



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

Доманюк Яна Сергеевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по образовательной программе подготовки  
бакалавров

по дисциплине «Управление персоналом в организации»

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Очной формы обучения

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель ВКР проф. каф. УПиЭТ, д.п.н., проф.  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ К. Г. Кречетников \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой канд. геогр. наук, доцент  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ Л. А. Савинкина \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой

\_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАВЕРЯЮ**

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента

Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) \_\_\_\_\_ Доманюк Яне Сергеевне \_\_\_\_\_ группы Б1403б  
(фамилия, имя, отчество)

на тему \_\_\_\_\_ «Совершенствование отбора персонала в организации с использованием современных методик» \_\_\_\_\_

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию): 1 Теоретические аспекты отбора персонала с использованием современных методик. 1.1 Понятие и сущность отбора персонала. 1.2 Критерии оценки кандидатов при отборе. 1.3 Организация процесса отбора персонала 2 Анализ отбора персонала в организации ООО АПП «Карьера-Форум». 2.1 Общая характеристика организации ООО АПП «Карьера-Форум». 2.2 Анализ процесса отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум». 2.3 Совершенствование отбора персонала с использованием современных методик.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы: учебники и учебные пособия по управлению таких авторов, как С.Г. Авруцкая, Е.С. Герасимов, Г. Десслер, Н.В. Демина, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, Д.Е. Мякушкин и др., а также статьи из журналов «Управление персоналом», Интернет-источники.

Срок представления работы « 20 » июня 2018 г.

Дата выдачи задания « 29 » сентября 2017 г.

Руководитель ВКР профессор каф. УПЭТ, профессор \_\_\_\_\_ К.Г. Кречетников \_\_\_\_\_  
(должность, ученое звание) (подпись) (и.о.ф.)

Задание получил \_\_\_\_\_ Я.С. Доманюк \_\_\_\_\_  
(подпись) (и.о.ф.)

## Оглавление

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты отбора персонала с использованием современных методик.....	7
1.1 Понятие и сущность отбора персонала.....	7
1.2 Критерии оценки кандидатов при отборе .....	12
1.3 Организация процесса отбора персонала .....	18
2 Анализ отбора персонала в организации ООО АПП «Карьера-Форум» .....	28
2.1 Общая характеристика организации ООО АПП «Карьера-Форум» .....	28
2.2 Анализ процесса отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум» .....	39
2.3 Совершенствование отбора персонала с использованием современных методик.....	45
Заключение .....	54
Список использованных источников .....	57
Приложения .....	61

## **Введение**

Каждая организация в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью обеспечить себя квалифицированными кадрами. Так как гарантией существования, роста и развития, конкурентоспособности любой организации являются человеческие ресурсы, их личностные и профессиональные характеристики.

Отбор персонала является важным процессом в системе управления персоналом. Основной задачей отбора является выявление из всех кандидатов наиболее одаренных, способных к поиску новых решений, целеустремленных и, спрогнозировав будущее профессиональное поведение гарантировать долговременные отношения, которые пойдут на пользу не только кандидату, но и всей организации в целом. Осуществляя отбор персонала, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций. Ведь именно от кандидатов, которых отобрали зависит эффективность работы, текучесть кадров, рост конфликтных ситуаций, нарушение трудовой дисциплины, а самое главное развитие и продвижение организации.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы важное значение придается отбору персонала. Так как на современном конкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники. Именно поэтому качественное комплектование персонала и постоянный контроль соответствия состава кадров потребностям организации является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом значимую роль в современной конкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из сотрудников. Получить хорошего работника, найти ему место в команде, на котором он мог бы проявить свои знания, навыки и способности, означает для компании получить значительное преимущество перед конкурентами, а значит, возможность увеличивать прибыль, привлекать больше

клиентов и иметь возможность быстрее развиваться. В связи с этим, процесс отбора персонала является одним из наиболее важных в современных условиях.

