

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

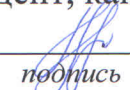
Факультет психологии
Кафедра управления образованием

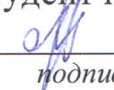
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП,
зав. каф. управления
образованием
д-р. пед. наук, доцент
 И. Ю. Малкова
« 07 » июня 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
УПРАВЛЕНИЕ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА (НА МАТЕРИАЛЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИБЭДЖ»)

по основной образовательной программе подготовки
бакалавров направление подготовки
38.03.03 – Управление персоналом

Тимашова Маргарита Борисовна

Руководитель ВКР
доцент, канд. филол. наук
 Н. С. Гулиус
подпись
« 04 » июня 2018 г.

Автор работы
студент группы №20405
 М. Б. Тимашова
подпись

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 Теоретические основы подбора персонала	4
1.1 Содержание понятий «подбор персонала», «отбор персонала», «рекрутмент»	4
1.2 Этапы, технология процесса подбора персонала в теории.....	8
1.3 Тренды подбора персонала в обзоре современной литературы.....	27
2 Управление подбором персонала на примере ООО «XXX»	31
2.1 Кейс «Управление подбором персонала на примере деятельности ООО «XXX»	31
2.1.1 Характеристика системы управления персоналом в ООО «XXX»	42
2.1.2 Анализ нормативной документации, регламентирующей подбор персонала в ООО «XXX».....	46
2.2. Постановка проблемы в системе подбора персонала в ООО «XXX»	59
2.3 Рекомендации по управлению подбором персонала в ООО «XXX»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Подбор персонала – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных функций HR-менеджера. От того, какой персонал будет подобран, во многом зависит успешность и прибыльность компании. Ведь именно подобранная команда профессионалов поведет компанию к успеху и процветанию.

Согласно исследованиям, средняя эффективность правильного подбора кадров составляет всего 50%. А неудачный подбор персонала приводит к непредвиденным расходам и потере производительности в размере до 15 окладов этого работника.¹ Данные цифры показывают, насколько важен правильный подбор сотрудников в компанию.

На современном высоко конкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники. Именно поэтому качественное комплектование кадров является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом решающую роль в современной высоко конкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из сотрудников. Заполучить хорошего работника – означает для организации получить значительное преимущество перед конкурентами, а, значит, возможность наращивать прибыль, привлекать больше клиентов, завоевывать большие рыночные доли и иметь возможность быстрее развиваться. Поэтому функция подбора считается одной из наиболее важных в современных условиях. Большинство руководителей осознают важную роль кадрового потенциала в процессе достижения целей компании. В связи с этим возникает крайне актуальная тема как «управление подбором персонала» в организацию.

Объект – подбор персонала в организации.

¹ Смарт Д., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. / Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.13

Предмет - управление подбором персонала.

Цель – разработать рекомендации по управлению подбором персонала в ООО «XXX».

Задачи:

1. Определить содержания понятий «подбор персонала», «отбор персонала», «рекрутмент».
2. Дать характеристику основным этапам подбора персонала в теории.
3. Провести анализ системы подбора персонала в ООО «XXX».
4. Сформировать рекомендации по управлению подбором персонала в ООО «XXX».

Методы исследования: обзор литературы, понятийный анализ, изучение локально-нормативных документов, интервью со стейкхолдерами, опрос, метод включенного наблюдения, метод «Метафора» по А. И. Пригожину, метод «Case-study», анализ жизненного цикла организации по А.И. Пригожину.

1 Теоретические основы подбора персонала

1.1 Содержание понятий «подбор персонала», «отбор персонала», «рекрутмент»

Подбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был подобран для работы в организации. Подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

В современной литературе по управлению персоналом встречаются разные определения подбора персонала. Рассмотрим основные из них.

Термин «подбор персонала», или «рекрутмент», происходит от французского «recruit», «рекрутировать», то есть набирать кого-либо, вербовать, пополнять кем-либо, нанимать на службу за деньги.

Станислав Владимирович Шекшня считает, что подбор персонала – это «привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов».²

Сергей Александрович Шапиро говорит нам, что «подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей».³

Николай Петрович Беляцкий объясняет термин «подбор» как первичную «субстанцию» процедуры найма.⁴

В целом, проанализировав данные определения можно сказать, что все авторы сходятся в том, что подбор персонала – это поиск сотрудника, подходящего для выполнения определенной работы. Подбор персонала является одной из наиболее значимых функций управления персоналом и осуществляется с

² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Гуманитарные технологии. 2008. С.22

³ Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами / РОСБУХ. 2007. С.302

⁴ Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Современная школа. 2010. С.43

целью комплектования штата сотрудников людьми, качества которых соответствуют требованиям и будут способствовать достижению целей, поставленных руководством организации.

Т.Ю. Базаров различает понятия «подбор» и «отбор» персонала не как составные элементы системы найма и отбора персонала, а как методики проведения конкурса на замещение вакантной должности.⁵

Если рассматривать термин «отбор персонала», то по нашему мнению оно наиболее точно описано А. Я. Кибановым – «отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность»⁶.

Теперь рассмотрим термин «рекрутмент». А.В. Рощин определяет рекрутмент как «платные услуги по подбору персонала для компании-работодателя, осуществляемые независимой структурой по заказу компании-работодателя».⁷

Рекрутмент можно определить, как профессиональные услуги по подбору квалифицированных специалистов-исполнителей и управленцев низшего и среднего звеньев.

Автор книги «Кадровые и рекрутинговые агентства» Т.Л. Мельникова в своей книге пишет, что «рекрутмент или подбор персонала —это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров».⁸

В ООО «XXX» используют понятие рекрутмента (подбора персонала) как процесс привлечения, отбора и подбора квалифицированных специалистов для работы.

⁵ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. М. : Издательство Юрайт, 2014. С. 381

⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебное пособие. 6-е изд.,стер. / М. : КНОРУС, 2016. С. 69.

⁷ Рощин А.В. Услуги по подбору персонала в России / М. : USAID, 1995. С. 54

⁸ Мельникова Т.Л. Кадровые и рекрутинговые агентства. / М., 2012. С.82

Далее следует рассмотреть более узкоспециализированные термины, используемые в рекрутменте персонала.

Direct search или прямой поиск персонала – это активная форма рекрутмента, отличающаяся тем, что работа ведется с «холодными» незаинтересованными кандидатами.

Permanent Recruitment – постоянный рекрутмент на однотипные, типовые для определенного бизнеса вакансии.

Headhunting – ряд мероприятий, направленных на переманивание конкретного человека с целью его дальнейшего найма.

Executive search – ряд мероприятий, направленных на организацию поиска и найма без публикации объявления о вакансии в СМИ на позиции топ-менеджеров и редких специалистов.

Для большего понимания следует рассмотреть разницу между терминами «Headhunting», «Executive search» и «Permanent recruitment» (Рисунок 1). Найм (Hiring) делится на 3 типа: «Headhunting», «Executive search» и «Permanent recruitment». «Headhunting» применяется, если заказан конкретный человек из другой компании, и нужно его привлечь в свою компанию. «Executive search» применяется при поиске специалистов высшего звена, узкоспециализированных кадров. «Permanent recruitment» - применяется при поточном рекрутменте, поиске кандидатов на типовые открытые вакансии. А «Direct search» – это техника прямого поиска, она может применяться на любом из этих этапов.

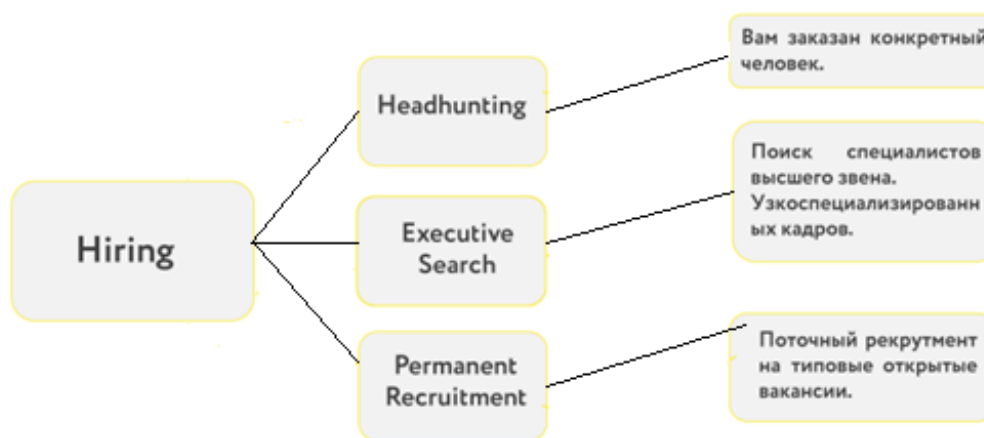


Рисунок 1 – Отличия понятий «Headhunting», «Executive search» и «Permanent recruitment»

Следует отметить, что терминами «Recruitment», «Headhunting», «Executive search» и т.п. оперируют в исследуемой компании – ООО «XXX». Термины «Подбор персонала» и «Recruitment» в Отделе по управлению персоналом ООО «XXX» приравнивают и употребляют как синонимы.

Таким образом, мы исследовали понятия «Подбор персонала», «Отбор персонала», «Recruitment», определили основное понятие «Подбора персонала», которым будем оперировать в ходе исследовательской работы, а также разобрали понятия, используемые в процессе подбора персонала ООО «XXX». Поскольку в исследуемой компании термины «Подбор персонала» и «Recruitment» приравнены, мы будем использовать их в своей работе соответственно.

1.2 Этапы, технология процесса подбора персонала в теории.

В первую очередь исследуя процесс подбора персонала, следует обозначить, что в профессиональном сообществе существуют рекрутинговые стандарты, которыми руководствуются все опытные менеджеры по подбору персонала. Они разделяются на правила по работе с кандидатами и на правила по работе с заказчиками вакансии. Данные стандарты помогают избежать неприятных ситуаций, конфликтов и даже судебных исков.

Общие этические рекрутинговые стандарты:

По отношению к кандидату:

- Конфиденциальность персональных данных;
- Гарантия безопасности кандидата;
- Объективность оценки и устранение любого конфликта интересов;
- Максимально полная информация о предстоящей работе, обязанностях, рисках;
- Своевременная обратная связь. Прозрачность процесса отбора и информирования о количестве этапов интервью.

По отношению к заказчику вакансии:

- Гарантия безопасности для заказчика вакансии в случае обработки конфиденциальности вакансии;
- Информирование заказчиков о всех обнаруженных в кандидате качествах, особенно о негативных (собранных за интервью и в ходе проверки рекомендаций);
- Максимальная достоверность и правдивость данных о кандидате, его предыдущем опыте и достижениях;
- Корректность аналитических данных по результату сбора информации с рынка труда о заработных платах, трендах, прогнозах.

Основными участниками процесса рекрутмента являются:

- рекрутер
- заказчик
- кандидат
- эксперт (технический интервьюер)
- наблюдатель
- компания, в которую требуется сотрудник.
- компания, в которой кандидат работает сейчас.

Данные участники действуют на разных этапах процесса подбора персонала. Обязательными участниками являются рекрутер, заказчик, кандидат. Дополнительными – эксперт, наблюдатель, компания, в которую требуется сотрудник и компания, в которой кандидат работает сейчас.

Далее рассмотрим стандартный цикл рекрутмента и этапы подбора персонала.

Оксана Огневая, известный украинский рекрутер, директор по рекрутменту IT аутсорсинговой компании, в своей работе разделила стандартный цикл рекрутмента или подбора персонала на 5 этапов: сбор требований, прием заявки; создание потока кандидатов (лидогенерация); этапы подбора и отбора; проверка рекомендаций и job offer, предложение о работе. Рассмотрим подробнее каждый этап.



Рисунок 2 – Стандартный цикл подбора персонала

Заявка на подбор персонала.

Заявка на подбор персонала это один из важнейших этапов подбора персонала, Основные ошибки совершаются именно на данном этапе, особенно если нет четкого понимания, кто требуется на вакансию. Во-первых, рекрутер может получить не того кандидата, которого желал бы увидеть заказчик, а во-вторых, ошибки с заявкой усложняют и затягивают процесс.

Пример: в компании имеется стандартный профиль должности на определенную вакансию, который рекрутер использует для поиска кандидатов. Но у заказчика также имеется свой собственный список требований и пожеланий к кандидату. Оптимальным вариантом будет поговорить с заказчиком, задать все необходимые вопросы по требованиям и выяснить все нюансы вакансии.

Джефф Сمارт в своей книге «Кто. Решите вашу проблему номер один» выделяет 4 проблемы, при определении «кто» нужен компании:

1. Менеджеры неясно представляют себе обязанности сотрудника на заявленной должности;
2. Испытывают недостаток в кандидатах;
3. Не уверены в своей способности выбрать нужного человека;
4. Теряют кандидатов, которых искренне хотят видеть в своей команде. (ссылка «Кто»)⁹

Проблема «Менеджеры неясно представляют себе обязанности сотрудника на заявленной должности» является первоочередной, так как без понимания, кого нужно искать и чем данный сотрудник будет заниматься, эффективной работы по подбору не будет.

Перед началом работы по поиску кандидата нужно собрать требования у заказчика вакансии, задать ему вопросы, уточняющие деятельность будущего сотрудника.

⁹ Сمارт Д., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. / Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.54

Сбор требований, прием заявки на подбор:

- Название должности (анalogии в других компаниях для упрощения поиска).
- Организационная структура, кому будет подчиняться специалист, которого ищем.
- История возникновения должности (новая позиция/замена и т.д.);
- Роль должности (каково место этого специалиста в общем бизнес-процессе компании?).
- Обязанности (детально, вплоть до описания рабочего дня).
- Каким требованиям должен соответствовать идеальный кандидат на должность?
- Какие требования критичны для выполнения обязанностей с первого дня?
- Проверка: анализ на конфликты, заложенные в первичных требованиях.
- Какие стоп-факторы есть? Каких кандидатов не рассматриваем категорически?
- Какие кандидаты могут быть интересны в первую очередь? Кто наоборот будет категорически не интересен?
- Какие возможности для самореализации (карьерный, профессиональный рост) будут предложены для успешного кандидата на данную должность?
- Вилка по заработной плате, рабочее место, график работы, бонусы и бенефиты для данной должности.
- Этапы отбора и лица, принимающие решения на каждом этапе. Кто финально подтверждает найм?
- Другие вопросы, специфические для конкретной компании.

Необходимо выявить заинтересованные стороны в найме персонала. Ими являются не только основные участники процесса рекрутмента, но и «Серые кардиналы», неформальные лидеры, имеющие авторитет. Идентифицировать заинтересованные стороны можно с помощью вопросов к заказчику:

- Есть ли негласные участники процесса отбора, от мнения которых прямо или косвенно зависит решение о найме финального кандидата?

- Кто принимает промежуточное и финальное решение относительно найма?
- Чей голос, чье мнение является ключевым (более весомым) относительно оценки кандидата?
- Есть ли какие-то обстоятельства, которые могут помешать найму специалиста или повлиять на процесс отбора?
- Этапы интервью: на каком этапе и кто ответственен за принятие решения относительно дальнейшего допуска кандидата к следующим этапам интервью?

Рекрутер ведет работу с разными заинтересованными сторонами в поиске нового сотрудника. Правильная коммуникация помогает в процессе подбора.

