотря на принятое Положение об адаптации персонала.

В 2017-2018 годах руководство ООО «Метизная компания» запланировало осуществить выход на новые рынки, в частности г. Перми. Для того, чтобы данный выход успешно состоялся внутри самой компании необходимо устранить все вышеперечисленные недостатки системы найма персонала, так как без этого невозможно подобрать на местах слаженную команду единомышленников для успешной работы регионального представительства компании.

Для оперативного решения данного вопроса с наибольшей эффективностью генеральный директор ООО «Метизная компания» принял решение о привлечении внешнего консультанта.

Прежде чем принять решение гендиректор оценил затраты, возможные риски и выгоды компании при найме от использовании труда штатного сотрудника по кадрам и от действий внешнего консультанта (см. табл. 2.4).

Поскольку набор новой команды регионального представительства ООО «Метизная компания» необходимо было осуществить в сжатые сроки, а своего полноценного отдела кадров в организации нет, то затраты на найм с помощью специалиста по кадрам не представляется эффективным, поэтому предпочтительным оказался вариант с приглашением внешнего консультанта по найму.

Проанализировав ситуацию на рынке консультационных услуг г. Екатеринбурга, генеральный директор ООО «Метизная компания» принял решение о привлечении внешнего консультанта из компании ООО «УралТрудРесурс».

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ затрат на найм персонала

Статья затрат	Стоимостное выражение
1	2
Стоимость самостоятельного найма персонала	
Стоимость работ руководителя, ответственного за найм (анализ резюме, переговоры, время на собеседования) + помощники	От 50% - 90% времени вознаграждения руководителя в день. Пересчет на количество дней, которые были потрачены на решение задачи до результата
Упущенные возможности в работе службы персонала: основная задача – работать со штатом компании, а не тратить дорогой ресурс (аренда, связь, заработная плата по штату) на внешний рынок	90% времени ежемесячных затрат на службу персонала (зависимость от длительности поиска). Найм отдельного специалиста для поиска: только заработная плата и налоги минимум 20 000 руб. / месяц. Или те же средства можно отнять от вознаграждения внутреннего HR-специалиста.
Затраты на связь	Интернет-ресурс, мобильная связь (работа соискателя)
Реклама в СМИ (целевая и эффективная) + работа с Интернет-ресурсами. По существу – маркетинг рынка труда	От 10 000 руб. в неделю. Бюджет в среднем 40 000 руб. в месяц. Сложно прогнозируем в отношении к результату. И затраты повторяемы, если первый этап прошел неудачно + неясно кто составляет вакансию
Риски по затратам во времени. Время - деньги	При учете внутренних и профильных задач, которые нужно выполнять <b>ОЧЕНЬ</b> вовремя, в отличие от внимания рынка труда и внешней конъюнктуры. Время на поиск увеличивается до 6 месяцев по ключевым позициям
Риски в адаптации нового сотрудника. Нет специального резерва и партнера на внешнем рынке труда, постоянно отслеживающего ситуацию под бизнес.	Увеличение всех предыдущих затрат на найм в 2 раза в случае расставания в течение испытательного срока + стоимость простоя рабочего места (затраты на открытие и т.д.)
<b>ИТОГО:</b>	Бюджет неуправляемый и часто несопоставимый с качеством планируемого результата, прогнозом адаптации новичка. Случайный найм, т.к. им занимаются по мере возможностей и с отвлечением на внутренние задачи. Или стоимость повышается за счет расширения штата, постоянного оклада в месяц для своего рекрутера, независимо от результата найма. Вариант неплохо работает для вакансий малоценных и поддающихся быстрой замене на лишь бы кого, тактические решения. Соответственно вышеизложенные статьи не требуют больших трат. А вот для ценных, серьезных вакансий и должностей, такой способ решения вопроса откровенно дорогой и с риском неуправляемого бюджета или кажущейся экономией

## Окончание таблицы 2.4

1	2
<b>Стоимость найма персонала с привлечением консультанта</b>	
<p>Стоимость услуги: этапы найма, время и вознаграждение консультанта, ресурсы кадрового агентства, связь, точная информация по кандидатам, плановый найм на результат, постоянные консультации по рынку труда</p>	<p>Среднее звено, ключевые позиции – возвращаемые инвестиции в найм методом аутсорсинга:                      - от 40 000 до 150 000 руб.;                      - не более 2-х месячных окладов;                      - 15% ГФОТ.</p> <p>При этом кредитование на лицо: оплата по факту проделанной работы или за результат, а не процесс. Стоимость работ по найму снижается по мере постоянного сотрудничества, т.к. увеличивается скорость работы за счет понимания задач компании, культуры и планов развития</p>
<p>Скорость / время / деньги</p>	<p>До 14 дней.                      У нанимателя будет выбор всегда: качественная информация / консультации ПАРТНЕРА (а не зависимого подчиненного) и решения.                      Выход сотрудника на работу за 30 дней</p>
<p>Постоянное партнерство, страховки, гарантии, превентивные действия</p>	<p>В начале сотрудничества – время на общение и понимание клиента очень необходимо, далее – сокращение длительности проекта за счет точности найма и затрат клиента по планам найма персонала. Управляемый бюджет на результат. Замена управляется гарантией от 3 месяцев до 1 года</p>
<p>Стоимость замены кандидата, потеря сотрудника менее вероятно при более качественной проработке рынка труда рекрутерами, знающими свое дело.                      Консультации рекрутера предупредят ситуацию и помогут даже при условии, что компания выполняет свои обязательства как работодатель, умеет адаптировать новичков, работает с действующими сотрудниками на упреждение</p>	<p>Простой рабочего места, а сами затраты на найм по гарантии бесплатной замены.                      10% случаев при работе с кадровыми агентствами.                      Сроки на замену существенно сокращаются, а, следовательно, «цена» простоя рабочего места уменьшается.                      Сопровождение бизнеса дает свои плоды и экономит время, а значит – деньги на все процессы по замене сотрудника</p>
<p><b>ИТОГО:</b></p>	<p>Прирост к цене услуги из-за обязательных для принятия решений затрат компании – заказчика максимум на 20%.                      Главное – исключить неуправляемые и растущие производные затрат. Это значит – своевременное выполнение других наиболее важных и профильных задач и увеличение прибыли. Т.е. пока идет работа с внешним рынком труда и привлечением нужных специалистов, работающий персонал или сам руководитель выполнит ту работу, которая тут же конвертируется в заработок для компании</p>

ООО «УралТрудРесурс» было организовано бывшим начальником отдела кадров ЗАО «МЗиК» и действует на рынке более 10 лет. В настоящее время компания является Внешней дирекцией по персоналу Корпорации «Теплоэнергосервис - ЭК», в которую входит более 10 промышленных предприятий и выполняет все функции по управлению персоналом, которые включают в себя: найм персонала; деловую оценку соискателей на вакантные должности; профориентацию и трудовую адаптацию; разработку мотивационных программ; управление конфликтами и профессиональными стрессами; обучение и повышение квалификации, а также переподготовку персонала; управление деловой карьерой и продвижением по служебной лестнице; управление социальными аспектами развития персонала; высвобождение персонала и другие.