В наше время, когда экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, во благо всей организации. Конечно, очень важным фактором является компетентность кадровой службы или кадрового агентства, которому поручен поиск и отбор. От их работы зависит, объективно ли будет подобран тот или другой претендент, который со временем может отразиться на деятельности всего предприятия. Именно от персонала будет зависеть дальнейшее положение предприятия на рынке труда.

В прошлом отбор работников ограничивался оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее же время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций и профессионального развития персонала. Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной.

В наше время разработано множество надежных и эффективных методов оценки кандидатов при отборе персонала. Современный уровень развития науки позволяет использовать самые разные методы, охватывающие все стороны личности, его профессиональные качества, навыки, умения.

Теоретические исследования по вопросам отбора персонала, основным методам являются значимыми как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций, школ управления персоналом,

разработано множество методик по качественному отбору, различное множество точек зрения по этому вопросу. Наиболее известными отечественными исследователями являются Н.В. Демина, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, М.И. Магура и другие.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию отбора персонала в организации с использованием современных методик.

Для осуществления обозначенной цели поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические исследования по вопросам отбора персонала, его организации и основным методам;
- 2) проанализировать процесс отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум»;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию отбора с помощью современных методик в ООО АПП «Карьера-Форум».

Объект исследования – деятельность ООО АПП «Карьера-Форум».

Предмет исследования – организация и методы отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум».

Методы исследования – анализ, описание, обобщение, классификация, сравнение.

Теоретико-методологической основой для исследования послужили научные труды: С.Г. Авруцкой, Е.С. Герасимова, Н.В. Деминой, И.Б. Дураковой, В.В. Жарикова, А.Я. Кибанова и других.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию отбора с помощью современных методик, которые возможно применять не только в ООО АПП «Карьера-Форум», но и в других кадровых агентствах Приморского края.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, 2 раздела и 6 подразделов в них, в которых решаются поставленные исследовательские задачи, заключение, список использованных источников, приложения.

# **1 Теоретические аспекты отбора персонала с использованием современных методик**

## **1.1 Понятие и сущность отбора персонала**

В современном обществе, как у организации, так и у человека есть свои ожидания. Для того чтобы привести в соответствие данные ожидания организации и человека по отношению друг к другу и тем самым убрать возникающие разногласия, необходимо четко представлять, на какое место в компании претендует кандидат и какую роль предполагает предоставить ему организация. Для решения подобных вопросов существует отбор персонала.

К началу XXI века понятие «отбор персонала» основательно вошло в научную терминологию, но по настоящий момент однозначного толкования данного термина в управлении нет.

О. Н. Аллин и Н. И. Сальникова считают, что отбор персонала – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, навыков, умений, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности [2].

По мнению А.Я. Кибанова существует два вида отбора. Широкий отбор – это первичное грубое просеивание кандидатов, предполагающее использование менее трудозатратных методов. Узкий отбор ориентирован на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю пригодности, он подразумевает использование наиболее надежных и объективных методов [16].

И.Б. Дуракова сравнивает отбор персонала с серией мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [11].

А.О. Блинов и О.В. Василевская говорят, что отбор персонала подразумевает идентификацию требований, которые предъявляются организацией к качествам человека, а также систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации [15].

И.В. Доронина, обобщив понятия отбора персонала разных авторов, предложила свой вариант. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из его совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом его квалификации и личных качеств [1].

Зависимость эффективности предприятия от эффективности работы подчиненных подчеркивает Г. Десслер, считающий, что не обладающие нужными способностями сотрудники будут работать не столь успешно, что негативно скажется на деятельности работодателя [9].

Прежде чем переходить к самому отбору персонала, необходимо разобраться в источниках привлечения персонала. Существует два источника: внутренний и внешний.

Внутренними источниками являются трудовые ресурсы самой организации.

Методами отбора кандидатов из внутренних источников являются [19]:

- ротация кадров;
- замещение должности по результатам внутреннего конкурса;
- привлечение бывших сотрудников компании;
- самовыдвижение сотрудников;
- совмещение должностей;
- запланированный карьерный рост.