Таблица 1 – Стороны в рекрутменте

<i>Сторона</i>	<i>Какое взаимодействие возможно между заинтересованной стороной и рекрутером?</i>
Кандидат	Постоянная и своевременная обратная связь после интервью и любого контакта.
Прямой заказчик вакансии	Информировать о ходе работы над вакансией, о потоке кандидатов, о сложностях в период обработки вакансии. Эскалации, если понятно, что поиск по первичным критериям не возможен, инициация пересмотра зарплат/требований. Негласное правило – давать информацию не реже 1 раза в неделю, если вакансия несрочная, и ежедневно – если срочная. Давать фидбек желательно в системном виде, например, как в качестве отчета о проделанной работе.
Интервьюеры	Донесение роли. Получение обратной связи после проведенных интервью, инициирование детального объяснения причин отказов или наоборот.
«Серые кардиналы»	Понимание позиции «Кардинала»: помощник или вредитель. При «помощнике» коммуницируем по аналогии с Заказчиком вакансии. При «вредителе» нужно понять скрытый смысл. Как итог: эскалировать на высшего руководителя или перевести в «помощники».
Смежные подразделения	Информирование на каждом важном этапе, где смежные подразделения могут быть вовлечены в найме человека, согласно бизнес-требованиям (перед этим разработать и донести всем участникам процесс взаимодействия).

Создание потока кандидатов.

Идеальная вакансия глазами соискателя должна включать в себя:

- Суть работы и чем будет заполнен рабочий день;
- Заработная плата и бонусы;
- Месторасположение офиса;
- График работы и другие условия труда;
- Благоприятная рабочая среда;
- Карьерные возможности;
- Персональные бенефиты от работы в компании;
- Бренд работодателя.

Важно в структуре объявления соблюдать порядок. Соискатель сначала изучает текст с обязанностями и заинтересовывается компанией, а потом уже читает требования и размышляет, подходит ли он или нет. Поэтому для увеличения потока кандидатов следует размещать обязанности выше требований.

Идеальная реакция работодателя на запрос кандидата:

- Яркая, выделяющаяся подача;
- Детальное, но немногословное описание обязанностей;
- З.п. В объявлениях указывают редко, можно использовать формулировку с запросом пожеланий по з.п от кандидата;
- Указать, где будет рабочее место;
- Указать в вакансии, какие бенефиты получит сотрудник в шапке вакансии;
- Детально о компании: при чем описание компании может быть одинаковым, а далее для разных позиций – адаптированное.

90% информации человек воспринимает визуально, поэтому такие виды публикаций вакансий как картинки, инфорграфики, презентации, ролики сейчас очень популярны и эффективны. Те компании, которые могут правильно визуально составить вакансию, находятся в выигрыше.

Объявление можно считать эффективным, если оно:

1. Релевантное – соответствует целевой аудитории (по местоположению, возрасту, полу, языку, образованию, месту работы, жизненной позиции и т.д.);
2. Заманчивое и соотносится с мотивами соискателей;
3. Хорошо воспринимается визуально (инфографики, картинки, ролики);
4. Дает призыв к действию.

Что нужно сделать, если нет откликов на вакансию:

- Переименовать вакансию;
- Анонсировать вакансию на языке целевой аудитории;
- Опубликовать вакансию в правильной среде;
- Пересмотреть требования, выделить главные и второстепенные;
- Понять сколько кандидатов, подходящих Вам есть на рынке труда в активном поиске. Самостоятельно предложить им вакансию;
- Возможно, неправильно определена целевая аудитория;
- Если оказалось, что каналы пассивного поиска не срабатывают, потому что кандидатов, соответствующих требованиям - нет - эскалируем на заказчика вакансии и поднимаем вопрос относительно пересмотра требований;
- Возможно, нужно сразу задействовать канал активного поиска - явный знак если первые 5 дней нет качественных откликов.

На сегодняшний день существует огромное количество каналов поиска. Они различаются по степени эффективности, по целевой аудитории, по величине

затрат и т.д. Рассмотрим внешние эффективные источники привлечение соискателей, и где их лучше применять:

- Job Portals (сайты для поиска сотрудников);
- Реклама в прессе, локальные газеты (эффективно для поиска на рабочие специальности, массовый рекрутмент людей поколения X, у которых нет доступа к интернету);
- Реклама наружная: борды, поклейка объявлений на досках объявлений, аудио реклама на радио, в метро (высокая вероятность, что объявление увидит целевая аудитория, если правильно определить место скопления);
- Полиграфия: лифлеты и буклеты (работает для массового поиска персонала. Место раздачи также должно соответствовать потенциальному месту скопления целевой аудитории);
- Социальные сети (эффективнее всего использовать картинки, инфорграфику);
- Профессиональные социальные сети типа LinkedIn (сработает при поиске узкоквалифицированных кадров);
- Бизнес-завтраки с руководителем структурных подразделений, CEO компании (если в компании есть «звезда», которая готова стать явным амбассадором бренда);
- Активности: ярмарки вакансий, работа с ВУЗами (graduate recruitment, mass recruitment);
- Создание профессиональных сообществ на базе компании (долгосрочная перспектива, укрепляем бренд работодателя, популяризируя среди правильной аудитории);
- Налаживание отношений с государственными структурами: центр занятости, сельсовет и т.д.;
- Рекомендации, акции «Приведи друга», реферальные программы (работает на любые позиции. Сильно зависит от лояльности сотрудников, которые сейчас работают в компании);
- Сайт компании (работает на всех вакансиях, если компания «рейтинговая»);

- Профессиональные сообщества и клубы;
- Хакатоны, олимпиады (эффективно при поиске самых талантливых среди большого количества потенциально заинтересованных).

По статистике:

- 10% соискателей всегда активно ищут работу;
- 50% - довольны нынешнем местом работы и менять его не собираются;
- 40% - довольны тем, что есть, но готовы рассмотреть другие варианты.¹⁰

Получаем 10% кандидатов, которые увидят выставленную вакансию компании, потому что они активно мониторят различные каналы. Меньший процент откликнется на вакансию, посчитав, что предложение ему нравится, и он подходит по требованиям. Чтобы расширить поиск кандидатов, применяется активный рекрутмент.

Активный рекрутмент

Активный рекрутмент задействует 40% соискателей, которые не против рассмотреть предложения, и 50%, которые не думают о том, чтобы поменять место работы. Этот вид рекрутмента затрагивает почти всю нишу трудового рынка.

Главное отличие пассивного и активного поиска в том, что в пассивном поиске идет работа с «теплыми» кандидатами, которые заинтересованы в смене работы и готовы к переговорному процессу. Они сами направили свое резюме, их не нужно убеждать рассмотреть предложение, не нужно им активно пропагандировать компанию, они согласны пройти собеседование. В данной ситуации важно на ранних этапах понять подходит ли кандидат по требованиям или нет.

¹⁰ QualityIncentiveCompany [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://qualityincentivecompany.com/wp-content/uploads/2017/02/SOAW-2017.pdf> / (дата обращения: 07.05.2018).

В активном поиске идет в большинстве случаев работа с «холодными» кандидатами. Они не заинтересованы в смене работы, редко рассматривают предложения и не будут подстраиваться под чужой график для проведения собеседований. У «холодных кандидатов» выше материальный запрос, и даже пройдя все этапы, в конце они могут отказаться, посчитав, что нынешняя работа для них лучше. Но именно такие кадры обычно ценны и опытны. Подборное разделение пассивного и активного рекрутмента можно увидеть в Таблице 2.

Таблица 2 – Отличия пассивного и активного рекрутмента.

Пассивный поиск	Активный поиск
Примеры выполнения: • Размещение вакансий на сайтах по трудоустройству, в журналах, газетах и т.д.; • Самостоятельный поиск резюме на сайтах по трудоустройству; • Реферальные программы («Приведи друга»).	Примеры выполнения: • Прямой поиск: идентификация и обращение к кандидатам, которые не рассматривают предложения о работе и сами не интересуются; • Применение альтернативных, про-активных способов привлечения кандидатов.
Задача рекрутера: • Создать качественное объявление о вакансии; • Организовать качественный прием входящей информации о кандидатах; • Поставить на поток отбор и оценку кандидатов.	Задача рекрутера: • Глубоко понимать рынок потенциальных кандидатов и уметь определять и оценивать целевую аудиторию; • Генерировать и комбинировать эффективные способы привлечения правильных кандидатов.
Применяется: • Когда ищем часто встречающуюся компетенцию; • Когда есть достаточный отклик на вакансию.	Применяется: • При выявлении дефицита в потоке кандидатов; • Когда прогнозируем, что вакансия сложная, а кандидатов мало; • Когда вакансия конфиденциальная; • Когда нужно найти лучшего из лучших.

Чтобы начать работу над активным поиском кандидатов, нужно понять, где их искать и откуда переманивать. Для этого существует инструмент «Карта поиска».

«Карта поиска» или «карта доноров» – перечень компаний, из которых есть возможность переманивания кандидатов. Карта (Рис.3) составляется на основе идентификации конкурентов. Требуется определить конкурентов компании: прямые, косвенные, потенциальные и разделить на 4 группы по приоритетам. Процесс переманивания начнется с компаний первого приоритета, находящихся в той же сфере деятельности, в которых есть квалифицированные сотрудники и плохие условия труда.

Приоритет 1: Персонал с высоким качеством знаний. Масштаб компании, группа товаров: соответствует вашему бизнесу Условия труда: хуже чем у вас Отношение к людям: систематическое отклонение от нормы	Приоритет 2: Есть выдающиеся департаменты с экспертизой выше уровня, чем в вашей компании. Масштаб компании, группа товаров: полное соответствие или чуть мельче компания, чуть крупнее Условия труда: зависит позиция-от позиции; чем меньше прозрачности – тем больше внимания конкуренту Отношение к людям: приемлемое, но зависит от того, в каком отделе работает человек
СРАВНИВАЕМ СО СВОЕЙ КОМПАНИЕЙ	
Приоритет 3: Квалифицированный кадр - явление редкое. Масштаб компании, группа товаров: смежное Условия труда: такие же как у вас Корпоративные ценности, стиль работы: такие же, как у нас Отношение к людям: система мотивации такая же, как и у вас	Приоритет 4: Качественного персонала мало или наоборот- все "звезды", условия труда - значительно лучше ваших. Масштаб компании, группа товаров: компания гораздо мельче или гораздо крупнее (различие на 200%) Условия труда: у конкурента гораздо лучше Корпоративные ценности, стиль работы: у конкурента гораздо легче и проще работать Отношение к людям: система мотивации гораздо лучше вашей

Рисунок 3 – Карта поиска

Провели расчет времени на поиск подходящего кандидата (Таблица 3), что помогло понять средний срок закрытия вакансии ~ 30 дней.

Таблица 3 – Расчет времени на поиск подходящего кандидата.

ЭТАП	% ВРЕМЕНИ ОТ ДАТЫ ОТКРЫТИЯ ВАКАНСИИ	НОРМА
Поиск кандидатов, просмотр резюме	0-15%	Найдено около 30 резюме
Проведение собеседований рекрутером	15 - 25%	Проведено 8-10 собеседований
Проведение собеседований ВЗ	25%	Минимум 3 кандидата
Проведение собеседований ЛПР	40%	Минимум 2 крепких финалиста

Проверка рекомендаций	45%	На 1 финального и 1 запасного кандидата
ЮО	50%	1 финальному кандидату
Выход на работу	100%	1 кандидат

Социальный рекрутмент (Приложение 1)

Социальные сети на сегодняшний день являются одними из самых посещаемых ресурсов в Интернете. По данным исследовательской компании «ComScore» их используют около 85% от всех Интернет-пользователей мира. Если рассматривать социальные сети в сфере подбора персонала, они являются очень эффективным инструментом поиска потенциальных кандидатов.

Social Recruitment – метод поиска кандидатов через social media channels and social media networks; разнообразные мероприятия, направленные на поиск персонала через on-line каналы.

Социальный рекрутмент помогает добиться максимального массового информирования о вакансии целевой аудитории, а также обеспечивает активный целевой поиск конкретных кандидатов через каналы социального рекрутмента.

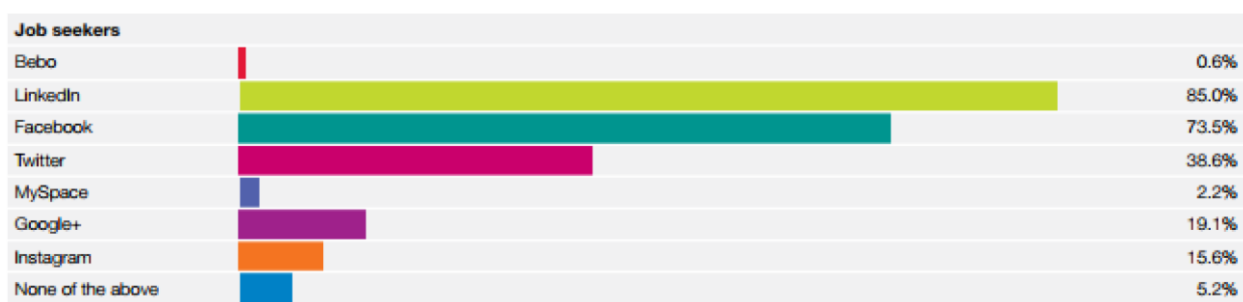


Рисунок 5 – Популярность мировых социальных сетей среди соискателей

По данным статистики самые популярные в мире социальные сети среди соискателей – LinkedIn, Facebook и Twitter. Рассмотрим, что это за соц. сети и чем они полезны в подборе персонала.

Таблица 4 – Популярные соц.сети для подбора персонала

Соц.сеть	Базовое описание	Чем полезно?
LinkedIn	Покрытие: Около 400 млн. пользователей по всему миру. Бизнес-аудитория.	Поиск по компаниям, по группам, по ВУЗУ, ведение карьерных страниц.
Facebook	Покрытие: более 2 миллиардов людей (всего в мире - 7,3 млрд жителей) Пользователи: 25-50 лет, люди с достатком выше среднего, Относится к типу личных социальных сетей	Группы, целевой поиск кандидатов, ведение карьерных страниц.
Twitter	Покрытие: около 250 млн пользователей по миру.	Продвижение бренда конкретного лица среди целевой аудитории.

Отборочные интервью.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров, как в России, так и за рубежом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Цели собеседования:

- Предположить наличие у кандидата определенных личностных качеств, определить модель поведения в коллективе, стратегию межличностных отношений;
- Установить реальную мотивацию;
- Проверить управляемость и безопасность для бизнеса;
- Предположить наличие профессиональных качеств, способности справиться с задачами, которые будут поставлены в компании;
- Восстановить хронологию развития карьеры.

Структура собеседования включает в себя 6 пунктов:

1. Small talk. Вступление и разговор об общем. На данном этапе желательно рассказать про офис, историю компании, про традиции компании и т.п.

2. Знакомство с компанией. Подробно рассказать про график работы, про структуру компании, отделы, начальников.
3. Интервью. Проведение интервью
4. Информация о вакансии, ответы на вопросы кандидата. Описать должность, обязанности, зп и т.д.
5. Договоренности о дальнейших действиях. Обозначить кандидату в течение какого срока компания предоставит обратную связь.
6. Завершение интервью. Небольшая экскурсия по офису, прощание.