Поскольку ООО «УралТрудРесурс» обеспечено всеми необходимыми документами, техническими средствами (компьютеры, оргтехника) и владеет полной информацией, необходимыми для эффективного найма и управления персоналом, то гендиректор ООО «Метизная компания» заключил с ними Договор на оказание консультационных услуг.

Главный вывод консультанта: найм сотрудников в ООО «Метизная компания» является отдельной функцией внутри самой организации. Специалист по кадрам не вовлекает в процесс найма и назначения руководителей тех подразделений компании, в которых предстоит работать вновь нанятому человеку и, соответственно не несет никакой ответственности дальнейшую адаптацию и развитие карьеры новых сотрудников. Помимо этого, не разработаны инструменты по оценке сотрудников внутри самой организации.

Главной целью деятельности консультанта в ООО «Метизная компания» - так изменить технологии найма и управления кадрами, чтобы руководители среднего звена уже на ранней стадии найма вовлекались в данный процесс, и чтобы вновь созданная служба управления персоналом активно занималась оценкой сотрудников.

После первоначальных выводов консультанта генеральным директором ООО «Метизная компания» были приняты следующие управленческие решения:

1. Организовать новый отдел управления персоналом и включить в его состав следующих специалистов: специалиста по рекрутингу, специалиста по кадровому делопроизводству и специалиста по развитию персонала.

2. Специалистам отдела управления персоналом разработать эффективную политику найма персонала и его и оценки.

3. Для ключевых специалистов и руководителей компании разработать систему страхования ответственности.

4. В соответствии со способностями работников компании сформировать эффективную систему расстановки кадров и их ротации между линейными и функциональными подразделениями.

Определена основная задача отдела управления персоналом: обеспечение ООО «Метизная компания» необходимым количеством персонала и обеспечение максимальной отдачи от этого персонала соразмерными затратами, а также обеспечение независимости компании от отдельных ключевых сотрудников.

Исходя из поставленной задачи, руководством компании была разработана организационная структура вновь созданного отдела управления персоналом, представленная на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Организационная структура отдела управления персоналом

В обязанности начальника службы входят:

- анализ существующих трудовых процессов;
- планирование общих затрат на персонал;
- составление тарифных соглашений;
- разработка Положения о стимулировании и мотивации труда;
- разработка эффективных систем оплаты труда;
- изучение внутриорганизационных и иных конфликтов, социальной напряжённости и другое.

К обязанностям специалиста по рекрутингу относятся:

- сбор и анализ информации по ситуации на рынке труда;
- планирование потребности в кадрах;
- найм;
- отбор;
- проведение тестирования и интервьюирования соискателей;
- организация и проведение оценки персонала;
- разработка адаптационных программ, наставничества и другое.

В обязанностям специалиста по развитию входит:

- разработка обучающих программ;
- профобучение;
- корректировка жизненных планов;
- анализ удовлетворенностью качеством трудовой жизни коллектива, степени удовлетворения потребностей сотрудников через деятельность в компании;
- отслеживание морально - психологического климата в коллективе;
- осуществление внутрифирменных перемещений;
- разработка программ развития персонала;
- проведение профессиональной ориентационной работы в коллективе;
- планирование мероприятий по сохранению персонала и другое.

К обязанностям специалиста по кадровому делопроизводству относятся:

- своевременная обработка входящей и исходящей документации;
- доведение документации до соответствующих исполнителей;
- печать документов по своему профилю работы;
- регистрация, учет и хранение документов по кадрам (личные дела, личные карточки, трудовые книжки);
- формирование дел в соответствии с утвержденной на предприятии номенклатурой;
- копирование, размножение и распространение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- подготовка проектов приказов, планов (отчетов), справок о состоянии трудовой дисциплины, данных о текучести кадров и т.п.

Численность службы управления персоналом определена с учетом масштаба и специфики компании, разнообразия существующих в ней профессий и специальностей, общей численности работников компании. Поскольку на предприятии общая численность персонала составляет 98 человек, то численность службы управления персоналом определена в количестве 4 человек.

В таблице 2.5 представлено штатное расписание службы управления персоналом ООО «Метизная компания».

Таблица 2.5 – Штатное расписание службы управления персоналом

Наименование должности, профессии	Кол-во ед.	Оклад, руб.	Премия		ФЗП с учетом районного коэффициента (15%), руб.	ФЗП за год, руб.
			%	руб.		
1 Начальник службы	1	27 500	65	17 875	52 181	626 175
2 Специалист по рекрутингу	1	15 000	50	7 500	25 875	310 500
3. Специалист по кадровому делопроизводству	1	13 700	50	6 850	23 633	283 590
4 Специалист по развитию	1	12 000	50	6 000	20 700	248 400
ИТОГО	4	68 200		38 225	122 389	1 468 665



Единовременные затраты на создание службы управления персоналом организации представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Затраты на создание службы управления предприятием

Виды затрат	Цена, руб. / шт.	Кол-во	Затраты, руб.
1 Набор офисной мебели	10 000	3	30 000
2 ПК	30 000	3	90 000
3 Оргтехника (МФУ, факс, телефоны)	30 500	5	31 500
4 Приобретение ПО	150 000	1 пакет	150 000
5 Установление ПО и настройка оборудования	7 000		7 000
ИТОГО	227 500	12	308 500

Таким образом текущие затраты на организацию службы управления персоналом в ООО «Метизная компания» за год составят (см. формула 2.1):

$$Z_{\text{тек}} = Z_{\text{ед}} + Z_{\text{ФОТ}} + O = 308\,500 + 870\,746 \times 1,3 = 2\,217\,764,5 \text{ руб.} \quad (2.1)$$

где  $Z_{\text{ед}}$  – единовременные затраты, руб.;

$Z_{\text{ФОТ}}$  – затраты на оплату труда, руб.;

$O$  – отчисления во внебюджетные фонды, руб. (30%).

Успешная реализация целей, функций и задач управления персоналом во многом зависит от информационного обеспечения этого процесса системой документации. Состав документации, используемой в процессе управления персоналом, отражен в Общероссийском классификаторе управленческой документации (ОКУД). Необходимо обратить внимание на то, что в ОКУД представлена, в основном документация по вопросам найма, перемещения и учета персонала. В то же время в ОКУД практически полностью отсутствует унифицированная документация по вопросам тренинга, адаптации, контроллинга.

Поэтому в службе управления персоналом необходимо формировать необходимую документацию.

К организационно-правовой документации относятся: политика управления персоналом, инструкция об организации управления персоналом, положение о службе персонала, положение о структурных подразделениях службы персонала, должностные инструкции работников.

К документации по персоналу относятся: трудовые договоры с работниками, трудовые книжки работников, личные дела работников, приказы по персоналу, документы по адаптации, мотивации, тренингу, контролингу персонала.

Многие процессы, определяющие кадровую ситуацию весьма динамичны: меняется численный состав персонала, его структура (по возрасту, по стажу, по уровню квалификации и др.), постоянно идет процесс движения кадров внутри предприятия. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы требуемой, за своевременностью укомплектования рабочих мест.

Эффективная работа службы управления персоналом во многом зависит от качества ведения документации и правильного использования имеющейся в документах информации.