Данные методы не требуют больших финансовых затрат, способствуют укреплению преданности персонала, обеспечивают хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидатов, также решается вопрос занятости собственных работников, увеличивается уровень мотивации и степень удовлетворенности трудом сотрудников. В случае если перевод на вакантное место совпадает с желанием самого работника, то происходит повышение производительности труда. Кроме того, быстрое закрытие вакансии способствует непродолжительной адаптации.

Помимо достоинств существуют недостатки. К ним относятся: напряженность или соперничество в коллективе, перевод на новую должность не удовлетворяет количественные потребности в кадрах, а лишь качественную потребность, что приводит к дополнительным затратам.

К внешним источникам привлечения персонала относится вся совокупность людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент времени. Цель внешних источников привлечения кандидатов – разработка плана информирования целевой аудитории об открытии вакансии.

Распространенные методы отбора из внешних источников [22]:

- кадровые агентства;
- центры занятости и трудоустройства;
- поиск через СМИ и Интернет;
- работные сайты;
- учебные заведения;
- headhunting;
- база внешнего кадрового резерва;
- коворкинг-центр.

Благодаря внешним источникам привлечения кандидатов появляется возможность обеспечить наиболее обширный спектр претендентов на вакантную должность, новые сотрудники смогут привнести что-то новое в организацию, предложить свои идеи, также уменьшается риск создания интриг внутри организации. Недостатками внешних источников привлечения персонала выступают: большие расходы на привлечение кандидатов, рост текучести кадров, длительный период адаптации.

Несмотря на множество источников найма персонала, а также высокую степень развития информационных технологий и социальных сетей, найти высококлассного специалиста непростая задача. Менеджеру по персоналу ставится непростая задача поиска среди тысячи претендентов на место наиболее высококлассного специалиста. И как только привлекли достаточное количество

кандидатов на определенную вакансию, следующим шагом является отбор и оценка кандидатов по определенным параметрам.

Цель отбора состоит в оценке соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемой в возможно короткие сроки при использовании наиболее точных и экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.

При отборе персонала для обеспечения высокого качества отбираемых кандидатов учитывают три основных положения:

1) отбор персонала не должен рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы, отбор закладывает базу для дальнейших успехов всей организации;

2) следует принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в сложившуюся организационную культуру и структуру рабочей группы. Организация понесет большие потери, если отберет среди кандидатов технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами или поставщиками, или не готового следовать установленным нормам и порядкам;

3) необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Помимо положений, которые необходимо принимать во внимание при отборе персонала следует осуществить следующие мероприятия:

– выявить факторы, которые воздействуют на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, применяемые технологии, объем производимой продукции);

– осуществить анализ наличия необходимого организации персонала;

– определить качественную и количественную потребность в персонале;

– оценить возможности и последствия привлечения персонала с точки зрения возможных ресурсов [10].

Определение потребности в персонале является частью общего процесса планирования на предприятии. Грамотно организованная работа с персоналом – основная цель планирования. Кроме того, организации являются открытыми социальными системами, их потребности в новых работниках возникают под воздействием внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы. Потребности организации в рабочей силе зависят от стоящих перед ней целей, для осуществления которых необходимы человеческие ресурсы. Чем конкретнее будет поставлена организационная цель, тем будет проще определить потребности в рабочей силе. Еще одним источником считается внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выход на пенсию, декретные отпуска.

Внешние факторы. Среди множества внешних факторов выделяют несколько наиболее важных. Макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения. Развитие техники и технологии – кардинальные перемены могут изменить потребность организации в рабочей силе. Политические изменения – изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров. Конкуренция и состояние рынка сбыта – стремительно прогрессирующий спрос на продукцию компании является индикатором потребности дополнительной рабочей силы. Либо усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке говорит о том, что организации следует сократить количество своих работников.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка предполагает анализ организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства, маркетингового плана, а также прогноз изменений количественных характеристик персонала.

Качественная оценка представляет собой более сложный вид прогноза, поскольку учитываются ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и компетенции того персонала, который необходим компании [23].