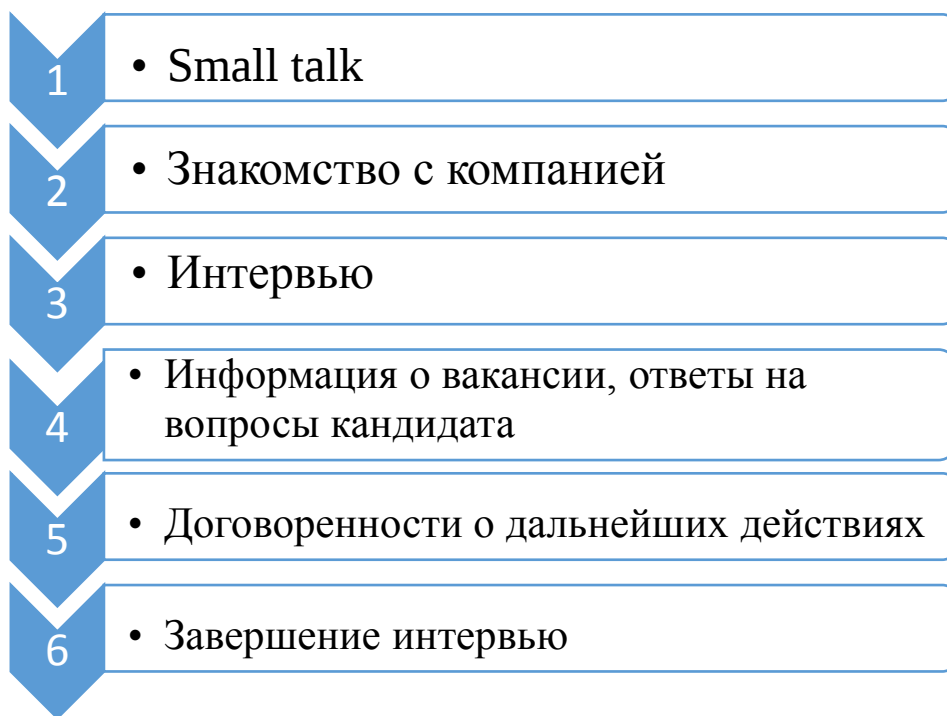


Рисунок 6 – Структура собеседования

Теперь мы рассмотрим, какие есть виды интервью. Их разделяют по форме организации, по порядку организации, по сути интервью.

По числу участников:

- Индивидуальное (интервьюер и кандидат один на один)
- Групповое (приглашаем ряд кандидатов; применяется при массовом подборе)
- Панельное интервью (собирается группа интервьюеров и один кандидат)

По порядку организации

- Первичное
- Повторное

По сути:

- Биографическое
- По компетенциям
- Проектное
- Ситуационное
- Профессиональное

Рассмотрим детально виды интервью, отличающиеся по сути:

1)Биографическое

Цель: установить хронологическую последовательность событий в жизни кандидата.

Применение: как основное и базовое интервью.

Данное интервью характеризуется сбором биографических данных:

- Даты (когда родился, учился, идентифицируем все места работы);
- Названия компаний где работал и занимаемые должности;
- Обязанности и достижения;
- Причины уходов;
- Берем контакты для рекомендаций с каждого места работы.

2)По компетенциям

Цель: установить соответствие специалиста ценностям и особенностям именно данной компании. Как правило, вопросы на этом интервью базируются на основании модели компетенций, которая вытекает из ценностей компании

Применение: как основное и базовое интервью

Используем: Р.Бояцис, Ломингер,Спенсер

3)Проективное (дополнительное)

Цель: установить отношение кандидата к условиям или событиям через призму сравнения с кем-то другим или описания ситуации о ком-то другом. Основан на теории о том, что человеку свойственно переносить свое отношение к жизни, работе на других людей. Обращаемся к прошлому опыту, как правило.

Применение: для начальных позиций, когда опыта особо нет; для выявления реальных мотивационных факторов.

4)Ситуационное (case interview)

Цель: определить поведение кандидата в гипотетической ситуации, которая по контексту похожа к тем, которые будут в компании.

Кандидат, стараясь давать максимально социально-желательный ответ, сам показывает и демонстрирует свою типовую модель поведения.

Применение: для прогнозирования поведения человека.

5)Профессиональное

Цель: определить способность кандидата справиться задачами на профессиональном уровне.

Проводится с привлечением эксперта в предметной области.

Применение: для позиций, где требуются фундаментальные знания.

Форма проведения: тестовые задания, устное интервью.

Проверка рекомендаций, Reference check.

Проверка рекомендаций (reference check) - один из сложнейших подпроцессов в рекрутменте, который направлен на получение информации от предыдущих работодателей, партнеров, коллег и третьих лиц относительно профессиональных и личностных качеств кандидата.

Основные проблемы при сборе рекомендаций:

- Колоссальная субъективность.

Влияние личных проекций.

- Социальная позитивность и желательность.
Склонность людей, дающих рекомендации, «не портить жизнь другому человеку».
- Эффект «Собака на сене».
Каждый сотрудник, уходящий к конкуренту - по умолчанию плохой.
- Накладывание штампов, статичность оценки.
Склонность оценивать человека в настоящем времени без учета влияния внешних обстоятельств и его возможного развития.
- Давность рекомендаций.
Склонность отрицать, что рекомендации теряют валидность в зависимости от времени их получения.
- Конфликт интересов.
Склонность слышать в рекомендациях подтверждение того, как мы сами себе представляем кандидата.

Проверка рекомендаций требует значительных временных и трудовых ресурсов, поэтому специалист по подбору персонала проверяет уже только тех сотрудников, которые прошли предварительные этапы подбора персонала – просмотр резюме, телефонную беседу, собеседование и другое до момента их устройства на работу.

Способы сбора рекомендательных данных:

- Письменно составленное рекомендательное письмо (обязательно подтвердить звонком)
- Контакты людей, данные кандидатом (с предыдущих мест работы)
- Контакты людей, найденные рекрутером (экс-коллеги, руководители, подчиненные);
- Проверка с помощью службы безопасности или привлечение третьих лиц, не находящихся в прямом контакте с соискателем;
- Проверка социальных сетей;

- Проверка на сайтах отзывов о работодателе;
- Проверка e-mail, номера телефона в открытых источниках

Для большей достоверности стоит собрать не меньше 5 рекомендаций, с разных мест работы за последние 5 лет и раньше.

Job offer, предложение о работе.

Job offer – это вид документа, в котором зафиксированы договоренности между работодателем и будущим сотрудником относительно условий сотрудничества.

Готовится Job offer рекрутером на официальном бланке компании, согласовывается с budget owner и, подписывается со стороны компании и кандидатом.

Job offer может быть вручен лично кандидату, отправлен на e-mail, озвучен в телефонном режиме (по скайпу, видеоконференции) или face-to-face.

Предоставление официальной бумаги исключает недопонимание на подготовительном этапе устройства на работу. Обязательства работодателя дают возможность будущему работнику начать процедуру увольнения с прежнего места, не волнуясь о будущем.

Job offer не заменяет ни одного документа из кадрового делопроизводства, не имеет юридической силы на территории России.

Ниже (Рисунок 7) представили пример полного job offer, отправленный через email, с описанием всех нюансов работы.

Дата: 27 сентября, 2017
Кому:
Компания: XX XX
Уважаемая Оксана,

С большим удовольствием представляем данным письмом Вам наше намеренье пригласить Вас на работу.

Данное предложение вступит в силу после того, как Ваши документы пройдут успешно обязательную проверку (как Ваша кандидатура будет согласована с клиентом и т.д.) .

- Предлагаемая должность: Директор по рекрутменту
- Трудоустройство предполагается в компании XX
- Дата выхода на работу: 01.01.2018
- Структурное подчинение: Генеральный директор, ФИО
- Длительность испытательного срока: 3 месяца – до 01.04.2018
- Основные должностные обязанности и KPI (на испытательный срок и после) прикреплены к данному письму
- Схема материального вознаграждения:
Ежемесячная ставка X USD Gross, выплачивается 2 раза в месяц (40% до XX числа и 60% до XX числа)
Бонусы: % от месячной заработной платы при условии достижения KPI
- Социальный пакет: медицинская страховка после удачно прошедшего испытательного срока. Отпуск и прочие гарантии согласно Кзот Украины
- Бенефиты: паркоместо №XX
- График работы, место работы: гибкий график работы без привязки в офису. Постоянное рабочее место находится по адресу: XX XX
- Мы с Вами обсудили, что возможен Ваш отпуск с 01.04 – 15.04.2017. Компания обеспечивает Вас служебным автомобилем XX XX, и техникой XX XX (компьютер, планшет и телефон)
Ваша работа подразумевает командировки (50% от рабочего времени) по Украине и миру. Компания полностью несет все затраты на командировки согласно категории Вашей должности.

Если вы согласны с предложенными условиями, подпишитесь данное письмо и направьте нам копию по адресу: XX@XX.XX

Просим дать нам ответ на данное предложение в течении пяти рабочих дней – а именно, до 03.10.2017.

С уважением,

(ФИО, должность, подпись)

Дата

С условиями согласен, принимаю и подтверждаю готовность выйти на работу XX.XX.2018 г.

Дата

Рисунок 7– Пример job offer-a

1.3 Тренды подбора персонала в обзоре современной литературы.

Тренды в оценке настроений сотрудников и исследовании вовлеченности - фактически обзор всего, что есть на рынке исследований и оценки вовлеченности. Проанализируем тренды, которые недавно пришли в Россию.

Тренд 1. Организация будущего: будущее наступило

Учитывая скорость изменений и постоянное давление необходимости адаптироваться, неудивительно, что руководители определили, что организация будущего будет самой важной задачей 2017 года. В опросе этого года почти 60% респондентов оценили эту проблему как очень важную и 90% оценили её как важную или очень важную. Этот уровень интереса свидетельствует о переходе от проектирования новой организации к активному построению организационных экосистем и сетей. Гибкость играет центральную роль в организации будущего, поскольку компании стремятся заменить структурные иерархии сетями команд с широкими полномочиями.

Тренд 2. Карьера и обучение: в реальном времени, непрерывно

Концепция «карьеры» встряхивается до основания, побуждая компании к «постоянному» обучению, позволяющему сотрудникам быстро и легко осваивать навыки на своих условиях. В этом году карьера и обучение заняли второе место в номинальном значении, причем 83% руководителей определили эти вопросы как важные или очень важные. В ведущих компаниях HR помогает сотрудникам расти и процветать, принимая радикальную концепцию карьеры, описанную в «100-летней жизни». Новые модели обучения бросают вызов идее статической карьеры и отражают укорачивание жизненных циклов навыков, важных для организации 21-го века.

Тренд 3. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга

По мере того, как меняются рабочие места и навыки, поиск и привлечение нужных людей становятся важнее, чем когда-либо. Сегодня привлечение талантов — это третья по важности задача, с которой сталкиваются компании, 81% респондентов назвали ее важной или очень важной. Наша глава о привлечении талантов показывает, как ведущие организации используют

социальные сети, аналитику и когнитивные инструменты для новых людей по-новому, привлекают их через глобальный бренд и определяют, кто лучше подходит для работы, команды и компании. Новое поколение когнитивных технологий радикально трансформирует рекрутинг, который стоит на ранних стадиях революции.

Тренд 4. Опыт сотрудников: культура, вовлеченность и не только

Культура и вовлеченность являются жизненно важными составляющими опыта работы сотрудников, и ведущие организации расширяют свое внимание: от первого контакта человека с потенциальным работодателем до пенсии и дальше. Сегодня компании рассматривают поездки сотрудников, изучают потребности своих сотрудников и используют индексы лояльности, чтобы понять опыт сотрудников. Реорганизация рабочего места, повышение благосостояния и повышение производительности труда становятся частью мандата HR.

Тренд 5. Управление эффективностью: выигрышная комбинация

В течение последних пяти лет компании экспериментировали с новыми подходами к управлению эффективностью, которые подчеркивают постоянную обратную связь и коучинг, снижая внимание к оценке. В этом году компании выходят за рамки экспериментов, чтобы развернуть новые модели в широких масштабах. Несмотря на то, что HR-технологий и инструменты продолжают изменяться, новые подходы к управлению эффективностью работают, и они повышают производительность и изменяют корпоративную культуру.

Тренд 6. Расширение лидерства: выходим за рамки

По мере того, как компании трансформируются и появляются цифровые организационные модели, руководство также нуждается в изменениях. Восемьдесят процентов наших респондентов говорят, что лидерство — важная проблема, и 42% называют это очень важным. Организации требуют более гибких, разнообразных и молодых лидеров, а также новых моделей лидерства, которые используют «цифровой путь» для ведения бизнеса. Несмотря на то, что индустрия развития лидерства продолжает бороться, компании выходят за рамки

традиционного лидерства, предоставляя новые поколения лидеров, которые могут процветать в быстро меняющейся сети.

Тренд 7. Цифровой HR: платформы, люди и работа

Поскольку предприятие в целом становится цифровым, HR должен стать лидером в цифровой организации. Это означает выход за рамки оцифровки платформ HR для разработки цифровых рабочих мест и цифровых рабочих сил, а также развертывание технологий, которые меняют методы работы людей и то, как они соотносятся друг с другом на работе. К счастью, путь к цифровому управлению персоналом становится все яснее, с расширенными возможностями, новыми платформами и широким спектром инструментов для построения цифровой организации, рабочей силы и рабочего места 21-го века.

Тренд 8. HR аналитика: пересмотр направления

Данные о людях на работе стали более важными, чем когда-либо, но ядро HR аналитики изменилось. Раньше это была техническая дисциплина, принадлежащая специалистам в области данных, теперь это бизнес-дисциплина, которая поддерживает все: от операций и управления до приобретения талантов и финансовой деятельности. Тем не менее, готовность капитализировать HR аналитику остается проблемой. Только 8% организаций сообщают, что у них есть полезные данные в то время, как только 9% считают, что они хорошо понимают человеческие факторы, которые повышают производительность.

Тренд 9. Социальное разнообразие и интеграция: реальный пробел

Справедливость, беспристрастность и включение в настоящее время являются проблемами уровня СЕО во всем мире. Руководители больше не могут перекладывать стратегии социального разнообразия на HR директоров и так далее. Новый акцент на ответственности, данных, прозрачности и «разнообразии на протяжении процесса» побуждает специалистов к обучению и тренировке навыков избегания бессознательных ошибок в бизнес-сообществе. Однако, несмотря на эти идеи, мы видим реальный разрыв. Вопросы, касающиеся разнообразия и интеграции, по-прежнему вызывают разочарование и бросают вызов многим организациям.

Тренд 10. Будущее работы: расширение рабочей силы

Робототехника, искусственный интеллект, сенсоры и когнитивные вычисления стали обычным явлением, наряду с открытой экономикой талантов. Компании больше не могут рассматривать в качестве своей рабочей силы только сотрудников на балансе, но должны включать фрилансеров, работников «гиг экономики» и других групп. Эти работники, «на балансе» и вне, дополняются машинами и программным обеспечением. Вместе эти тенденции приведут к реорганизации почти каждой работы, а также к новому мышлению о планировании рабочей силы и характере работы. Изменения уже происходят: в опросе этого года 41% наших респондентов либо полностью внедрили, либо сделали значительный процесс внедрения когнитивных и искусственных технологий, и еще 35% имеют пилотные программы.