В таблице 2.7 представлен план организационно-технических мероприятий организации службы управления персоналом в компании.

Формирование службы управления персоналом на предприятии как единого подразделения позволит комплексно решать задачи не только кадрового обеспечения организации, но и реально соединить цели развития предприятия с потребностями работников, реализуемых эти цели.

Следующая задача, стоящая перед руководством компании: как максимально быстро и эффективно отобрать на рынке труда тех кандидатов, которые станут в будущем успешными сотрудниками? Иными словами, разработать эффективную систему найма.

Таблица 2.7 – План организационно – технических мероприятий

Действия	Сроки	Ответственный	Результат
1 Разработка и утверждение Положения о службе управления персоналом	Май 2017	Специалист по кадрам, внешний консультант	Создание рациональной структуры службы управления персоналом
2 Определение численности персонала	Май 2017	Финансовый директор, специалист по кадрам, внешний консультант	Установление вакансий службы управления персоналом
3 Определение фонда заработной платы службы управления персоналом	Май 2017	Финансовый директор, специалист по кадрам, внешний консультант	Закрепление фонда оплаты труда службы управления персоналом
4 Определение квалификационных требований к кандидатам на должности	Июнь 2017	Директор, специалист по кадрам, внешний консультант	
5 Организация подбора и найма персонала в службу управления персоналом	Июнь 2017	Директор, специалист по кадрам, внешний консультант	
6 Организация процедуры введения в должность	Июль 2017	Специалист по кадрам, внешний консультант	

Приглашенный консультант предложил построить систему найма по законам продаж, поскольку сама компания непосредственно занимается продажей метизной продукции, и всем сотрудникам знакома общая схема продаж.

Первый этап предполагает определение того, кто нужен компании на основе максимально подробного описания требований к должностям, на которые нанимают сотрудников. Эти требования должны вытекать из тех бизнес-процессов, в которых принимает участие данная должность.

В ООО «Метизная компания» нанимали нового сотрудника просто потому, что нужно заполнить вакансию. При этом специалист по кадрам подходил к данному вопросу поверхностно, не вдаваясь в частности, которые могут волновать, как работодателя (заказчика), так и соискателя. Исходя из этого, требования к кандидату носили общий и формальный характер, не учитывающие всей специфики его будущей работы.

Консультант обратил внимание на необходимость качественного анализа требований к кандидатам и разработал бланк заявки на подбор персонала в ООО «Метизная компания» (см. Приложение 2).

Кроме этого, в компании не совсем грамотно были составлены должностные инструкции рабочих и служащих. Консультант помог в их доработке и внесении изменений.

Второй этап предполагает «продажу» компании, в которую требуется сотрудник, непосредственно соискателю.

В ООО «Метизная компания» данному вопросу практически не уделялось внимания, так как специалист по кадрам предполагал, что сами соискатели должны знать все о компании, в которую пришли устраиваться на работу.

Консультант указал на то, что успешная презентация компании соискателю возможна лишь при наличии у специалиста по найму наглядного материала (буклетов, каталогов, грамот, корпоративны газет и т. п.). Это поможет дать ответы на такие вопросы соискателей, как:

- Достаточно ли интересная работа?
- Существующие перспективы карьерного роста.
- Есть ли возможность обучение за счет компании?
- Какова стабильность организации на рынке?
- Как удобнее и быстрее добираться до офиса и места непосредственной работы? И т. д.

Специалист по найму должен уметь описать все достоинства компании и открытой вакансии с точки зрения соискателя.

Следующий этап предполагает составление и размещение объявления о поиске и найме.

В своей деятельности специалист по кадрам ООО «Метизная компания» использовал в основном пассивные методы найма персонала: размещал информацию о вакансии на сайтах и площадках с вакансиями, в газетах и потом ждал отклика либо по телефону, либо на электронную почту.

При этом объявления о вакансии содержали ряд ошибок, из-за которых круг соискателей резко сокращался: объявление не содержало никаких

отличительных признаков компании, часто названия должностей не соответствовали содержанию работы (например, не «менеджер по продажам», а «маркетолог»), описание вакансии велось общими фразами, не раскрывающих реальный круг обязанностей, предъявлялись высокие требования к личным качествам соискателей, не указывался уровень заработной платы, встречались грамматические ошибки.

Консультант порекомендовал, как лучше составить объявление о найме для получения максимальной отдачи.

Также специалисту по кадрам было рекомендовано использовать наряду с пассивными методами поиска персонала активный метод обзвона кандидатов по их резюме, выставленных на сайтах и площадках с объявлениями. Данный способ для ООО «Метизная компания» стал вполне доступен после создания отдела управления персоналом.

Руководству компании было рекомендовано использовать максимальное количество каналов и методов привлечения соискателей с целью увеличения потока входящих обращений. Для этого подходят интернет - площадки: как платные – superjob.ru и headhunter.ru, так и бесплатные – rabota.ru, job.ru; доработка корпоративного сайта специальной вкладкой «Вакансии», с последующим размещением информации об открытых вакансиях.

Консультант посоветовал также сделать почтовую рассылку по партнерам и клиентам с просьбой посоветовать хорошего менеджера. В этом случае рекомендации очень часто срабатывают, а сотрудники, которые по ним приходят, работают эффективнее, так как не хотят портить репутацию своих предыдущих работодателей и иных, рекомендовавших их лиц.

В ООО «Метизная компания» обработкой звонков и e-мейлов от кандидатов занимались или сам руководитель, или специалист по кадрам (часто в ущерб своим основным обязанностям). При этом время тратилось как на расспросы о самом кандидате, так и на «продажу» тому своей

компании с целью уговорить соискателя на должность прийти на собеседование с перспективой трудоустройства.

При все при этом не велось никакой регистрации поступающих звонков и резюме, поэтому нельзя было отследить какой источник найма (рекламоноситель) наиболее эффективный и качественный для компании, а от какого лучше отказаться. Поэтому регулярно тратилось много средств и времени впустую.

Приглашенный консультант сразу обратил внимание руководства на ряд ошибок, которые требуют пристального внимания и оперативного исправления:

1. Нельзя осуществлять серьезную продажу или покупку по телефону, можно только договориться о встрече.

Совместно со специалистом по рекрутингу были разработаны стандартный диалог, который должен осуществляться при звонке кандидата и стандартный ответ на его письмо. Они содержат доброжелательное приветствие, нескольких приятных фактов об организации, вопрос об источнике информации о вакансии (с обязательной фиксацией данного факта), просьба прислать резюме с указанием e-мейла, приглашение на конкурс или очное собеседование с сообщением места, даты и времени.

2. Для того, чтобы драгоценное рабочее время не тратилось попусту, необходимо перевести базу данных о кандидатах в электронный формат в приложениях Excell или Access, но с ограниченным количеством полей для занесения информации (в противном случае, база данных сама станет «тянуть» время на ее заполнение). Доступ к данной базе открыть всем заинтересованным в том сотрудникам (от директора до начальников служб и т.п.). При этом должна быть предусмотрена возможность, а скорее необходимость делать пометки напротив резюме (особенно резюме редких специалистов и кандидатов с уникальным опытом). Такие пометки должны быть доступны и информативны для всех подборщиков, имеющих доступ к данному собранию резюме. Подобный подход позволит уменьшить

количество хранящихся в базе резюме и повысит эффективность работы с ней.