Отбор персонала должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратится в самоцель, которая реализуется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы работников, не давая должной отдачи.

Также при отборе работников следует учитывать специфику организации. Значимыми характеристиками организации, которые оказывают существенное влияние на отбор, являются размер организации, технологическая изменчивость. Для эффективных методов отбора персонала необходимо привлечь немало материальных затрат, но не все компании могут себе это позволить. Разработка таких методов будет оправдана лишь в том случае, если будет большое количество кандидатов. Но если в организации присутствует большое количество вакантных мест, а количество кандидатов невелико, то затратные методы отбора не требуются.

Таким образом, сущность отбора персонала заключается в выборе такого кандидата, который сможет максимально эффективно исполнять предусмотренные должностные обязанности. Кроме того, должна обеспечиваться удовлетворенность самих работников и возможность полного раскрытия и использования их способностей. Содержание отбора зависит от традиций, культуры организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую отбирается кандидат.

## **1.2 Критерии оценки кандидатов при отборе**

Для совершенствования процесса отбора кандидатов организации используют критерии отбора, что позволяет им не только экономить время, но и найти подходящего кандидата на вакантную должность.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования [25]:

- валидность: критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор; низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок;

- полнота: требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности; неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям;

- надежность: отбор критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными;

- необходимость и достаточность критериев: не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

Для того чтобы построить компетентностную модель конкретного специалиста, необходимо изучить и проанализировать основные обязанности работника. Изучив основные обязанности будущего работника, можно понять какие личностные и профессиональные качества будут способствовать эффективному их выполнению. Необходимо также проанализировать качества наиболее успешных работников в данной области на собственном предприятии или предприятии-конкуренте, определить, что между такими работниками общего.

Исходя из основных обязанностей большинства групп работников, можно сделать вывод, что в зависимости от сферы деятельности, работники разделяются по следующим признакам [7]:

- нацеленность на процесс – нацеленность на результат;
- коммуникабельность – необщительность;

– креативность (творческий подход к работе) – выполнение работы по алгоритму;

– стрессоустойчивость;

– умение вести переговоры;

– мотивация к работе.

Выделенные качества являются полярными друг по отношению к другу:

1) нацеленность на процесс – нацеленность на результат: принято разделять кандидатов на должность по ориентированности на процесс или результат; начиная поиск работников, стоит достаточно четко определить: обязательно ли должен работник быть ориентирован на результат или ему достаточно качественно выполнять какой-то определенный процесс в работе;

2) коммуникабельность – необщительность: коммуникабельность означает умение налаживать контакты, способность к конструктивному общению с другими людьми, является одним из важнейших личностных качеств в профессии типа «Человек-Человек»;

3) креативность – выполнение работы по алгоритму: креативность становится все актуальнее не только для работников творческих профессий, но и для специалистов других областей деятельности; работодатели заинтересованы в людях, которые способны нестандартно мыслить, находить новые идеи и подходы к решению стоящих перед ними задач;

4) умение вести переговоры: подбирая специалистов необходимо помнить, что сформировать умения вести переговоры, за небольшой промежуток времени, практически невозможно, поэтому, при отборе будущих работников стоит уделять наличию или отсутствию данного качества особое внимание;

5) стрессоустойчивость: стресс – это постоянный спутник многих работников, как правило, наибольшим стрессом подвержены работники типа «Человек-Человек»; если человек неустойчив к стрессам, а его профессиональной деятельности сопутствуют постоянный или периодический стресс, то существует риск, что специалист не сможет работать долго;

б) мотивация к работе: потенциальный сотрудник на свободную вакансию должен иметь устойчивую мотивацию к данному виду деятельности и интерес к выбранной профессии [15].

Все вышеперечисленные качества относятся к группе «личностные качества». В зависимости от конкретных обязанностей каждый работник должен обладать и рядом профессиональных знаний, умений, навыков и профессионально-значимыми качествами – профессиональной компетентностью. Кроме того, следует иметь в виду и другие критерии на должность.

В таблице 1 представлены основные критерии при отборе, которыми чаще всего пользуются работодатели.