2 Управление подбором персонала на примере ООО «XXX»

2.1 Кейс «Управление подбором персонала на примере деятельности ООО «XXX»

Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «XXX»

Юридический адрес: ...

История

- 2005 год. Начало. Первый проект ExplorationFm – корпоративная интернет система, сделанная по технологии ASP.NET WebForms на платформе .NET Framework. Первая команда: Денис Морозов и Александр Калинин. Денис тогда еще работал в другой компании, а по вечерам занимался этим проектом. Александр учился в ТГУ на четвертом курсе Факультета информатики.
- 2007-2009 гг. Первый офис – 2-комнатная квартира по ул.Ленской в Радужном. Туда пришли сотрудники, которые до сих пор в компании.
- 2009 год. Переезд в офис по адресу ул. Пушкина 75. В этом же году начинается работа над проектом Выгода.ру совместно с партнерами - командой специалистов на PHP.
- 2010 год. Появилось направление iOS и первый проект на MS SharePoint.
- 2011 год. Первые проекты на Java, RoR. Ближе к концу года появляется новое направление - создание собственного продукта.
- 2012 год. Расширение штата сотрудников, в связи с этим появление нового офиса. Начинается освоение такого направления, как внедрение информационных систем. Основная задача таких систем - автоматизация сложных процессов компании (производства, снабжения, сбыта), а также управленческих функций (планирования, учета, контроля). Установление партнерских отношений с EOS (электронные офисные системы). В компании появляется специалист по работе с персоналом.
- С 2015 года у нас появились масштабные проекты на западе. Один из них, над которым мы очень плотно работаем обеспечивает безопасный доступ каждого

человека на планете к информации. И наши инженеры выполняют совершенно космические задачи по высоконагруженным системам под управлением ОС Linux.

- 2018 год. Численность превысила 100 человек, идет активный рост. Достигли планки в x2 по продажам, прибыли и персоналу за год. Открылся офис в Москве.

Характеристика организации как объекта в системе управления

На данный момент в компании активно ведется деятельность по составлению положений, правил и других документов, регламентирующих её деятельность.

На данный момент существуют:

- Положение об оценке и премировании персонала;
- Положение об охране труда;
- Положение о защите персональных данных;
- Положение о заработной плате и премировании;
- Положение об обеспечении авторских прав;
- Положение о коммерческой тайне и конфиденциальной информации;
- Положение о пользовании корпоративным такси;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Политика по подбору персонала.

При анализе системы управления компании XXX мы опирались на данные документы, информацию, взятую с сайта компании, результаты анализа самодиагностики сотрудников, результаты анализа интервью и опросов.

Согласно информации, расположенной на корпоративном сайте, компания работает по следующим направлениям:

- Разработка ПО на заказ и аутсорсинг.
- Внедрение и интеграция решений.
- Мобильная разработка.
- Корпоративные системы
- Международные проекты,

➤ ИТ-консалтинг.

Ниже представлены графики распределения проектов по отраслям и технологиям в компании за 2017 год.

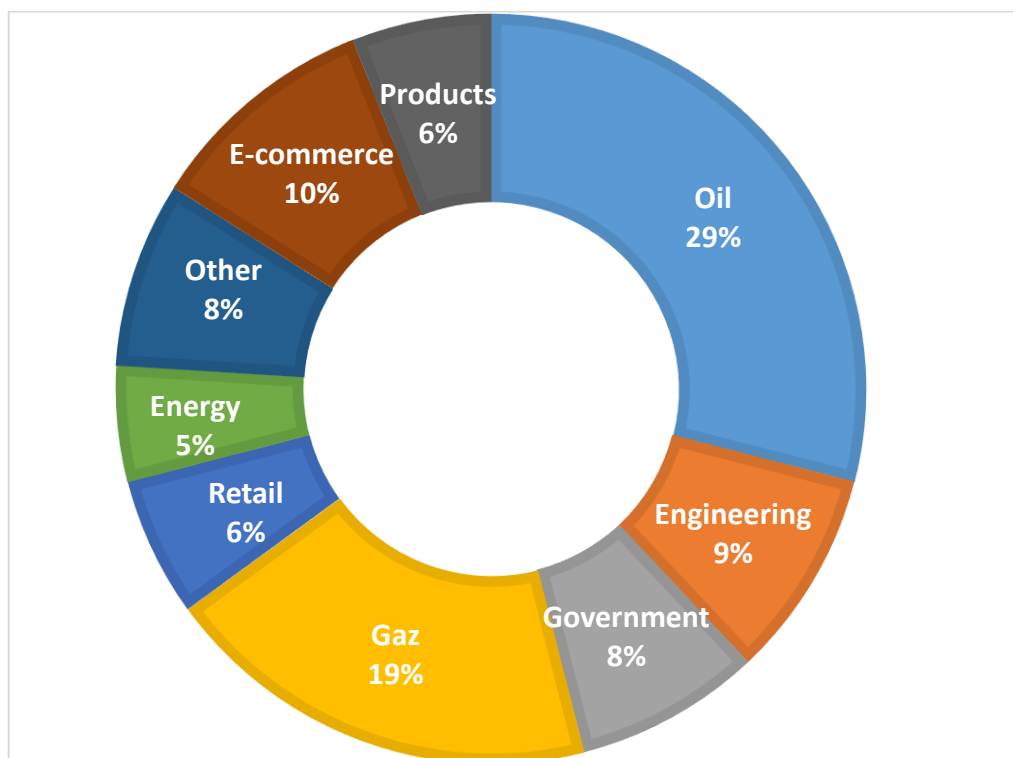


Рисунок 8 – График распределения проектов по отраслям в 2017 году в ООО «XXX»

Компания имеет большой опыт в работе с крупными заказчиками из нефтегазовой, финансовой, телекоммуникационной областей как на российском, так и на зарубежном рынке.

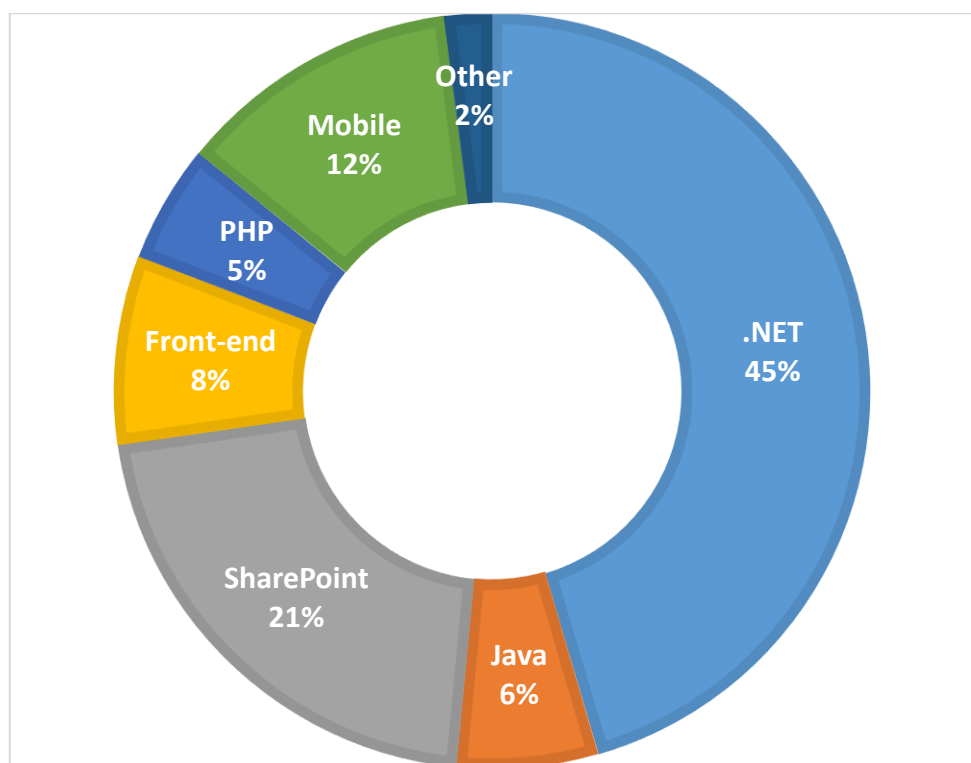


Рисунок 9 – График распределения проектов по технологиям в 2017 году в ООО «XXX»

Анализ направлений деятельности компании показывает, что организация стремится занять своё место в нескольких нишах рынка информационных технологий. В организации существует потребность в сотрудниках, обладающих высокими аналитическими способностями и системным мышлением.

Основная деятельность компании – проектная, каждый сотрудник задействован в одном или нескольких проектах. У отдела продаж, отдела тестирования, отдела аналитики, отдела по работе с персоналом, бухгалтерии есть свои внепроектные функции, связанные с решением общих организационных вопросов. Кроме занимаемой должности сотрудник может брать на себя неформальную роль в рамках компании. Например, покупка чая, кофе для всей компании; сбор денег для именинников компании и др.

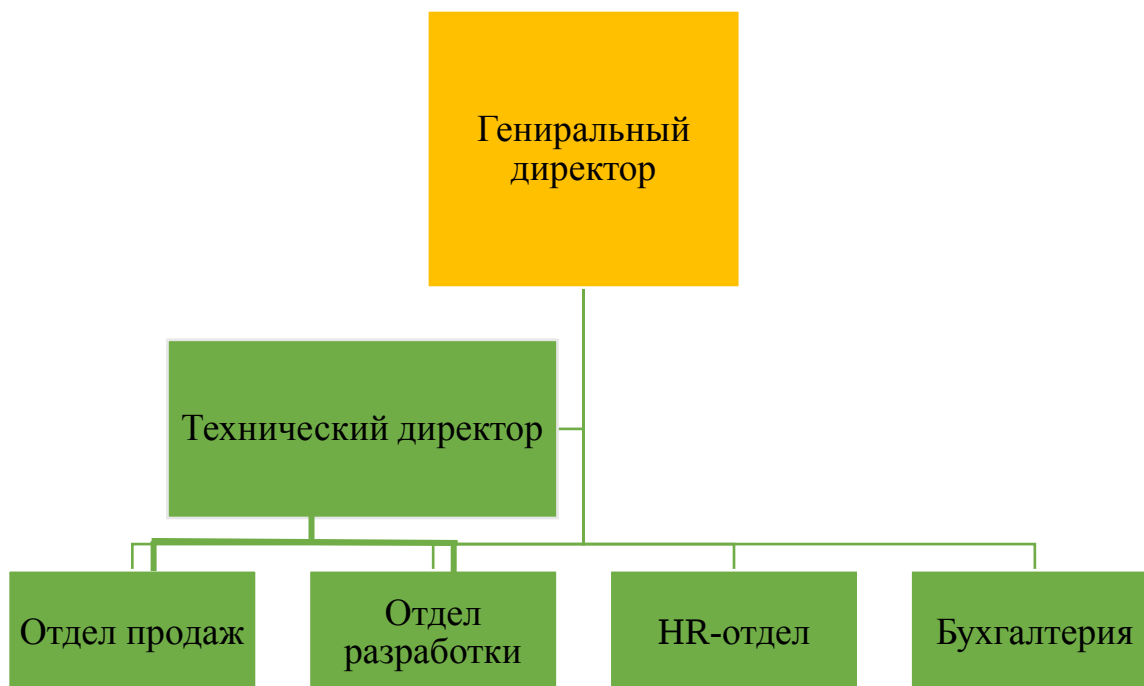


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «XXX»

Компания XXX взаимодействует со следующими субъектами:

- Собственники компании;
- Инвесторы;
- Партнеры (томские ИТ-компании, московские ИТ-компании, американские ИТ-компании);
- Заказчики (ТЭК, государственный сектор и др.);
- Органы власти;
- Вузы (проведение лекций для студентов);
- СМИ.

Субъекты, выбранные компанией для взаимодействия, отвечают задачам, которые стоят перед ней. Такое количество внешних связей, их избирательность характеризует компанию как открытую систему.

Компания ХХХ имеет матричную структуру, каждый сотрудник состоит в проекте, некоторые сотрудники к тому же входят в состав функциональных подразделений (отдел по управлению персоналом, отдел качества, бухгалтерия).

Мы выявили *показатели эффективности деятельности компании ХХХ*, а также определённые результаты деятельности, связанные с выполнением задач компании.

Таблица 5 – Показатели эффективности деятельности ООО «ХХХ».

Показатель	2016	2017	Динамика (%)
Численность			
Среднесписочная численность (чел)	31	68	+119
На конец года (чел)	50	92	+84
Финансовые показатели			
Оборот (млн. руб)	60	120	+100
Доля рынков США/РФ	51/49	49/51	-1/+1

Произошли изменения в организационной структуре за 2017 год:

- Появилась должность Технического директора,
- Сформировался отдел управления персоналом,
- Сформировался проектный офис,
- Появилась должность PR-менеджера в компании;
- В марте 2017 года открылся офис в Москве;
- Продажи на рынок США;
- Расширены партнерские связи, старые связи поддерживаются;

- В компании постоянно проводятся внутренние мероприятия (обучающие, организационные, праздники);
- Переход проводимой конференции «XXX» на новый международный уровень.

Характеристика субъекта в системе управления

Генеральный директор компании решает общие задачи системы управления, такие как стратегическое планирование, обеспечение финансовой деятельности компании, организация переговоров с субъектами взаимодействия, проектирование изменений и другое. На уровне проектной группы субъектом управления является руководитель проекта. Он управляет всеми процессами проекта, бюджетом, персоналом, ведет переговоры с заказчиком. На уровне отделов субъектами управления являются руководители отделов.

Директор, руководители отделов и руководители проектов собираются каждую неделю для обсуждения результатов, задач, вопросов. В компании также еженедельно проводятся планерки по рекрутменту, продажам, PR-менеджменту и по другим направлениям.

В проектных командах существует такой вид совещания как stand-up митинг, где каждый член команды перед началом работы по очереди рассказывает о результатах за прошлый день, ставит задачи на текущий день и делится проблемами. С недавнего времени stand-up митинги стали практиковать в Отделе HR. Персонал отдела отметил, что теперь работа ведется эффективнее, так как каждый сотрудник отдела знает, чем занимается другие, может помочь с какой-либо проблемой/задачей или обсудить как решить ее. Также в данном отделе теперь ведутся ретроспективы, это еще один вид совещания проектной команды, который проводится в конце отчетного периода с целью выявления удачных и неудачных процессуальных действий за период. Проводятся они раз в 3-4 недели, на ретроспективу сотрудники выводят все проблемы отдела за данный период, обсуждают и стараются решить их.

Проблемы, выявленные на ретроспективе:

1. Нет скрипта HR - интервью
 - Ира подумает над скриптом, в том числе для упрощения погружения нового рекрутера
2. Нет записей тех. интервью
 - . делает рассылку на продажи, чтобы всё писалось и выкладывалось
3. Проблема во взаимодействии HR и PR
 - Планируем митинг с
4. Нечеткие зоны ответственности лидгенов и рекрутмента в части планирования тех. собеседования
 - Валера дополняет декабрьский протокол и делает из него регламент
5. Кадровые агентства
 - Иран планирует созвон

Рисунок 11 – Электронный документ «План действий по итогам ретроспективы»

Кроме еженедельных собраний существуют такие формы коммуникации, как личные беседы, чаты, электронная почта.