3. За несколько дней до конкурса или собеседования, когда накопится достаточное количество резюме, будущий руководитель анализирует их и сортирует, принимая решение о том, с кем бы он хотел увидеться и дополнительно пообщаться. После этого специалист по рекрутингу обзванивает тех, кто прошел этот первый этап отбора, чтобы напомнить о времени встречи.

На ООО «Метизная компания» применяются следующие методы отбора персонала:

1. Испытания. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве испытания проводятся демонстрация работы на ПК, демонстрация речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям.

2. Собеседования [16]. Собеседования - наиболее широко применяемый метод отбора кадров в организации, однако был выявлен целый ряд проблем, снижающих эффективность данного инструмента отбора кадров. Основные проблемы носят эмоциональный и психологический характер. Так, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, не учитывая сказанное в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат выглядит хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно

тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

3) Тестирование также применяется на ООО «Метизная компания» при найме на работу, в основном управленческого и инженерно-технического персонала. При тестировании выявляется целый ряд как положительных, так и отрицательных качеств кандидата.

Большой проблемой при подборе кадров в ООО «Метизная компания» является тестирование кандидатов на должности руководителей, специалистов и служащих. Используемый на данный момент тест не позволяет составить адекватный портрет соискателя, выявить его положительные и отрицательные стороны. Данный тест, как правило, никто не может выполнить за отведенное время, поскольку некоторые задания неоправданно трудные.

Также зачастую данный тест выдается кандидатам для «проформы» поскольку при личном собеседовании результаты теста до будущего руководителя не доносятся. Поэтому при приеме срывает «человеческий фактор» и нередки случаи, когда после найма на работу кандидатом недовольны и не подписывают трудовой договор после испытательного срока.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день в компании нет единой стратегии по найму персонала даже на одинаковые должности. Зачастую кандидаты отбираются по традиционной советской схеме. Большое значение до сих пор уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы, которые компания черпает из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о получении образования.

Для того, чтобы система отбора проходила с наибольшей эффективностью внешний консультант предложил руководству ООО «Метизная компания» отправить специалиста по кадрам на переобучение в сфере рекрутинга.



Сам консультант убедил директора компании, что для того, чтобы отобрать действительно достойных и повысить престижность компании в глазах кандидатов необходимо проводить конкурсы, а не собеседования. Люди ценят то, что досталось им с трудом. Поэтому чем изнурительнее для кандидатов будет конкурс, тем больше они будут ценить возможность работы в компании [34].

Сам консультант как пример провел веселый конкурс на замещение вакантных должностей: начальник отдела управления персоналом и менеджер по продажам.

Для начала консультант совместно с директором компании утвердили сценарий конкурса. Под каждое формальное требование к должности, требуемые знания, навыки и личностные черты были придуманы способы их оценки. Для знаний - тесты, для навыков и черт характера – различные деловые игры.

Ключевая мысль конкурса - человек может говорить о себе что угодно, и даже в это верить. Он может на собеседовании убедить в этом же работодателя. Но он не может сделать на деловой игре того, что ему не свойственно и чего он делать не умеет. Таким образом, обмануть в игре практически невозможно. Это и есть главное достоинство ассессмента.

В ходе проведения конкурса стояла задача оценить способность менеджера по продажам легко убеждать клиента, а начальника отдела управления персоналом – пользоваться своей харизмой (лидерские качества).

1. Кандидатам на должность менеджера по продажам было предложено:

— «сделать по телефону холодный звонок» (понарошку), когда они с «клиентом» сидят на стульях, развернувшись спинами друг к другу;

— поиграть в классическую игру «Продай мне ...» (маркер, гвоздь и другие вещи).

2. Кандидатам на должность начальника отдела управления персоналом было предложено:

— по одному выступить перед группой людей с эссе (мини-самопрезентацией) «Я лучший кандидат на данную должность»;

— поиграть всей группой в игру, где все спорили «Как провести выходные», и у каждого была своя роль. В данном случае выявлялся лидер обсуждения.

В роли оценщиков выступала комиссия, состоящая из директора, руководителей подразделений и специалиста по кадрам.

После проведения конкурса с отобранными кандидатами было проведено индивидуальное собеседование, на котором кандидату были более подробно освещены вопросы системы мотивации (поощрения), выяснены его ожидания по поводу вознаграждения за труд, обсуждены условия на испытательный срок, назначены даты прохождения медосмотра и выхода на работу.

Пример успешного проведения конкурса консультантом вдохновило руководство ООО «Метизная компания» на то, чтобы критически оценить имеющихся сотрудников по результатам их труда, а также серьезно отнестись к рекомендации отправить на переобучения специалиста по кадрам, которого впоследствии перевели на должность специалиста по рекрутингу.

**ВЫВОДЫ:** После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения в ООО «Метизная компания» встал вопрос о команде, способной организовать их решение.

При этом рассматривалось два способа выхода из сложившейся ситуации:

- решить проблемы собственными силами;
- воспользоваться услугами приглашенного консультанта.

Причиной и основанием для обращения к консультанту в ООО «Метизная компания» стало следующее:

- необходимость интенсивной помощи на временной основе; невозможность высвобождения своих специалистов для решения проблемы;

- необходимость использования особых знаний и опыта консультанта, способных помочь в решении проблемы;
- необходимость специальных приемов и методов решения проблемы;
- осознание руководством необходимости перемен в организации;
- возможность обучения у консультанта;
- взгляд со стороны на проблемы организации;
- оценка объективности принимаемых решений;
- обоснование решений, принятых руководством через использование авторитета консультанта;
- защита личных и групповых интересов сотрудников компании.

Одной из основных функций консультанта в ООО «Метизная компания» являлось управление наймом персонала. Для этого были внесены изменения в организационную структуру управления, в организацию работы с персоналом и разработана стратегия найма и отбора претендентов на свободные вакансии, выбраны наиболее удобные и целесообразные источники найма, исправлены ошибки в работе специалиста по кадрам.

Для создания удобной и действенной системы найма персонала в организацию была предложена следующая поэтапная процедура:

1. Уточнение потребностей компании в сотрудниках.
2. Формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, оценка рынка труда.
3. Составление объявления о вакансии.
4. Публикация объявления о найме персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству).
5. Отбор и анализ резюме подходящих соискателей.
6. Оценка сотрудников при найме различными методами и как следствие, выбор наиболее подходящего кандидата на вакантную должность.

7. Принятие решение о найме на работу, предложение кандидату вакансии и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур.

8. Адаптация нового сотрудника в коллективе и на производстве.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенных в работе исследований можно сформулировать следующие выводы.

Грамотная кадровая политика фирмы - основной фактор успеха управления ею [25]. Кадры – ценный ресурс, основное богатство организации, эффективное управление которым обеспечивает ее конкурентоспособность. Следовательно, необходимо четко формулировать цели и аргументацию кадровой политики организации с учетом внешних и внутренних факторов воздействия.