Таблица 1 – Основные критерии при отборе

Показатель	Интерпретация критерия
Образование	Работодатели хотят видеть персонал с соответствующим должности образованием, чем выше уровень образования, тем предпочтительнее претендент.
Опыт работы	Предпочтение отдается тому, у кого уже имеется опыт работы по выбранной специальности.
Персональные характеристики	Эти характеристики субъективны и зависят от предпочтений работодателей.
Физическое и эмоциональное состояние	Предпочтение отдается здоровому физически и душевно сотруднику, для которого предполагаются соответствующие нагрузки или нормативные требования к профессии.
Деловые качества и профессионализм	В некоторых случаях по этим критериям можно сделать вывод о том или ином кандидате уже на этапе знакомства с его резюме
Личностные характеристики	Популярность данного критерия связана с тем, что на разных должностях работодатели предпочитают видеть сотрудников с разными типами личности и характера.

Источник: [7]

Такой критерий, как образование должен быть связан с успехами на работе, достижениями сотрудника в той или иной области, с требованиями выполняемой работы. Для того чтобы определить имеющийся опыт работы в организациях устанавливают рейтинг трудового стажа, который фиксирует время, на протяжении которого сотрудник работал в компании.

Измерение трудового стажа происходит разными способами, такими как: общим временем работы в данной организации, временем работы на

определенной должности или в определенном отделе. К персональным характеристикам сотрудника относятся пол, возраст, семейное положение. Пол может учитываться в том случае, если работа имеет определенные особенности, с которыми проще и легче справиться сотрудникам того или иного пола. Что же касается возраста, то работодатели стремятся взять на работу более молодых специалистов, так как они более амбициозные, целеустремленные.

На сегодняшний день для некоторых вакансий важен и такой критерий как знание иностранных языков. Ведь многие компании сотрудничают с международными компаниями и сотрудники, которые будут владеть помимо родного языка, и другими очень важны в работе. Существует психологический критерий. Он определяет насколько конфликтный человек, его качества в роли лидера.

Выделяют также такой критерий, как структура мотивов. Мотив – это причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к действию. А структура мотивов – это соотношение мотивов, которые характеризуют поведение человека. Обнаружение основного мотива дает возможность в последующем грамотно выстраивать взаимоотношения с сотрудником при постановке задач, профессиональном и карьерном развитии.

Немаловажное значение имеет соответствие корпоративной культуре и ценностям организации. Организационные ценности иногда сравнивают с поведенческими установками, которые крайне редко поддаются изменениям. Для того чтобы оценить насколько представление кандидата о правильном поведении соответствует ценностям организации прибегают к ситуативному интервью. Финансовая безопасность является немаловажной составляющей организации. Ведь нельзя зарекаться, что кандидат, блестяще прошедший предварительный отбор не может являться шпионом компании конкурента. Для этого существует служба безопасности, которая проверяет кандидата, если таковой службы нет, то отправляют запрос рекомендации с предыдущего места работы.

На сегодняшний день менеджер по подбору персонала также может оценить кандидата по таким качествам, как управляемость, обучаемость, адекватность,

лояльность, компетентность, объективность, благонадежность сотрудника, как в финансовой, так и в личностной сферах в зависимости от занимаемой должности.

Для того чтобы проверить управляемость кандидата можно изучить его трудовую биографию. Свидетельством низкой управляемости может служить ранее занимаемая руководящая должность либо должность, которая заведомо выше рассматриваемой, частая смена мест работы, работа «на себя», а не в структуре какой-либо организации, собственный бизнес. Если критерий управляемости маленький, его карьера в организации вряд ли будет успешной.

Хорошая обучаемость говорит о том, что данный кандидат сможет быстро адаптироваться на новом месте работы, найти общий язык с коллективом и руководителем, также обучаемость сможет помочь в освоении новой вакансии.

Свидетельством адекватности служит соответствие его ответов на поставленные вопросы. Можно оценить насколько его поведение и внешний вид соответствуют текущей ситуации, насколько выигрышно кандидат способен подать себя. Адекватность способствует эмоциональной устойчивости в коллективе и нейтральной реакции на внешние раздражители.