Проектная организационная структура позволяет компании быстро реагировать на вызовы внешней среды, меняться. Решения принимаются быстрее, эффективнее за счет поддержания различных форм коммуникации для укрепления горизонтальных связей. Но опять же в связи с отсутствием прописанной цели субъекты управления не всегда верно могут выбрать на какие вызовы среды необходимо ответить, какое решение будет лучше в той или иной ситуации.

Мы выявили, что субъект управления дифференцированный. У каждого субъекта своя область ответственности. В основном ответственность закреплена либо устно, либо письменно в job-offer-е. Компания не практикует использование должностных инструкций. Незакрепленность ответственности между субъектами управления компанией может привести к дублированию функций и к последующим организационным конфликтам.

Общая характеристика кадрового состава

Численность сотрудников на май 2018 года 104 человека. Удаленно работают еще 12 сотрудников.

Таблица 6 – Списочная численность по категориям должностей

Категории должностей	Численность (человек)
Генеральный директор	1
Технический директор	1
Руководитель проектного офиса	1
Менеджеры проектов, помощники менеджеров по проектам	6
Руководители отделов	4
Аналитики	5
Web-Дизайнер	1
Разработчики: младшие разработчики, разработчики, старшие разработчики	59
Специалисты по качеству: младшие тестировщики, тестировщик,	7
Специалисты по управлению персоналом	6
Главный бухгалтер, Помощник бухгалтера, Кадровый делопроизводитель	3
Специалист по связям с общественностью	1
Системный администратор	1
Менеджеры по лидогенерации	8

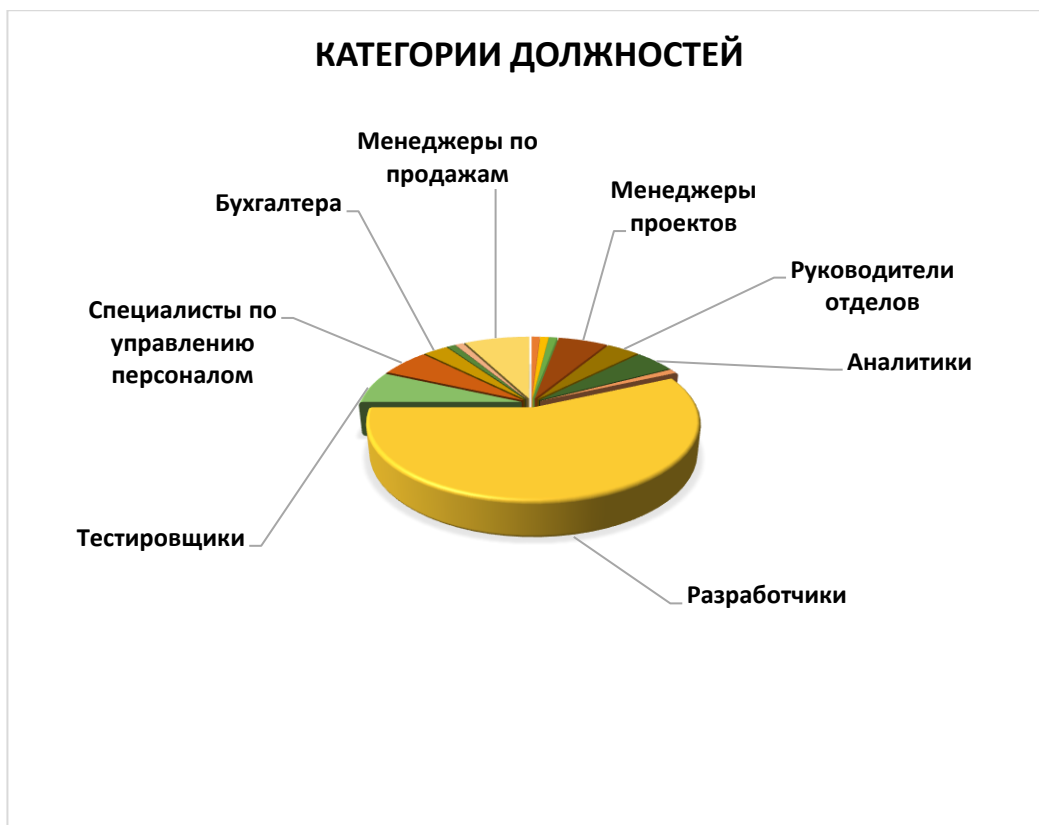


Рисунок 11 - Категории должностей

На рисунке 11 показано, что большая часть персонала – разработчики. Это объясняется спецификой деятельности организации. По сравнению с 2016 годом в компании появились новые категории должностей - PR-менеджер, Технический директор, Руководитель проектного офиса. Это объясняется активным ростом компании.



Рисунок 12 – Возрастной состав персонала на 30.05.2018 года

На диаграммах можно увидеть, что большинство сотрудников компании расположено в возрастных границах от 18 до 30 лет. Это объясняется тем, что рынок труда информационных технологий начал развиваться в России не так давно, формируется до сих пор. Хотя по сравнению с предыдущими годами средний возраст сотрудника увеличился пропорционально возрасту компании. В 2014 году при численности 35 человек 94% сотрудников были в возрастных границах 18-30 лет.

Уровень образования персонала

Все сотрудники имеют высшее или неоконченное высшее образование. Это связано с тем, что основная деятельность компании – это интеллектуальный, творческий труд, связанный с использованием тех или иных информационных технологий, методик, подходов. Каждый сотрудник обладает специфическими знаниями и навыками, является уникальным специалистом, востребованным на рынке труда. Уровень образования персонала – важный фактор развития

Увеличение численности сотрудников связано с развитием новых направлений, с появлением новых проектов. Появилось больше специалистов по качеству, новые категории специалистов – бизнес-аналитики, дизайнеры, верстальщики. Это связано с тем, что у компании возникает особое внимание к качеству производимой продукции в связи с вызовами внешней среды.

Характеризуя состав персонала компании XXX, можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников – это молодые люди с высшим профессиональным образованием, обладающие уникальными знаниями и навыками. Самая многочисленная категория персонала – разработчики. Особая, развивающаяся категория персонала, связанная с политикой компании в области качества – специалисты по качеству и аналитики.

2.1.1 Характеристика системы управления персоналом в ООО «XXX»

Анализ системы управления персоналом

Анализ интервью со стейкхолдерами, анализ планов и направлений по HR деятельности позволили выделить следующие особенности системы управления персоналом. Цели отдельных направлений системы управления персоналом компании XXX прописаны в планах HR-отдела и всегда озвучиваются на годовых собраниях. Исходя из плана на 2018 год, стратегическими целями отдела являются:

1. Повысить лояльность сотрудников до 90%;
2. Уменьшить время закрытия позиции - до 30 дней в среднем;
3. Найти «правильных» новых сотрудников - 45 человек.

Цели связаны с ростом компании, а также возрастающей ролью персонала в сфере бизнеса, конкретно в сфере информационных технологий. Так или иначе каждое направление разворачивается в компании в соответствии с целями системы управления персоналом.

Тактическими целями являются:

1. Доработать системы поиска и подбора;
2. Увеличить конверсии этапа валидация экспертами;
3. Выстроить систему повышения квалификации сотрудников (ИПР);
4. Вовлечь удаленных сотрудников;
5. Внедрить соц. программы.

Субъектом системы управления персоналом компании XXX является генеральный директор, технический директор, руководители отделов. В других вопросах (организационная культура, подбор персонала) - сотрудники компании. Таким образом, субъект управления - дифференцированный.

На данный момент в Отделе по управлению персоналом существует разделение ролей на HR-менеджера и Рекрутера.

Цель работы HR-менеджера - быть носителем экспертиз по созданию благоприятных условий для персонала.

- HR работает с внутренним персоналом.
- HR работает в знакомой внутренней корпоративной среде.
- HR нацелен на разработку и внедрение практик для людей, которых уже наняли.
- Роль: творец, амбасадор HR-процессов.

Цель работы Рекрутера - идентифицировать таланты, необходимые компании и, используя мастерство переговоров, пригласить такого кандидата на интервью; создать условия для принятия предложения о трудоустройстве.

- Recruiter работает с внешним рынком труда.
- Recruiter работает с разными внешними корпоративными средами.
- Recruiter нацелен на поиск наиболее подходящих кандидатов на внешнем рынке труда.
- Роль: развивает бизнес, привлекая таланты.

На данный момент направление поиска, подбора и отбора персонала является в системе управления персоналом компании самым развернутым, большой упор делается именно на него. Поиск кандидатов осуществляется как пассивно, так и активно, используются все возможные ресурсы. Для поиска и подбора персонала привлекаются все сотрудники компании, собеседования проводятся вместе с техническими экспертами компании в той или иной области знаний.

Процессу адаптации в компании уделяется не так много внимания, многие процедуры не регламентированы, ответственные лица за процесс адаптации в производственную деятельность формально не прописаны. Неформально эту роль на себя берут руководители проектов и ведущие сотрудники. Но случаи увольнения после испытательного срока и проблемы на испытательном сроке указывают на разрывы в этом процессе. Но все же процессу адаптации способствуют как неформальное наставничество, так и в некоторых случаях формирование личного плана развития после прохождения испытательного срока.

Процесс мотивации в организации представлен как материальными, так и нематериальными методами. Самый главный элемент нематериальной мотивации – это вовлечение сотрудников в принятие решений (общие собрания, голосования), в оценку эффективности деятельности своих коллег и компании (оценка методом «360 градусов», участие в проведении диагностики). Материальное стимулирование – система премирования – зависит от системы оценки в компании. Доход каждого сотрудника зависит от его производительности, качества работы, вклада в командную работу и работу компании в целом. Данная оценка дается ежемесячно. Субъект оценки дифференцированный, по каждому показателю даются комментарии. Тем не менее некоторые критерии еще требуют доработки.

Обучение является очень важным направлением в управлении персоналом компании. Создаются и поддерживаются целевые коммуникативные площадки, такие как общие обучающие чаты, workshop-ы внутри компании, внешние обучающие мероприятия и конференции. Компания поддерживает стремление сотрудников к обучению, оплачивает сдачу сертификации, поездки на обучающие семинары, онлайн-курсы.

В компании развиваются и поддерживаются такие направления системы управления персоналом, как формирование организационной культуры и формирование бренда работодателя. Эти направления становятся наиболее важными в ситуации нехватки квалифицированных кадров. Кандидаты и сотрудники при выборе компании оценивают престиж компании и соответствие её ценностей своим.

В компании есть такое направление в системе управления персоналом, как разработка стратегии, но сотрудники не вовлечены в этот процесс, хотя могут вносить свои предложения, коррективы.

В отделе по управлению персоналом не все направления регламентированы положениями или другими документами. На данный момент существуют «Положение об оценке и премировании персонала» и «Политика по подбору персонала». Это может быть связано с тем, что система управления

персоналом только начинает разворачиваться, элементы каждого направления представлены не полностью и находятся на этапе формирования. Так, например, в ближайшее время планируется описание «Политики по адаптации сотрудников».

Можно заметить, что особое место занимают такие направления, как поиск, отбор, подбор персонала и формирование организационной культуры и бренда работодателя. Это может быть связано с расширением деятельности компании, с ситуацией нехватки квалифицированных специалистов сферы информационных технологий на рынке труда и конкретно в данной организации.

Стоит отметить, что все направления реализуются в компании в той или иной мере. Но элементы практически по каждому из направлений представлены не полностью. Это может свидетельствовать о недостаточном внимании к управлению персоналом в компании, разрозненности, с одной стороны. А с другой, о том, что система управления персоналом находится в стадии формирования в компании.

2.1.2 Анализ нормативной документации, регламентирующей подбор персонала в ООО «XXX»

Деятельность подбора персонала - одна из самых важных в Отделе по управлению персоналом ООО «XXX». Именно с этого у каждого нового кандидата начинается знакомство с компанией и ее особенностями.

Отдел по управлению персоналом ООО «XXX» состоит из семи человек: руководителя отдела, трех рекрутеров, двух HR-менеджеров, занимающихся внутренней деятельностью компании, и специалиста-переводчика, помогающего в обучении персонала.

Компания активно расширяется, находит новые проекты, работа по подбору персонала не прекращается ни на минуту. На конец мая 2018 года открыты 27 вакансий из них 20 – разработческие, 7 – иного рода (аналитик, менеджер проектов, HR-менеджер и т.д.). Главным документом, регламентирующим подбор персонала в ООО «XXX», является «Политика по подбору персонала», предназначена для введения процедуры поиска и отбора персонала во всех структурных подразделениях компании.

Цель «Политики по подбору персонала» – создание стандартов подбора персонала, организация эффективного процесса привлечения, поиска и отбора талантов, а также реализация системы оценки и принятия решений по рассматриваемым кандидатурам. Согласно политике, поиск и отбор персонала – это процесс информирования, поиска и привлечения необходимого количества кандидатов, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам поставленным требованиям.

Участниками процесса подбора персонала в ООО «XXX» являются:

- Заявитель – сотрудник, который инициирует поиск персонала на вакантную должность (руководители структурных подразделений или директора компании).
- Эксперт – сотрудник, который ввиду своего опыта выступает в качестве эксперта для оценки профессионального уровня кандидата, либо для оценки

качества выполнения тестового задания (ведущий разработчик, старший разработчик, руководитель направления).

- Руководитель проектного офиса – сотрудник, которому подчиняются линейные руководители проектов. Он всегда обладает актуальной информацией по занятости людей, кто в данный момент находится без задач на текущих проектах (бенч), в какой команде не хватает ресурсов или где это прогнозируется в ближайшее время.
- Руководитель отдела продаж – сотрудник, которому подчиняются специалисты отдела продаж. Обладает информацией какие ресурсы потребуются в ближайшее время для старта новых или усиления текущих проектов.
- Руководитель отдела управления персоналом – сотрудник, которому подчиняются специалисты отдела управления персоналом. Определяет стратегию поиска и отбора персонала, формирует политику и стандарты. Участвует в принятии финального решения по кандидату и в процессе согласования предложения о работе (Job offer).
- Директор – участвует в отборе отдельных кандидатов, обычно это административно-управленческий персонал.
- Рекрутер – сотрудник отдела управления персоналом, осуществляющий пассивный и активный поиск кандидатов.
- Менеджер по подбору персонала – сотрудник отдела управления персоналом, осуществляющий поиск кандидатов через агентства и внешних рекрутеров и организующий процесс отбора.
- Рекрутер агентства – представитель рекрутинговой компании, который ведет проект по поиску кандидатов на вакансию, переданную в агентство.
- Кандидат – соискатель на вакантную должность.

Процедура поиска и отбора персонала в компании XXX направлена на:

- своевременный поиск персонала на вакантные должности;
- качественный отбор кандидатов;

- формирование позитивного образа в глазах соискателей;
- уменьшение потери кандидатов в результате затягивания процедуры отбора и согласования;
- уменьшение негативных отзывов о компании от кандидатов, не получивших ответ по итогам рассмотрения резюме или собеседования.

Согласно политике, подбор персонала состоит из 9ти этапов.

Таблица 6 – Этапы подбора персонала согласно политике в ООО «XXX»

№	Название этапа
1 этап	Заявка на подбор персонала
2 этап	Создание позиции на Huntflow
3 этап	Выбор каналов поиска
4 этап	Пассивный поиск кандидатов
5 этап	Активный поиск кандидатов
6 этап	Поиск через агентства или внешних рекрутеров
7 этап	Отбор кандидатов
8 этап	Подготовка CV
9 этап	Согласование и отправка Job-offer

Далее рассмотрим каждый этап подробнее.