При найме персонала пристальное внимание уделяют коммуникабельности и инициативности соискателей, учитываются соответствие их личностных особенностей, прежде всего – ценностно-смысловых устремлений, философии и ценностям организации. Только в этом случае сформулированные в философии организации ценности будут реально воплощены [57].

Качественный найм сотрудников помогает компании увеличить свою доходность, повысить эффективность и производительность труда, а также способствует сплочению коллектива. При некачественном найме невозможно достичь поставленных компанией целей и задач. Такой найм приводит к срыву сроков поставок и сбоям в бизнес-процессах компании, что в итоге потребует новой траты сил, времени и денег на поиск и найм новых сотрудников.

Технологии найма специалистов высокого уровня разные, но по этапам они похожи между собой. Главное – правильно выбрать методику, четко представлять, какой именно специалист нужен организации, без чьих навыков не обойтись [55].

Информацию о потенциальных сотрудниках при найме получают из многих источников, как правило, производных от разных методов. Можно

одновременно использовать информацию из анкетных данных кандидата на должность, результаты структурированного интервью и показатели различных психометрических тестов. Эффект от использования этой информации будет зависеть от многих аспектов, в том числе от числа открытых вакансий; требований к кандидату на конкретную должность; валидности использованных методов; опытности сотрудника, отвечающего за найм [31].

Различные существующие источники найма персонала имеют свои достоинства и недостатки. И только от специфики и объемов деятельности конкретной организации зависит каким из них воспользоваться.

В управлении кадрами очень сильно влияние человеческого фактора, поэтому цифровым технологиям пока сложно оказывать серьезное влияние на эту сферу [51].

Многое в современном мире стало возможным сделать быстрее, проще, легче и дешевле, нежели ранее, но технологии лишь помогают достигнуть требуемого результата.

Лишь сам человек способен думать, учиться и организовывать свое время, поэтому любой айфон бессилён помочь своему владельцу в принятии управленческих решений.

В Приложении 3 представлена сравнительная характеристика методов найма персонала с точки зрения их эволюции [58].

В сфере найма персонала с 90-х годов не произошло принципиальных изменений, несмотря на быстрое развитие цифровых технологий и снижение издержек на поиск работы и найм персонала [58].

Это обусловлено тем, что и у соискателей, и у специалистов по найму персонала физические возможности по восприятию и обработке информации остались прежними.

До сих пор никто не любит терпеливо изучать резюме объемом более двух печатных листов или читать описания вакансий длиной более 20 строк.

В XXI веке специалисты по найму также жалуются на большой поток поступающих резюме и как в 90-х годах не любят звонков надоедливых соискателей.

Эффективность тестов для найма и отбора сотрудников в компании после их оцифровки не выросла.

Наличие мобильного телефона и электронной почты не обязывает соискателя отвечать на сообщения и звонки [58].

Большую часть решений о найме как и прежде принимают руководители после очного общения, даже если резюме содержит фотографию соискателя.

Цифровые технологии не имеют никакого отношения к ошибкам, возникающим при найме. Например, тот же Skype эффективен только для работы с небольшим количеством соискателей на вакантные должности.

Современные средства коммуникации помогают сэкономить на штатных специалистах по найму персонала, но не позволяют четко ставить задачи перед удаленными сотрудниками и контролировать эффективность их работы.

Следовательно, в управлении персоналом подразделений организаций, занятых наймом персонала также не произошло особых изменений за последние 25 лет.

Для того, чтобы решать проблемы, с которыми не справляются внутренние специалисты по найму, приглашают сторонних консультантов [53].

Рынок консалтинга в России ускоренно проходит тот путь, пройденный ранее в своем развитии западными рынками. Однако он уже является полноправным игроком российского бизнеса. Развиваются компании, оказывающие профессиональную помощь высокого качества по многим вопросам функционирования деятельности фирм. Они уже накопили существенный опыт консультационной деятельности, наработали собственные технологии, методы и методики. Также в России организованы профессиональные ассоциации, открыты школы по подготовке

консультантов, разрабатываются и внедряются стандарты их профессиональной деятельности [59].

Использование внешних консультантов по найму имеет следующие преимущества [50]:

- поскольку внешний консультант является независимым работником по отношению к организации, то все результаты его деятельности внутри данной организации отличаются объективностью;

- он легче диагностирует проблемы, находит способы их решения, так как имеет опыт работы и базу эффективных решений аналогичных проблем в других фирмах;

- работа консультанта, это всегда взгляд со стороны, что помогает осознанию существующих в организации проблем;

- он постоянно повышает свою квалификацию путем обучения, контроля всей появляющейся информации по вопросам найма, общения в среде консультантов (усвоение их знания и опыта);

- у него всегда высокая мотивация, так как от качества и результатов его деятельности, профессионального уровня компетенций зависят его вознаграждение, доступ к стажировкам и программам обучения и другие возможности.

Успешный консультант в своей деятельности использует принципы и методы работы, позволяющие ему сохранять полную конфиденциальность в отношении информации, полученной от клиента; поддерживать атмосферу сотрудничества, основанную на взаимном доверии; отказываться от проектов, в успешном выполнении которых он не уверен; не совершать действий, и не давать рекомендаций, противоречащих законодательству РФ; честно и своевременно информировать клиентов о любом вероятном риске или препятствии при выполнении проекта (например, конфликт интересов). Консультант распространяет действие вышеперечисленных принципов на всех задействованных в выполнении проектов сторонних компаний и лиц.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Алехина, О. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / О. Алехина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 392 с.
3. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. 2015. - <https://uchebnik.online>.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Банько, Н.А. Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. - ВолгГТУ, Волгоград, 2012. – 96 с.
6. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н.Р. Валиуллина. – М.: Либерея-Бибинформ, 2011. – 128 с.
7. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015 – 352 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ. 2012 – 496 с.
9. Даринская, В.М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин. - М.: Речь, 2016. – 224 с.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е изд., испр. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.

11. Макринова, Е. Оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента / Е. Макринова und М. Мухина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 156 с.
12. Журавлев, П.В. Управление персоналом / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. - М.: Финстатинформ, 2015. - 877 с.
13. Закаблущая, Е. Собеседование. Как не поддаться на провокацию? / Е. Закаблущая // Все для кадровика. – 2012. - № 0. – С.80 – 84.
14. Захарова, Т.И., Стуканова, И.П. ОСОБЕННОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 15.
15. Захарова, А.А. Профиль должности как инструмент подбора персонала и фактор конкурентоспособности современной организации / А.А. Захарова, Ю.В. Саланвоа, Р.М. Камалтдинова // Вестник УлГТУ. – 2013. - №4. – С. 71.
16. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. - М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2015.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Карабекова, Т. Найм персонала / Т. Карабекова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 130 с.
20. Карташов, С. Рекрутинг: найм персонала / С. Карташов, Ю. Одегов, И. Кокорев. - М.: Экзамен, 2014. - 319 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением

и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

22. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 304с.

23. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.я. кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федоров. – М.: Проспект, 2013.

24. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 267 с.

25. Коваленко, Е. Качественный подбор рабочих: сокращаем затраты времени – повышаем результаты работы рекрутера / Е. Коваленко // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 9. – С. 54 – 66.

26. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Под ред. д-ра социол. наук, проф. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 221 с.

27. Купер, Д. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки: моногр. / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. - М.: Вершина. 2015. - 336 с.

28. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

29. Макарова, Ж.А. Управленческое консультирование в России: специфика становления и перспективы развития / Ж.А. Макарова // Вестник ОмГУ. Экономика. - 2013. - №3. - с. 162-165.

30. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

31. Монди, Р. Управление персоналом / Р. Монди, Уэйн; Ноу, М. Роберт, Премо, Шейн Р. - М.: Нева; Издание 8-е, 2017. - 640 с.

32. Одайкина, О.И. Возможности и перспективы развития консалтинговых услуг в сфере управления персоналом / О.И. Одайкина, Л.В. Ваулина, Ю.М. Якимова // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1378 - 1381.
33. Панасенко, Е.В. Логистика. Персонал, технологии, практика / Е.В. Панасенко. - М.: Инфра-Инженерия, 2015. - 917 с.
34. Панфилова, А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2017. - 536 с.
35. Потемкин, И.Р. Развитие управленческого консалтинга в России: динамика, проблемы, перспективы / И.Р. Потемкин // Электронный ресурс [Режим доступа] <http://www.sherpaconsulting.ru>.
36. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала/ В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2012. - № 4. – С.139 – 143.
37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 416 с.: ил. - (Серия «Учебники для вузов»).
38. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. - М.: Добрая книга, 2016. - 536 с.
39. Сугутова, К.В. Проблемы и перспективы развития управленческого консультирования в России / К.В. Сугутова // Экономика и управление. – 2016. - №2. – с.3-9.
40. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе: колл. монография / Н.Н. Богдан, О.В. Горшкова, М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. – Владивосток: ВГУЭС, 2015. — 240 с.
41. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

42. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для студентов вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 416 с.
43. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 224 с.
44. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2017. - 192 с.
45. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. – 4-е изд., перераб. и доп. / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высш. шк., 2012. – 324 с.
46. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.В. Щербина. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. - 520 стр.
47. Ярин, Г.А. Производственный менеджмент (организация, планирование и управление на предприятии): Учеб. Издание / Г.А. Ярин, Ю.И. Хворов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012 – 180 с.
48. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
49. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» - <http://raexpert.ru>. - «Российский консалтинг», 2016 год.
50. Журнал «Директор по персоналу». Наем персонала: методы и технологии. 16.02.2017. - <https://www.hr-director.ru>.
51. HR-портал. - <http://hr-portal.ru> – Наем персонала: проблемы и пути решения.
52. HR-портал. - <http://hr-portal.ru>. Управление рисками персонала: проблемы и решения.
53. Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru>. Как построить эффективную систему найма сотрудников Михаил Рыбаков.

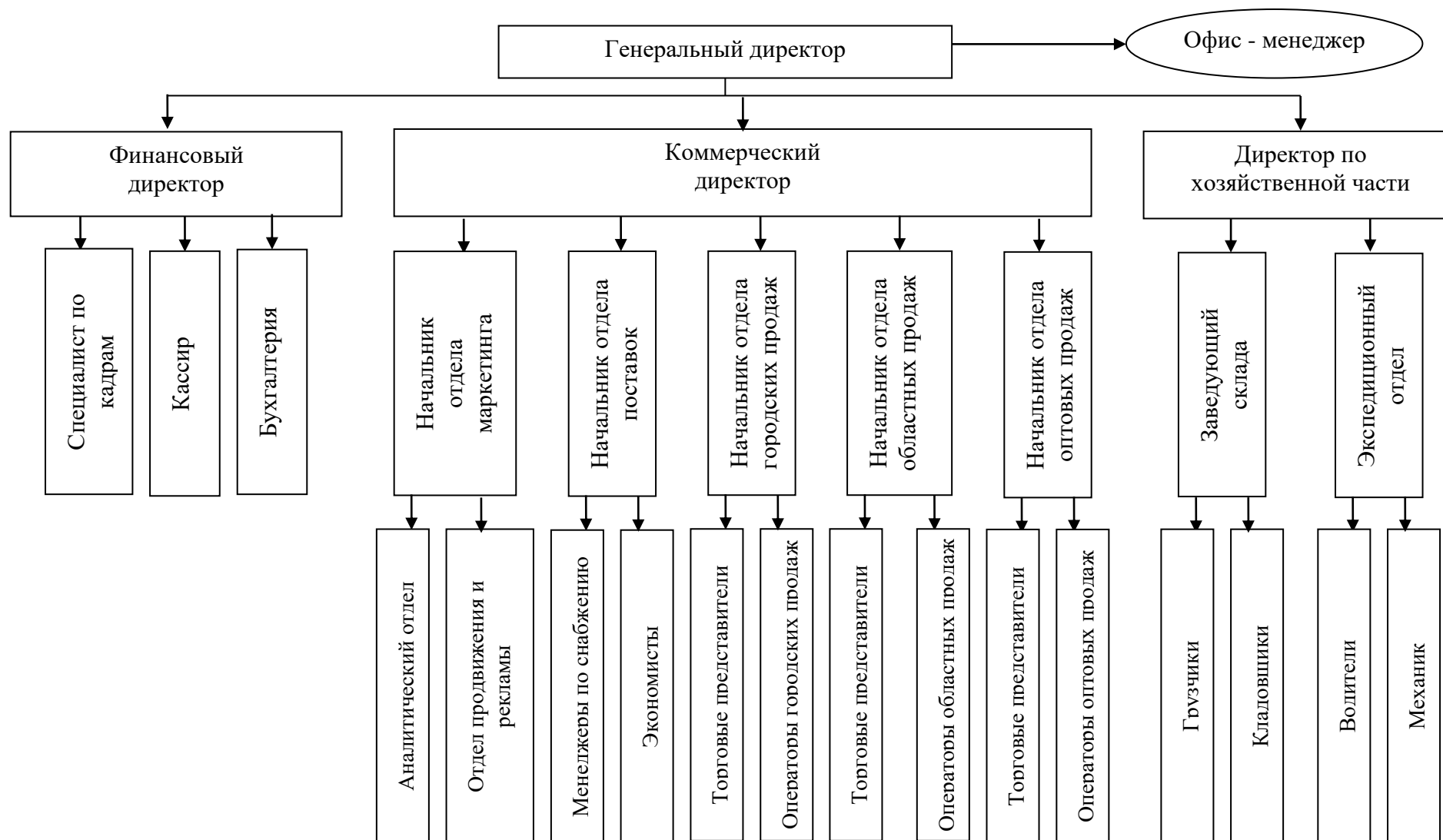
54. [www.mirmetizov.ru](http://www.mirmetizov.ru) – Официальный сайт ООО «Метизная компания».
55. <http://1propersonalu.ru> - Процесс найма персонала и адаптация сотрудников.
56. <http://biznesklubonline.com> – Проблема найма персонала.
57. HR Менеджмент - <http://www.4hr.ru> –Лу Адлер. Ошибки при найме персонала, основанные на личном восприятии: 7 способов для их минимизации.
58. HR-ПРАКТИКА – [hr-praktika.ru](http://hr-praktika.ru) – Подбор персонала и поиск работы – как развивались технологии последние 25 лет.
59. Обзоры на сайте РБК - <http://marketing.rbc.ru>. – Рынок консалтинговых услуг.
60. HR-сервисы в России: обзор рынка - <https://rb.ru>.
61. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) – ведущий портал о кадровом менеджменте.
62. THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT IN JOB CHOICE - A DIFFERENT WAY OF LOOKING Автор: RYNES, SL; BRETZ, RD; GERHART, BPERSONNEL PSYCHOLOGY Том: 44 Выпуск: 3 Стр.: 487-521 Опубликовано: FAL 2016.
63. CORPORATE IMAGE, RECRUITMENT IMAGE, AND INITIAL JOB CHOICE DECISIONS Автор: GATEWOOD, RD; GOWAN, MA; LAUTENSCHLAGER, GJ ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL Том: 36 Выпуск: 2 Стр.: 414-427 Опубликовано: APR 2015.
64. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter Автор: Koch, MJ; McGrath, RG STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Том: 17 Выпуск: 5 Стр.: 335-354 Опубликовано: MAY 2017.
65. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings Автор: Viswesvaran, C; Ones, DS; Schmidt, FL Конференция: 10th Annual Conference of the Society-for-Industrial-and-Organizational-Psychology Местоположение: ORLANDO, FL публ.: MAY 20,1995 Спонсоры: Soc Ind &