1 Этап: Заявка на подбор персонала.

Отдел управления персоналом начинает процесс поиска и подбора только при наличии полностью заполненной Заявки на подбор персонала.

Заявка на подбор персонала должна быть заполнена на каждую вакантную должность и содержать четкое описание вакантной позиции (название должности, описание проекта, требования к специалисту, возраст и пол если это имеет значение).

Заявка согласуется руководителем отдела управления персоналом. После согласования, сотрудник отдела управления персоналом может назначить встречу с заявителем для выяснения дополнительных требований подбора:

- Условия работы, если они отличаются от стандартных (парт-тайм, сменный график и пр.);
- Эксперт оценивающий профессиональные компетенции, в случае отсутствия ведущего специалиста направления.

Этап 2: Создание позиции на Huntflow

После согласования заявки создается позиция на Huntflow (сайт по ведению процесса подбора персонала).

Этап 3: Выбор каналов поиска

В зависимости от срочности и важности вакансии, которая определяется приоритетом от 1 до 3 (1 самая приоритетная), менеджер подбора персонала выбирает, а руководитель отдела управления персоналом согласовывает, канал поиска: пассивный поиск, активный поиск, поиск через агентство или поиск через внешних рекрутеров.

Приоритет определяется на ежедневных планерках по рекрутменту, инициируемых менеджером по подбору персонала (в случае отсутствия менеджера проводятся еженедельные планерки). Состав участников утверждается на встрече руководящего персонала компании, созываемой по требованию.

Параллельно могут быть выбраны несколько каналов поиска.

В том случае, когда один из каналов поиска не дал необходимых результатов, рекрутер переходит к следующему каналу поиска персонала, при этом могут параллельно использоваться одновременно несколько каналов поиска (например, при переходе к активному поиску, рекрутер может продолжать работать с поступающими резюме).

Этап 4: Пассивный поиск.

Пассивный поиск в ООО «XXX» включает в себя:

- Информирование сотрудников XXX о наличии свободных вакансий с целью получения рекомендаций и контактов потенциальных соискателей от сотрудников. Для этого рекрутер обновляет информацию по вакансиям на площадке, видимой для сотрудников компании (доска в chill-out зоне) и делает рассылку по внутренней корпоративной почте с указанием списка открытых позиций;
- Размещение вакансий на сайте компании (XXX.com/ru/vacancy);

- Публикация вакансий в интернете на специализированных сайтах (hh.ru, www.zarplata.ru, vacancy-tomsk.ru, freelance-tomsk.ru и различные специализированные форумы);
- Размещение вакансий на страницах компании в социальных сетях (Vk.com, Facebook.com), а также на профильных форумах и сообществах;
- Для отдельных вакансий возможно размещение информации о вакансии в виде объявлений в профильных ВУЗах.

Все полученные резюме кандидатов регистрируются в базе резюме.

Этап 5: Активный поиск

Активный поиск персонала начинается, в случае если кандидаты не были найдены пассивным поиском, а также по распоряжению Руководителя отдела управления персоналом параллельно с остальными каналами поиска.

Для активного поиска кандидатов используются следующие источники:

- Собственная база резюме;
- База резюме на сайтах поиска работы (hh.ru, moikrug.ru);
- Поиск через социальные сети (LinkedIn);
- Поиск по рекомендациям сотрудников или кандидатов из базы, которые могут порекомендовать интересующего сотрудника;
- Прямой поиск кандидатов по компаниям, где могут работать интересующие нас претенденты;
- Хедхантинг – переманивание конкретных сотрудников других компаний, фамилии которых нам известны.

Этап 6: Поиск через агентства или внешних рекрутеров

Если кандидаты не были найдены пассивным или активным поиском, а также по распоряжению Руководителя отдела управления персоналом, вакансия передается в агентство по поиску персонала.

Все заявки, предполагающие работу с агентствами, должны быть утверждены Руководителем отдела управления персоналом.

Этап 7: Отбор кандидатов

Процедура подбора персонала включает несколько стадий собеседований, которые проводит Рабочая группа:

- Эксперт совместно с Менеджером по подбору персонала проводят функциональное интервью. На данном этапе отбора выясняется уровень профессиональной подготовки кандидатов, управленческие навыки (при необходимости), соответствие требованиям компании для данной должности.
- Представитель заказчика (по необходимости).
- Заявитель (по необходимости).

Рабочая группа коллегиально принимает решение по определению лучшего кандидата. Окончательное решение о приеме кандидата на работу является ответственностью заявителя.

Все кандидаты, участвовавшие в конкурсе, в обязательном порядке должны быть проинформированы сотрудником отдела по управлению персоналом о результатах конкурса.

В случае, когда кандидат не соответствует требованиям, которые необходимы для приема на вакантную должность, необходимо сообщить об этом кандидату в вежливой форме.

Этап 8: Подготовка CV.

Перед назначением интервью у Заказчика необходимо подготовить CV на фирменном бланке компании с соблюдением всех стандартов.

Этап 9: Согласование и отправка Job-offer.

После проведения процедуры отбора претендентов, рабочая группа принимает коллегиальное решение по финальному кандидату. Всем кандидатам, не прошедшим отбор, отправляется уведомление об отказе.

Кандидатам, по которым принято положительное решение, отправляется уведомление о том, что мы в них заинтересованы и им готовится предложение о работе, также обозначается примерный срок, до которого это предложение будет отправлено.

Сотрудник отдела управления персоналом готовит письменное предложение о работе, которое утверждается Руководителем HR отдела и передается будущему сотруднику.

В случае, если кандидат не согласен с какими-либо условиями Job offer'a и это может послужить причиной отказа от предложения о работе, отдел управления персоналом пробует проработать возражения кандидата и убедить его принять наши условия.

После того как предложение о работе принято, Менеджер по подбору персонала согласовывает дату выхода сотрудника на работу и отправляет приветственное письмо.

Результаты работы по рекрутменту на конец 2017 года:

- Уменьшение времени закрытия вакансии;
- Выстраивание системы поиска и подбора персонала;
- Описание процессов рекрутмента;
- Оптимизация задач на поиск специалистов;
- Внедрение системы Digital-технологии по подбору персонала «Huntflow»;
- Типизация задач поиска специалиста;
- Внедрение скрининга кандидатов;
- Выстроены процессы работы с кадровыми агентствами.



Рисунок 13 – Воронка подбора в ООО «XXX» с 03.2017 по 12.2017

Если рассматривать количественные результаты, то как можно увидеть на графике было взято в работу – 1188 человек, пригласили на интервью – 343 человека, провели интервью с 302 кандидатами, отправили оффер – 64 людям, вышло на работу в период с марта по декабрь 2017 года 48 человек.

Цели по рекрутменту, которые поставил себе отдел на 2018 год:

- Уменьшить время закрытия позиции - 30 дней;
- Найти «правильных» новых сотрудников – 45 человек;
- Доработка системы поиска и подбора;
- Увеличение конверсии этапа Валидация экспертами.

Система подбора персонала в ООО «XXX» в действительности значительно отличается от прописанной в Политике по подбору персонала. Это объясняется тем, что Политика была прописана летом 2017 года, когда процесс подбора активно изменялся.

На март 2018 года подбор персонала состоит из 10 обязательных этапов (Приложение Ж):

1. Заявка
2. Поиск
3. Скрининг
4. Тестовое задание
5. Валидация экспертом
6. HR-интервью
7. Техническое интервью
8. Интервью с клиентом
9. Принятие решения
10. Job offer

Работа рекрутеров разделяется не по вакансиям, а по этапам. То есть каждый рекрутер отвечает за все вакансии, но на разных этапах. Например, рекрутер 1 отвечает за проведение всех интервью, рекрутер 2 отвечает за этапы поиска, скрининга, тестового задания и валидацию экспертом. Главный менеджер по подбору, который также является ведущим рекрутером компании,

отвечает за такие этапы как заявка, принятие решения, Job offer + занимается активным поиском. Но главное, менеджер ответственен за подбор персонала в целом, и, если какой-то из рекрутеров перегружен, он перераспределяет нагрузку и берет на себя задачи.

В данной системе подбора персонала также существуют дополнительные этапы, которые были введены для удобства отслеживания момента коммуникации с кандидатом:

- «Готов к интервью» - означает, что нужно связаться с кандидатом для назначения интервью.
- «Пригласили на интервью» - кандидат переходит на этот этап, когда с ним назначили собеседование. В данном этапе обязательно отображается дата встречи, вид собеседования, офис, номер переговорной комнаты, эксперт и рекрутер, которые будут проводить интервью.
- «Провели интервью» - встреча состоялась, рекрутеру и эксперту нужно отписаться о кандидате.

Вся деятельность по подбору отображаются в программе «HuntFlow». Это особая Digital-технология, позволяющая отслеживать весь ход поиска и подбора персонала и сокращать время работы с вакансией.

Все рекрутеры компании имеют доступ к этой программе. У технических экспертов имеется ограниченный доступ.

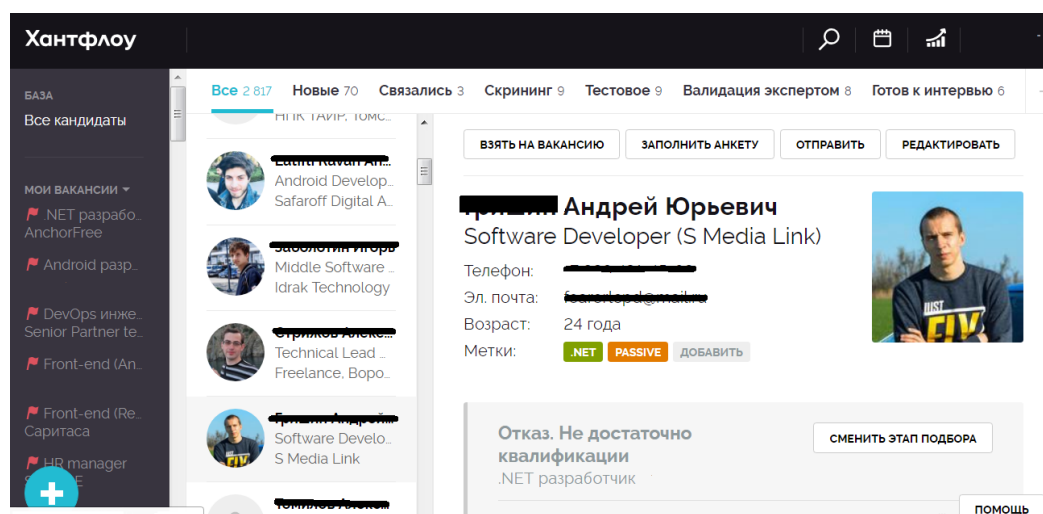


Рисунок 14 – Программа Huntflow

Данная программа используется в компании около года. В будущем возможен переход на другую программу, исходя из потребностей Отдела по управлению персоналом.

С конца 2017 года отдел активно развернул деятельность по развитию Социального рекрутмента. Были опубликованы вакансии Менеджера по продажам, DevOps, .Net разработчика, Менеджера по лидогенерации, Java разработчика, QA инженера (Рисунок 15) в социальных сетях «ВКонтакте», «Одноклассники», Telegram. Однако результаты были слабыми, на некоторые вакансии не было ни одного отклика с социальных сетей. На данный момент отдел временно прекратил использование данных каналов поиска персонала и сосредоточился на более эффективных – Headhunter, Zarplata.ru, Рекомендации сотрудников, Сайт компании.

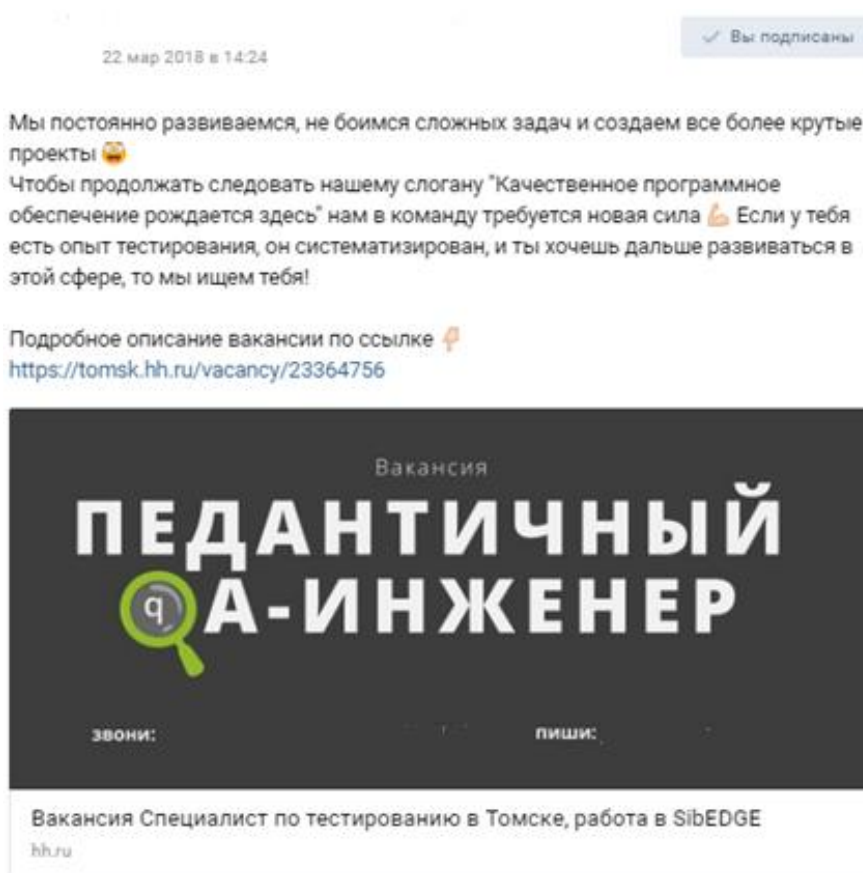


Рисунок 15 – Вакансия QA-инженера

В начале 2018 года была поставлена задача по разработке инструмента узнаваемости HR-бренда у студентов IT-специальностей. Был разработан онлайн-опрос, состоящий из 10 вопросов, часть из них представлены ниже:

- О каких IT-компаниях города Томска Вы слышали?
- В каких Томских IT-компаниях Вы хотели бы работать/пройти практику?
- Слышали ли Вы о компании XXX?
- Хотели бы Вы работать в компании XXX?
- На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы? (отметить 3-4 варианта)

Были опрошены 95 студентов ТГУ, обучающихся на IT-специальностях.

На вопрос «О каких Томских IT-компаниях слышали?» респонденты выбрали XXX в 17 случаев из ста. Компания находится на втором месте, ее опередили на 5,5% компания XXX. На другой вопрос «Слышали ли Вы о компании XXX?» (Рисунок 16) 44,6% опрошенных ответили «Да». Большинство студентов айтишников не знает о компании XXX.



Рисунок 16 – Распределение голосов студентов на вопрос «Слышали ли Вы о компании XXX?»