Org Psychol JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Том: 81 Выпуск: 5 Стр.: 557-574 Опубликовано: OCT 2014.

66. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry  
Автор: Cable, DM; Judge, TA ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES Том: 67 Выпуск: 3 Стр.: 294-311 Опубликовано: SEP 2015.

67. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity  
Автор: Thomas, DA; Ely, RJ HARVARD BUSINESS REVIEW Том: 74 Выпуск: 5 Стр.: 79 Опубликовано: SEP-OCT 2017.

СХЕМА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «МЕТИЗНАЯ КОМПАНИЯ»





ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Составлена «....» ..... 2017 г.

Полное наименование предприятия	
Контакты предприятия	
Веб-сайт	
<b>Вид деятельности</b>	
<b>Год основания предприятия</b>	
<b>Общая численность персонала</b>	
<b>Руководитель предприятия</b>	

**Кто будет проводить собеседования с кандидатом (от компании-работодателя)**

Должность	Ф.И.О.	Контакты

Предполагаемая дата выхода кандидата на работу «...» ..... 2017 г.

Описание вакантной должности

**Наименование должности:** .....

**Подразделение, в котором открыта вакансия:** .....

**Количество сотрудников в подразделении и их должности:** .....

**Кому будет подчиняться:** .....

**Есть ли подчиненные, кто и сколько:** .....

**Обязанности искомого специалиста и ожидаемые результаты работы:**

- .....
- .....
- .....

Карьерный рост и обучение

**Перспективы карьерного роста и его возможные сроки:** .....

**Возможность повышения квалификации / обучения:** .....

Условия найма специалиста

**Период испытательного срока:** .....

**График работы:** .....

**Оклад постоянный (вилка):** ..... на руки

**Оклад на испытательный срок (вилка):** ..... на руки

**Премии / бонусы на данной должности (в месяц, квартал или другое):** .....

**Социальный пакет (ТК РФ, корпоративный ДМС или другое):** .....

**Командировки и командировочные:** .....

**Компенсация использования личного автомобиля в служебных целях (если требуется а/м):** .....

Требования к кандидату

**Возраст (предпочтительно):** от ..... до ..... лет

**Пол:** (предпочтительно): .....

**Образование** (предпочтительные: ВУЗ / колледж, специальность, специализация):

.....  
**Дополнительная профессиональная подготовка** (курсы, тренинги или другое – если требуется):

.....  
**Опыт и стаж работы в какой отрасли / секторе** предпочтителен (от ... лет):

.....  
**В каких должностях (в каких подразделениях)** предпочтителен опыт работы (от ... лет):

.....  
**Специальные навыки и знания:** .....

.....  
**Дополнительные технические навыки** (группа допуска, аттестация или другое – если требуется): .....

.....  
**Владение ПК (какие программы):** .....

.....  
**Коммерческий опыт работы** (опыт продаж / закупок оборудования, опыт ведения переговоров с заказчиками / поставщиками или другое – если требуется): .....

Причины появления вакантной должности  
Причины появления вакансии: .....  
Сколько времени вакантна данная должность .....

Искали ли ранее специалиста на данную вакансию? Если «да», то как (поставить +)

внутренний конкурс	кадровые агентства	через знакомых	работные сайты	объявления в СМИ

*Мотивирующие факторы перехода кандидата из другой компании*  
**Почему работающий специалист должен уйти из своей компании в вашу? Чем его можно заинтересовать переходом в вашу компанию?**

- .....
- .....
- .....

Компании, кандидаты из которых предпочтительны, в которых мог бы работать подходящий кандидат	Компании, кандидаты из которых не желательны

*Подписи сторон:*  
**Заявка принята:** \_\_\_\_\_ /ФИО/  
**Заявка составлена:** \_\_\_\_\_ / ФИО/

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

Технологии подбора персонала	Начало 90-х годов	2016-2017 гг.
1	2	3
<p>Объявления о найме и возможности для презентации компании</p>	<p>Интернета не было, Windows только появился.                      Объявления о найме публиковались в специализированных газетах или в газетах для публикации частных объявлений.                      Стоимость объявлений в газетах зависела от их размера и количества печатных знаков.                      Описания вакансий были краткими и по стилю часто напоминали телеграммы.                      Сокращения м/ж, в/обр., неок. высш. были понятны всем.                      Соискатели покупали газеты и звонили по телефонам, указанным в объявлениях.</p>	<p>Несмотря на то, что для привлечения персонала еще используются печатные издания, большинство работодателей размещают вакансии на специализированных сайтах.                      Подготовить неограниченное по объему описание вакансии и разместить ее на hh, superjob или rabota можно из любой точки мира, где есть доступ в интернет.                      Объем текста в описании вакансий ограничен только чувством меры нанимателя.                      Возможности для презентации компании и вакансии практически безграничны — от сайта компании и страниц в социальных сетях до облачных ссылок на видеотуры по офису и экскурсии на рабочие места</p>
<p>Резюме и базы резюме</p>	<p>Чаще всего соискатели рассказывали о себе по телефону, приглашенные на интервью заполняли анкеты.                      Имеющие доступ к казенному принтеру приносили резюме с собой, что не освобождало их от обязанности заполнять анкеты.                      О качественных фото в резюме не могло быть и речи — эра цифровой фототехники еще не наступила.                      В резюме, поступившем по факсу, можно было в лучшем случае определить по фото пол соискателя.                      Баз резюме тоже не было.                      Соискатели публиковали свои краткие резюме объемом 150-250 знаков в газетах частных объявлений и в специализированных газетах.</p>	<p>Требования к содержанию и объему резюме никак не изменились, как и их содержание.                      Наличие фото в резюме стало стандартом, как и практика обращения к фотографам-профессионалам и использование Adobe Photoshop.                      Фото, безусловно, облегчает работу специалиста по подбору персонала, и некоторые коллеги даже хвастаются, что без труда узнают соискателей при очной встрече.                      Наверное, решающим фактором является опыт, позволяющий разглядеть на самой удачной и тщательно «отфотошопленной» фотографии живого человека.                      В распечатанном виде резюме используются редко, чаще всего для их составления используются сайты для поиска работы, где они обычно и хранятся.                      Личные кабинеты работодателей на сайтах для поиска работы позволяют обрабатывать резюме в процессе поиска.                      Объем входящей информации с которой работает рекрутер, требует высокой скорости работы и концентрации при ее обработке.</p>