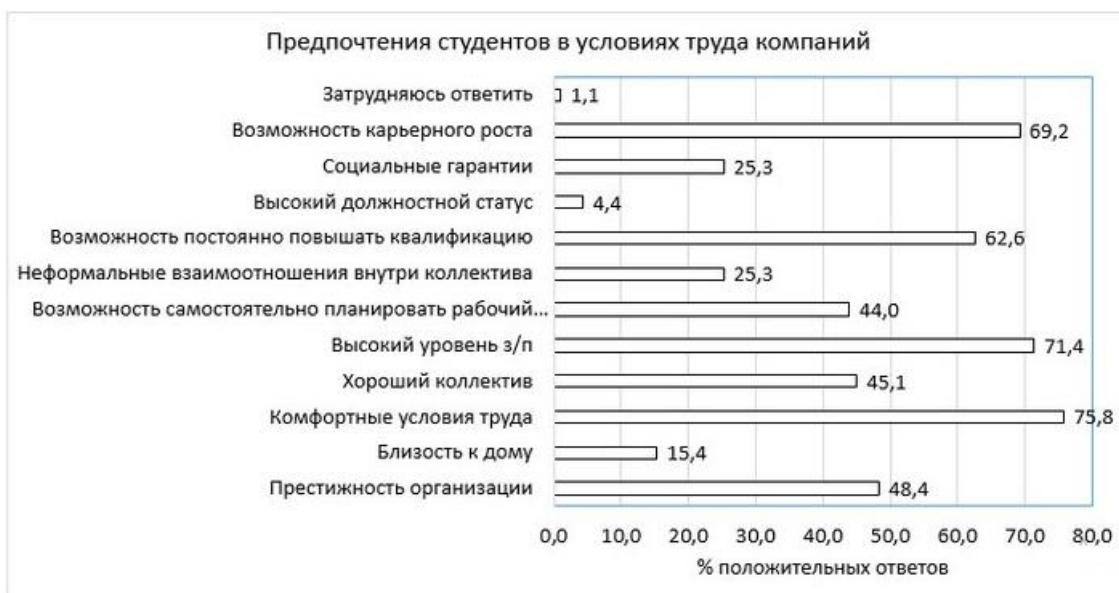


Рисунок 17 – Распределение голосов студентов на вопрос «На какие характеристики компании Вы будете обращать внимание при выборе работы?»

Как видно на рисунке 17 большее место в предпочтениях будущих специалистов, чем заработная плата, занимают комфортные условия труда. В ходе дальнейших бесед со студентами стало ясно, что такие условия для них это оснащенное всем оборудованием место работы, удобная мебель, наличие корпоративного сайта для быстрых коммуникаций, оборудованные зоны групповых работ, а также зоны отдыха и питания. Так как контингент респондентов – специалисты интеллектуальной сферы, основное рабочее время которых проходит сидя за компьютером, им необходимы физическое обустройство рабочего места, которое не будет наносить лишний ущерб здоровью и неудобства. Также ясно, что есть потребность к быстрым беспрепятственным коммуникациям (и прямым, и онлайн).

Стало неожиданностью то, что уровень заработной платы не лидирует в этом списке. Это говорит о смене потребностей и приоритетов молодых специалистов. Значит, только материальными составляющими молодых работников в компании не удержать.

Практически наравне с пунктом про оплату труда идет возможность карьерного роста. Вовремя не было уточнено, о каком именно росте идёт речь:

горизонтальном или вертикальном. Но так как следующим по значимости вариантом идет возможность постоянно повышать квалификацию, мы можем сделать вывод, что потенциальные работники не собираются сидеть на одном рабочем месте, ограничиваясь знаниями из университета. Молодым специалистам нужно профессиональное движение и постоянный рост. Но стоит обратить внимание, что высокий должностной статус является важным условием лишь для 4% респондентов, т.е. персонал хочет расти профессионально, постоянно повышать квалификацию, но не хочет занимать высокую должность. Это явные признаки горизонтальной карьеры, значит, делаем вывод, что потенциальные работники нацелены именно на нее.

С разницей в среднем 25% от перечисленных лидирующих показателей отстают условия престижности организации, хорошего коллектива и возможностей самостоятельного планирования рабочего времени. Если говорить об общей выявленной картине, лишь для 40-45% респондентов эти характеристики являются первостепенными при выборе места работы. Такие факторы, которые мы не указали в гистограмме, как близость к дому, неформальные взаимоотношения внутри коллектива, высокий должностной статус и социальные гарантии отметили 25% анкетированных и ниже. Если сильно обобщить, можно сказать, что для работников они являются приятным дополнением к желаемому месту работу.

Сразу после данного исследования с 31 марта по 01 апреля 2018 года в Томске проходил форум Breakpoint 2018, в котором принимала участие ООО «XXX». В ходе обсуждения итогов форума с менеджером по персоналу компании было выявлено, что студентов больше всего интересует вопрос обучения в компании, а также возможности стажировок и совмещения работы с учебой. Такие данные еще раз подтверждают результаты анкетирования, что профессиональное развитие для современных работников является приоритетным желанием в работе.

2.2. Постановка проблемы в системе подбора персонала в ООО «XXX»

Предварительная постановка проблемы: выделение симптомов

Для предварительной постановки проблемы были использованы материалы кейса, результаты проведения методики «Метафора, анализ жизненного цикла организации по А.И. Пригожину и интервью с рекрутером компании.

Самодиагностика методом «Метафора

Самодиагностика методом «Метафора» проводилась на нескольких фокус-группах: разработчики, HR-менеджеры, руководители, менеджеры по продажам, PR-менеджер. Анализ результатов показал, что у сотрудников нет понимания ценностей, миссии; сотрудникам не хватает стабильности и порядка в процессах компании. На 5 рисунке изображены лидеры, идущие в разные стороны, и сотрудники с вопросами в головах. На рисунках 1, 2, 7 показаны плохо выстроенные процессы коммуникации, управления. На рисунке 3 нарисованы множество людей, стоящих на балке и с усилием удерживающих баланс. На нескольких рисунках происходит движение, рост. Рисунки 4,6 описывают конкретную деятельность разработчиков. Мы можем предположить, что сотрудники ищут определенности и стабильности в процессах компании.

Анализ жизненного цикла организации по А.И. Пригожину.

А. И. Пригожин выделяет несколько стадий жизненного цикла организации. Компания ООО «XXX» на данный момент переживает стадию «Расцвет» (Рисунок 10). Для организации характерно: высокая позиция среди конкурентов, ориентация на результат, рост продаж и прибыли, широкая клиентская база, расширение списка поставщиков, разработка новых проектов, высокое качество продукции, креативность. Компания задаётся вопросами: «Как ещё повысить качество?», «Как усовершенствовать уже имеющиеся мероприятия?», «Как поддерживать на высоком уровне то, что уже построено?». На данной стадии функции организации недостаточно формализованы.

Следующая стадия, ожидающая компанию - стабилизация. Прочное положение на рынке, осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма и прочих эмоций поменьше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты возникают уже на межличностной основе, долго тлеют, но мало заметны. Появляются жалобы на трудности с изменениями чего бы то ни было, всем хочется устойчивости, спокойствия.



Рисунок 10 - Жизненный цикл организации по А.И. Пригожину

Стадию зрелости организации можно продлить до бесконечности, не впадая в скольжение по правой стороне дуги, благодаря постоянному развитию, улучшению и инвестициям в рост, инновационности. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Анализ интервью со стейкхолдерами

Чтобы собрать факты, которые напрямую указывают на разрывы в системе подбора персонала, проанализируем интервью со стейкхолдерами.

Таблица 7 – Список трудностей в управлении персоналом компании, выявленных стейкхолдерами

Должность	Список трудностей в управлении персоналом компании, называемых стейкхолдерами
Генеральный директор компании	• Отсутствие понимания ценностей компании у сотрудников. • Сложность удержания высококвалифицированных специалистов в компании.
Разработчик	• В команде нет взаимозаменяемости: «...Уйдет разработчик – все плохо. Уйдет тестировщик – все плохо. Уйдет аналитик – все плохо». • Постоянная смена состава и сложность адаптации новых людей: «Такое ощущение, что у нас проблемы решаются заменой человека...». • Сложность в работе с удаленными сотрудниками.
Бизнес-аналитик	• Частая смена состава команды и сложность адаптации новых людей. • Нет понимания миссии и ценностей компании.
Специалист по управлению персоналом	• Большие сложности в адаптации и обучении персонала на месте работы. Мало сотрудников, которые готовы потратить свое время и обучить чему-то новых сотрудников. • «Из-за отсутствия ценностей и миссии тормозится работа с Индивидуальным планом развития сотрудников и составлением Идеального портрета кандидата. У сотрудников нет ориентира, какие компетенции нужно приобрести или «прокачать», чтобы соответствовать компании и активно продвигаться по службе...». • Большая загруженность рекрутеров. «На данный момент открыто 27 вакансий и из них 10 в первом приоритете. То есть желательно, чтобы эти 10 приоритетных нашлись за неделю-две, а остальные не более чем за месяц.» Вакансии нелегкие, идет поиск квалифицированных и узкоспециализированных специалистов с большим опытом. «Поэтому рекрутеры часто не укладываются в сроки, из-за перегруза теряют

	хороших кандидатов, плюс страдает качество подбора.» • Политика не является ориентиром в процессе подбора. На данный момент она не отображает реальных этапов подбора персонала. • Нет критериев оценки кандидатов после интервью. • В компании увеличилась текучка кадров. Основная причина – «из-за резкого роста (x2 за год) компания не успевает стабилизироваться. Многие процессы не формализованы, нет общего порядка. Допускаются ошибки или упущения при работе с сотрудниками». • Много этапов и лишних действий при подборе персонала, все это увеличивает длительность закрытия вакансии. • Требования заказчика вакансии внутри компании и заказчика проекта извне к компетенциям кандидата часто расходятся. • Большое количество вакансий в первом приоритете и часто меняются приоритеты. • Теряется момент при передаче кандидата по этапу из рук в руки. • Нет четкого планирования подбора персонала по стекам технологий на будущее. • Страдает качество отбора кандидатов. • Мало действующих каналов поиска. • Не по всем вакансиям существуют дополнительные технические вопросы, задаваемые на скрининге. • Длительный срок закрытия вакансии (45-60 дней, нужно – 30). • Нет тестовых заданий для всех стеков технологий. • Этап «Валидация экспертом» будет не нужен при четком сборе требований на этапе составления заявки. • Скрипты для интервью не согласованы с общими ценностями компании (т.к. нет актуальных ценностей). • Нет критериев/шаблонов по оценке кандидатов после проведения интервью. • Нет плана, кто дает вводные по проектам рекрутерам и экспертам, проводящим техническое собеседование. • Технический эксперт привлекается несколько раз.
--	--

	• Малая заинтересованность технических экспертов в участии процесса подбора персонала. • Нет портрета идеального сотрудника. • Контроль заказчиком проекта извне сильно усложняет процесс найма, добавляет необязательные этапы, подэтапы («Назначение и проведение интервью с заказчиком», «Составление резюме на английском языке»). • Усложненная (и продолжительная в некоторых случаях) процедура согласования/принятия решения. • Значимость собеседования с HR-менеджером значительно ниже, чем собеседования с Техническим экспертом, при принятии решения о трудоустройстве. • Избыточность этапов подбора персонала. • Ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала. (Каждый рекрутер ищет сотрудников исходя из собственного понимания., портрет кандидата) • Составление велком-письма зафиксировано на ключевом рекрутере. • Сложность при планировании выхода сотрудника на работу из-за недостатка оборудования и мест в офисе. • Процесс взятия заявки в работу (шаги, документы, сроки) не прозрачен. • Сложность удержания высокоспециализированных специалистов. • Текучка кадров и кандидатов (из-за резкого роста компании и качества отбора, несвоевременное закрытие вакансий) • ЗП не всегда прописаны в заявках, и бывает рассогласование об уровне ЗП у HR и у лиц, принимающих решения (Ген. Директор, Технические директор, Начальники отделов).
--	--

Можно увидеть из представленной таблицы, что все стейкхолдеры так или иначе упоминают отсутствие понимания ценностей и миссии компании. Стейкхолдеры так же выделяют такой важный фактор, как отсутствие формализации в процессах и актуального регламента по подбору сотрудников.

Специалист по управлению персоналом выделил очень много проблем в процессах подбора. Можем предположить, что это исходит из неактуальности Политики по подбору персонала, в которой должна быть описана вся реализуемая деятельность.

Стейкхолдеры упоминают в интервью такие трудности, как сложность удержания высококвалифицированных специалистов в компании, частая смена состава команды и сложность адаптации новых людей. Все эти трудности связаны с процессами формирования, адаптации и оценки деятельности участников команды. Можем предположить, что при наличии устоявшихся стандартов деятельности и регламентов таких трудностей не возникало бы.

Также мы можем предположить, что процессы формирования и адаптации напрямую влияют на указанный факт: «Такое ощущение, что у нас проблемы решаются заменой человека...».

С одной стороны, сложность удержания высококвалифицированных специалистов в компании связана с внешними факторами (невозможность конкуренции в уровнях заработной платы между крупными городами и Томском). С другой стороны, все остальные указанные управленческие ошибки в системе управления персоналом могут влиять на решение сотрудника уйти из компании.

Таким образом, содержание каждой выявленной трудности в управлении раскрыто, что позволяет составить мезиво ошибок в системе подбора персонала.

На основе кейса, результатов самодиагностики и интервью мы выявили следующее проблемное мезиво в системе подбора персонала ООО «XXX»:

1. Рекрутеры компании перегружены;
2. Страдает качество отбора кандидатов;
3. Длительный срок закрытия вакансии;
4. Текучка кадров и кандидатов;
5. Избыточность этапов подбора персонала;
6. Неактуальная политика по подбору персонала;

7. Ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала.

Таблица 8 – Попарное сравнение выделенных управленческих ошибок

	1	2	3	4	5	6	7
1							
2	1						
3	1	3					
4	2	2	4				
5	5	5	5	4			
6	6	6	6	6	6		
7	7	7	7	7	7	7	
Итого	2	1	1	2	3	5	6

В таблице 8 представлено попарное сравнение проблем, которое позволяет выделить нам причинно-следственную связь. Сравнение происходит путем попарного сопоставления ошибок и выявления по каждой паре номера ошибки, имеющей влияние на вторую. Количество вписанных в матрицу номеров ошибки (столбец «Итого») дает оценку влиятельности.

Корневой ошибкой является «Ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала». Результирующие управленческие ошибки – это «Текучка кадров и кандидатов». Все остальные - узловые ошибки.

Таблица 9 – Построение графов

Формулировка управленческих ошибок	Степень влияния	Значение управленческой ошибки
1. Ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала.	1	Корневая
2. Неактуальная политика по подбору персонала.	2	Узловая
3. Избыточность этапов подбора персонала.	3	Узловая
4. Страдает качество отбора кандидатов.	4	Узловая
5. Длительный срок закрытия вакансии.	4	Узловая
6. Текучка кадров и кандидатов.	5	Результирующая

Получилось следующее дерево проблем (Рисунок 14).



Рисунок 14 – Дерево проблем

Для того, чтобы подтвердить корневую проблему, определим тип системы управления в организации XXX, пользуясь матрицей сравнительного анализа типов систем управления.