### Продолжение приложения 3

1	2	3
<p>Поиск персонала в других городах</p>	<p>Предполагал командировки руководителей или специалистов по подбору персонала в город, в котором подбирался персонал.</p> <p>Иногда для интервью использовался местный телефонный номер, иногда телефонные интервью проводились по междугородной связи, к чему были готовы не все соискатели — связь стоила дорого.</p> <p>Некоторые компании компенсировали соискателям затраты на поездку в другой город на интервью.</p>	<p>С распространением Skype отпала необходимость в приглашении соискателей на интервью из других городов и в поездках в командировки для проведения собеседований.</p> <p>Ни для кого не секрет, что очное интервью нужно исключительно для визуальной оценки соискателя — получить представление о его опыте и квалификации можно и без визуального контакта.</p> <p>Skype удобен не только для удаленного подбора — он позволяет сэкономить время и силы и соискателю, и специалисту по подбору персонала.</p> <p>Соискателю, живущему в мегаполисе, не нужно выкраивать в своем графике 2-3 часа на поездку на интервью.</p> <p>Специалисту по подбору персонала не нужно искать в офисе удобное место проведения собеседования и «растягивать» время интервью, так как проводить 10-15-минутное интервью с соискателем, который потратил час на дорогу до места его проведения, как минимум, невежливо.</p> <p>Не нужно куда-то ехать — рекрутер с соискателем вполне могут встретиться, не выходя из дома или личного автомобиля.</p> <p>Понятно, что без очного визита к потенциальному работодателю предложение получить невозможно, но приглашение на переговоры получают 3-5 уже отобранных кандидатов на занятие вакантной должности.</p>
<p>Социальные сети</p>		<p>Уважающие себя специалисты по подбору персонала даже в 90-е годы не раздавали у метро листочки с телефонами и подписями «приглашаем на работу» и не вешали на себя плакаты с подписями аналогичного содержания.</p> <p>Времена изменились, в двадцать первом веке такие технологии применяются в социальных сетях.</p> <p>Сотни рекрутеров бороздят социальные сети со статусами «Ищу директора программиста менеджера etc.»</p> <p>Просьбы перепостить вакансию или порекомендовать хорошего человека стали привычными.</p> <p>Физически посещать выставки, семинары и конференции специалистов определенной сферы стало необязательно - нужные знакомства можно завязать, проявляя активность в сетевых сообществах - лайки, перепосты и позитивные комментарии дают плюсы в карму и соискателям, и рекрутерам.</p>

### Продолжение приложения 3

1	2	3
<p>Средства связи</p>	<p>Мобильные телефоны и пейджеры были роскошью, основными средствами связи с соискателями были домашние телефоны и городские телефонные номера работодателей.</p> <p>Резюме по электронной почте никто не высылал, потому что не было электронной почты.</p> <p>Счастливики, имеющие доступ к принтеру и факсимильному аппарату, присылали резюме с его помощью, после чего звонили и уточняли, приняли ли капризный аппарат их резюме.</p> <p>Рабочий день специалиста по подбору персонала заканчивался около полуночи, так как связаться с соискателями можно было чаще всего в вечернее время.</p> <p>Если работа велась сразу по нескольким вакансиям, включая рабочие, телефон службы персонала не умолкал ни на минуту.</p> <p>Отсутствие у аппарата или длительное занятие телефонной линии означали потерянные звонки недозвонившихся соискателей.</p>	<p>Распространение и невысокая стоимость мобильной связи и интернет совершили революцию в коммуникациях на рынке труда.</p> <p>Отправить / получить резюме по электронной почте или отправить / посмотреть отклик на вакансию через сайт можно в любом месте, где есть сеть интернет.</p> <p>Большинство сайтов для поиска работы даже ограничивают возможности связи с работодателем по телефону, предлагая сервисы личного кабинета для отправки соискателям смс-сообщений и сообщений по электронной почте.</p> <p>Указание в объявлении о найме номера мобильного телефона или переадресация звонков соискателей со стационарного на мобильный номер делают ненужным постоянное присутствие на рабочем месте.</p> <p>Использование беспроводного наушника или автомобильного устройства громкой связи позволяет комфортно отвечать на звонки везде и всегда.</p> <p>Функции удержания вызова и уведомления о пропущенных вызовах исключают потерю пропущенных звонков.</p> <p>Многие телефоны позволяют пользоваться двумя и более сим-картами, блютуз-устройства могут одновременно работать с двумя мобильными телефонами.</p> <p>Соответственно, специалист, занятый подбором персонала, может обрабатывать звонки сразу на несколько телефонных номеров.</p> <p>Использование детализации звонков позволяет оценить количество обращений соискателей по телефону и внести в базу соискателей телефонные номера тех, с которыми контакт уже состоялся, а также оценить фактическую загруженность специалиста.</p>

### Окончание приложения 3

1	2	3
<p>Рабочее место специалиста по подбору кадров</p>	<p>Способность управлять разговором и быстро и вежливо заканчивать его после получения и передачи нужной информации были очень важны, количество принятых телефонных звонков могло доходить до ста в день.</p> <p>Чем дольше длилось телефонное интервью с одним соискателем, тем выше был риск «потерять» тех, кто не мог дозвониться по занятой линии.</p> <p>Возможности презентации компании были более чем ограничены, «презентовать компанию» мог только специалист по подбору персонала.</p> <p>Приятный тембр голоса и способность создать позитивное впечатление от беседы во многом определяли успешность кампаний по привлечению персонала.</p> <p>Отказ в найме был исключительно нервной процедурой - нужно было либо назначать соискателю контрольное время для звонка и получения ответа, либо специально звонить вечером и огорчать отказом.</p> <p>Что изменилось с тех пор?</p>	<p>Утверждать, что для работы по подбору квалифицированного персонала достаточно смартфона не стоит.</p> <p>Этот гаджет вряд ли когда-нибудь станет удобен для работы с массивами резюме, поэтому при решении большинства задач подбора персонала ноутбуки и стационарные компьютеры пока вне конкуренции.</p> <p>Физическое присутствие на рабочем месте специалиста по подбору персонала вполне можно ограничить временем проведения очных интервью.</p> <p>Постоянное присутствие на рабочем месте - это уже дань традиции, показатель желания нанимателя иметь штатного сотрудника в «шаговой доступности» или неспособности удаленно контролировать качество и объем его работы.</p> <p>Понятно, что стационарное рабочее место необходимо специалистам, занятым в массовом подборе персонала невысокой квалификации, где все работы выполняются так же, как и 25 лет назад - по циклу «позвонил-пришел», но в сфере найма квалифицированного персонала или при обработке звонков от неквалифицированных соискателей обязательность «офисного присутствия» неочевидна.</p>