Можно выделить следующие признаки системы управления:

- цели компании направлены на изменение, усовершенствование сложившегося порядка в соответствии с результатами анализа внешней среды и внутреннего состояния;
- субъектом управления является проектная группа, состоящая из генерального директора, тех. Директора, начальника отдела по управлению персоналом, руководителя проектного офиса, начальников отделов;
- объектом управления является проектирование изменений в системе управления, в результате которого появляются новые процедуры, процессы, структуры;
- содержанием управления является проектирование: анализ текущего состояния, постановка проблемы, постановка цели, создание средств для достижения результата;
основной процесс управления - организация проектирования как развития;
- основной результат - появление новых или изменение существующих процессов управления, процедур, норм.

Все эти признаки характерны для социотехнического типа системы управления.

Можем выделить следующие признаки социогуманитарного типа системы управления в компании ХХХ:

- обсуждение и постановка целей проекта в проектной группе и индивидуальных целей сотрудника совместно с директором и менеджером проекта;
- сотрудники совместно обсуждают решение вопросов управления, касающихся условий труда и организации общих мероприятий;
- объектом управления может выступать организация процессов взаимодействия сотрудников;
- появление и поддержка общего ценностного поля, создание и поддержка форм взаимодействия;
- основным ресурсом является человеческий ресурс;

- сотрудники вовлечены в процесс изменений и лично заинтересованы в них.

Таким образом, на основании проведенного анализа можем идентифицировать систему управления персоналом при разработке и реализации проекта в компании ХХХ как социотехнический тип управления с чертами социогуманитарного.

Ранее нами была сформулирована корневая управленческая ошибка системы подбора персоналом, которая звучит, как ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала. Эта ошибка характерна для социотехнического типа управления, которому соответствует система управления ХХХ.

2.3 Рекомендации по управлению подбором персонала в ООО «XXX»

Исходя из теоретического анализа и построенного нами «дерева проблем», можно выделить следующие направления решения сформулированной проблемы. Рекомендации разработаны с учетом типа организации, численности персонала, его высокой квалификации и уровня образованности, а также с учетом ограниченного временного и финансового ресурса.

1. Определить ценности компании.

1.1. Провести опрос среди руководства компании (генерального директора, технического директора, начальника отдела по подбору персонала, начальника отдела по продажам, начальника проектного офиса) на выявление ценностей компании.

2. Для решения данной задачи нами совместно с сотрудниками по управлению персоналом был разработан опросник на определение ценностей компании (Приложение 3). Данный опрос утвердило руководство компании в лице генерального директора. На настоящий момент ведется работа по проведению данного опроса среди руководства.

2.1. Провести опрос ключевых сотрудников компании (7 ключевых разработчиков, руководители направления разработки, руководители проектов HR-менеджер компании)

2.2. Провести анализ опросников и предварительно сформировать ценности компании.

2.3. Провести встречу с руководителями и окончательно сформировать ценности компании.

2.4. Провести генеральным директором презентацию ценностей компании с целью расшифровать и объяснить сотрудникам каждую из ценностей, добавить примеры поведения из нашей повседневной рабочей жизни.

В данной ситуации мы рекомендуем провести презентацию на одном из мероприятий компании. Ближайшее мероприятие – День компании, которое будет включать в себя собрание по итогам полугода.

- 2.5. Обратная связь. Работа с возражениями.
- 3. Составление Портрета Индивидуального сотрудника.
 - 2.1 На основании полученных ценностей и опросов составить Портрет идеального сотрудника с учетом компетенций, наиболее значимых для успешной работы в компании. Выявленные компетенции проранжировать с учетом корпоративной культуры. Данный инструмент будет одним из ключевых при подборе персонала.
 - 2.2 Подтвердить генеральным директором Портрет идеального сотрудника.
 - 2.3 Оценить персонал компании по Портрету идеального сотрудника.
- 4. Составить новую Политику по подбору персонала.
 - 4.1. Включить в Политику Портрет идеального сотрудника как один из основных инструментов подбора.
 - 4.2. Обновить этапы подбора персонала.
 - 4.3. Убрать лишние этапы и подэтапы.
 - 4.4. Составление критериев оценки кандидатов.
 - 4.5. Составление скрипта интервью, тестовых заданий.
 - 4.6. Аprobация новой Политики.
 - 4.7. Внесение корректировок.
 - 4.8. Четкое соблюдение данной Политики в процессе подбора персонала.
- 5. Дополнить Ценностное предложение работодателя новыми ценностями.
 - 5.1. Опубликовать Ценностное предложение работодателя на сайте компании, на сайте headhunter, зарплата. ru и других Job-boards для улучшения Бренда работодателя.
- 6. Измерить загруженность рекрутеров.
 - 6.1. Измерить загруженность рекрутеров по сроку закрытия вакансии. Исходя из ежемесячной статистики по кандидатам выявить оптимальное количество вакансий на одного рекрутера.
 - 6.2. Перераспределить роли рекрутеров.
 - 6.3. Повысить материальную и нематериальную мотивацию рекрутеров.

Предоставить особую систему стимулирования, исходя из количества и качества кандидатов.

Материальная:

- 1) При закрытии вакансии в срок начислить рекрутеру премию (от 500 рублей за человека);
- 2) По прохождению кандидатом испытательного срока начислить удвоенную премию (от 1000 рублей за человека)

Нематериальная:

- 1) При задержках на работе после 20:00, предоставлять возможность приходить с утра следующего дня позже.

7. Измерить текучесть.

6.1 Измерить текучесть сотрудников, используя формулу:

$K_{тек} = K_{ув} \times 100 (\%) : S$, где:

$K_{тек}$ – коэффициент текучести персонала;

$K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период;

S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

6.2 Сравнить и выявить изменения текучести сотрудников.

8. Повторно измерить средний срок закрытия вакансии.

8.1. Сравнить и выявить изменения в сроке закрытия вакансии.

9. Обновлять раз в квартал Политику по подбору персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент подбор кадров является очень важным аспектом изучения, на сколько правильно, рационально будет подобран персонал зависит дальнейшее развитие организации. Система подбора персонала должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями,

навыками, деловыми и личностными качествами и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

По итогам дипломного исследования были выполнены все поставленные задачи.

Целью выпускной квалификационной работы являлось разработать рекомендации по управлению подбором персонала в ООО «XXX».

Для решения этой цели были предприняты следующие шаги.

В первой главе выпускной квалификационной работы было:

1. Изучено содержания понятий «подбор персонала», «отбор персонала», «рекрутмент», разобраны понятия «Headhunting», «Executive search» и «Permanent recruitment».

Мы остановились на понятии подбора персонала, составленном из изученных нами определений:

подбор персонала - поиск сотрудника, подходящего для выполнения определенной работы. Подбор персонала является одной из наиболее значимых функций управления персоналом и осуществляется с целью комплектования штата сотрудников людьми, качества которых соответствуют требованиям и будут способствовать достижению целей, поставленных руководством организации.

2. Рассмотрены этапы и технология процесса подбора персонала в теории.

Исследуемые этапы:

- Заявка на подбор;
- Создание потока кандидатов;
- Этапы подбора и отбора;
- Проверка рекомендаций;
- Job offer.

3. Рассмотрены тренды подбора персонала в современной литературе:
 - Организация будущего

- Карьера и обучение: в реальном времени, непрерывно
- Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга
- Опыт сотрудников: культура, вовлеченность и не только
- Управление эффективностью: выигрышная комбинация
- Расширение лидерства: выходим за рамки
- Цифровой HR: платформы, люди и работа
- HR аналитика: пересмотр направления
- Социальное разнообразие и интеграция: реальный пробел
- Будущее работы: расширение рабочей силы.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была дана характеристика компании в ООО «XXX», изучены локально-нормативные акты по подбору персонала, исследована система подбора персонала. С помощью интервью, опросов, а также метода «Метафора», анализа жизненного цикла организации по А. И. Пригожину удалось выявить рассогласования в системе подбора персонала компании. Корневая проблема системы подбора персоналом - ценности компании не актуальны, что влияет на отсутствие четких критериев отбора персонала. Узловые проблемы: неактуальная политика по подбору персонала., избыточность этапов подбора персонала, страдает качество отбора кандидатов, длительный срок закрытия вакансии. Результирующей проблемой является текучка кадров и кандидатов.

Таким образом, были предложены рекомендации по разработке ценностей компании:

1. Определить ценности компании.
2. Составление Портрета Индивидуального сотрудника.
3. Составить новую Политику по подбору персонала.
4. Дополнить Ценностное предложение работодателя новыми ценностями.
5. Измерить загруженность рекрутеров.

6. Повысить материальную и нематериальную мотивацию рекрутеров.
Измерить текучесть.
7. Измерить средний срок закрытия вакансии.
8. Обновлять раз в квартал Политику по подбору персонала.

Данные рекомендации оптимизируют не только функцию подбора персоналом, но и другие сферы деятельности Отдела по управлению персоналом и компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баллантайн И. Ассесмент-центр. Полное руководство / И. Баллантайн, Н. Пова / пер. с англ. Е. Г. Гореловой. 2-е изд. М. : ГИППО, 2008. – 201 с.
2. Банько Н. А. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I: Учеб. пособие / Н. А. Банько, Б. А. Карташов Б. А., Н. С. Яшин. – Волгоград : ВолгГТУ, 2006. – 96 с.
3. Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году)/ Батулин Н.А. [и др.] [Электронный ресурс] // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 67-138. – URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения: 02.04.2018).
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
5. Винницкий, Ю.А. Персонал организации / Ю.А. Винницкий. – СПб. : Питер, 2015. – 612 с.
6. Вискалин В. Названы самые инновационные регионы России по версии АИРР [Электронный ресурс] // Rusbase.– Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://rb.ru/news/rating-innovative-russia/> (дата обращения: 04.04.2018).
7. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 292 с.
8. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Деркач. - М. : Дело, 2003. - 278 с.
9. Добровольская А. Чтобы попасть в IKEA, нужно любить людей [Электронный ресурс] // VCV Blog.– Электрон. дан. – [Б. м., б. г.]. – URL: <http://vcv.ru/blog/ad/> (дата обращения 15.04.2018).
10. Инфографика для рекрутера [Электронный ресурс] // Neo HR. – Электрон. дан. – [Б. м., б. г.]. – URL: http://neohr.ru/rekruting/article_post/infografika-dlya-rekrutinga (дата обращения: 30.04.2018).

11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 202 с. – (Среднее профессиональное образование).
13. Козлова О.М. Управление кадрами / О.М. Козлова. – М. : Эксмо, 2010. – 211 с.
14. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании / Л.А. Козлова [и др.] // Управление персоналом. – 2005. – № 19. – С.18-23.
15. Колосницына М. Тотальная автоматизация. [Электронный ресурс] // The Human Resources Times Magazine. – 2016. – № 30. – С. 11-15. – URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> (дата обращения: 17.03.2018).
16. Кучик Е. Основная тенденция рынка HR – диджитализация [Электронный ресурс] // Айти блог. – Электрон. дан. – [Б. м., б. г.]. – URL: <http://itco.blog/hr-digitalizatsia.html> (дата обращения: 17.03.2018).
17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М. : ОАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011. - 316с.
18. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Академический Проект: Трикста, 2014. - 464с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 492 с.
20. Менеджмент (управление персоналом): уч.-методич. модуль / Министерство образования РФ. РГГУ. Факультет управления; Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – Изд. Ипполитова, 2003. – 360с.
21. Мокрик Г. Р. Вопросы оценки эффективности подбора персонала в организацию // Гуманитарные технологии. – 2008. – №7. – С.18-26.

- 22.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Гуманитарные технологии. 2008. С.22
- 23.Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами / РОСБУХ. 2007. С.302
- 24.Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Современная школа. 2010. С.43
- 25.Мякушкин Д. Е. Отбор и подбор персонала: учеб. пособие. / Д. Е. Мякушкин. — Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2006. — 31 с.
- 26.Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат).
- 27.Портрет целевой аудитории сайта Зарплата.ру в 2017 году: [Электронный ресурс] // Zarplata.ru. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://www.zarplata.ru/docs/%D0%9C%D0%BA%D0%B8%D1%822017.pdf> (дата обращения: 15.03.2018).
- 28.Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом» [Электронный ресурс] // XVII Саммит HR-директоров России и СНГ 2016. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> (дата обращения: 11.03.2018).
- 29.Пять технологий HeadHunter, которые превратят любого в digital HR [Электронный ресурс] // HeadHunter. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://tomsk.hh.ru/article/50253> (дата обращения: 17.04.2018).
- 30.Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Организационная психология: электронный научный журнал. – 2013. – Т.3. – №2. – С. 8–32. – URL: http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy_2013-2_8-32.pdf (дата обращения: 07.02.2018).
- 31.Статистика портала Superjob [Электронный ресурс]. // Superjob: работа, резюме, вакансии. – Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://www.superjob.ru/statistics/> (дата обращения: 15.03.2018).

- 32.Смарт Д., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. / Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.13
- 33.Топ-10 лучших сайтов по поиску работы в России [Электронный ресурс].
// 4Brain.– Электрон. дан. – [Б. м.], 2018. – URL: <https://4brain.ru/blogтоп-10-лучших-сайтов-по-поиску-работы/> (дата обращения: 10.03.2018).
- 34.Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: Монография / Дуракова И.Б. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
- 35.Управление человеческими ресурсами : учебник / коллектив авторов ; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. – М: КНОРУС, 2017. – 222с.

Введите текст:

...или загрузите файл:

Файл не выбран...

Выбрать файл...

Укажите год публикации: 2018 ▼

Выберите коллекции

- | | | |
|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Все | Википедия | Российские журналы |
| Рефераты | Российские конференции | Энциклопедии |
| Авторефераты | Иностранные журналы | Англоязычная википедия |
| Иностранные конференции | | |
| PubMed | | |

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Руконтекст (<http://text.rucont.ru/like>)

Обработан файл:
VKR_Timashova.docx.

Год публикации: 2018.

Оценка оригинальности документа - 98.89%

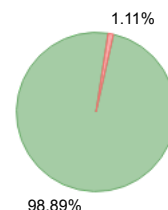
Процент условно корректных заимствований - 0.0%

Процент некорректных заимствований - 1.11%

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 42 с.

Документы из базы



Источники заимствования

В списке литературы Источники
Заимствования

1. Реферат: Методы, используемые при наборе персонала
(<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-406689.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-406689.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-406689.docx>)
[Показать заимствования \(6\)](#)

— 0.65%

2. Формирование кадрового потенциала организации
(<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98552.zip>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98552.zip>
(<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98552.zip>)
[Показать заимствования \(7\)](#)

— 0.63%

3. Формирование кадрового потенциала организации

([http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html)

[Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html))

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

[http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html)

[Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html) (http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43827-Formirovanie_kadrovogo_potentsiala_organizatsii.html)

[Показать заимствования \(7\)](#)

0.62%

4. Реферат: Формирование кадрового потенциала организации

(<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-49359.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-49359.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-49359.docx>)

[Показать заимствования \(6\)](#)

0.55%

5. Дипломная работа: Анализ и совершенствование системы подбора и отбора персонала на примере гостиницы "Арена"

(<http://www.bestreferat.ru/files/99/bestreferat-107199.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/99/bestreferat-107199.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/99/bestreferat-107199.docx>)

[Показать заимствования \(6\)](#)

0.51%

Дополнительно

[Значимые оригинальные фрагменты](#)

[Библиографические ссылки](#)

[Искать в Интернете](#)