Лояльность – это безусловное разделение корпоративных ценностей, честность по отношению к руководителю, верность и готовность оказать ему или компании поддержку в любой момент времени, чувство гордости за то место, в котором работает сотрудник. Также лояльность проявляется в беспрекословном выполнении всех распоряжений руководителя и его поддержки. Чем выше уровень лояльности у сотрудника, тем более надежным он будет.

Компетентность – это совокупность его эффективных действий, основанных на навыках, знаниях и способностях, необходимых для выполнения поставленных профессиональных задач. Компетентный сотрудник не только знает как нужно делать, но и умеет это делать, т.е. реализует на практике свои знания и опыт.

Объективность сотрудника говорит об умении смотреть на ситуацию без эмоций, беспристрастно, как бы со стороны, без деления на плохое и хорошее. И чем больше ответственности подразумевает должность, тем в большей степени человек, ее занимающий должен быть объективен.

Благонадёжность – это общепринятые правила, ценности и нормы поведения, которые человек принимает для себя или не принимает и на основе которых совершает те или иные действия во всех сферах жизни.

Таким образом, чтобы добиться поставленной цели, необходимо при отборе персонала учитывать не только основные критерии, но и те, которые помогут выявить у кандидата его профессиональные навыки и умения, способности. Сегодня не существует строгого перечня критериев оценки кандидатов при приеме на работу. Каждая организация, исходя из рода своей деятельности, подбирает работников исключительно под свои требования.

На сегодняшний день проблема отбора персонала является актуальной, так как перемены в системе управления, стратегии и функциях организаций отражаются в способах и методах отбора сотрудников. Подводя итог, можно сказать, что отбор персонала, а точнее его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, один из ключей формирующих положительный имидж предприятия.

В заключении следует также отметить, что основным критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает разработанную руководством стратегию организации, насколько она отвечает ключевым требованиям реализуемой кадровой политики.

### **1.3 Организация процесса отбора персонала**

Процесс отбора связан с анализом профессиональных возможностей кандидата, как качественно он будет выполнять поставленные перед ним задачи и в целом работу, будет ли он выполнять её лучше других, а также что данный кандидат может дать компании в будущем. Задачей отбора является выявление из всего числа кандидатов именно «своих», способных, одаренных и, спрогнозировав будущее профессиональное поведение гарантировать продуктивные долгосрочные отношения во благо самого кандидата и

организации. Содержание отбора во многом зависит от традиций, особенностей организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат.

Процесс отбора состоит из нескольких этапов [18].

На первом этапе устанавливаются требования к кандидатам, выявляются профессионально-важные качества. Требования к кандидатам могут быть выражены в должностных инструкциях, квалификационной карте, карте компетенций и других документах. Далее начинается анализ списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ резюме, анализ анкетных данных и тестирование.

Резюме является наиболее частым методом при отборе персонала. Оно подается еще до личной встречи соискателя и работодателя и представляет собой небольшой рассказ о кандидате. В нем соискатель дает краткую информацию об образовании, опыте работы, своих достижениях, личностных характеристиках. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной. Прочитав резюме, работодатель принимает решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу или деликатно отказать.

Для того чтобы резюме было хорошим, необходимо учесть несколько правил:

- объем не должен превышать одной-двух страниц;
- фото не должно быть большим;
- меньше употреблять сокращений, которые будут непонятны работодателю.

Кроме этого буквально в каждой организации есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу.

На сегодняшний день многие работодатели считают, что людям творческий профессий и те, которые работают в сфере «человек-человек» поможет выделиться из толпы не просто традиционное резюме, а видеорезюме. Основной целью создания видеорезюме является привлечение внимания работодателя креативностью и неординарностью. Это необычный формат, который сможет помочь работодателю выделить незаурядных личностей, а кандидату презентовать особенности мышления, свои сильные стороны наилучшим образом. Длительность видеорезюме составляет от 1 до 5 минут. Не стоит перегружать свой рассказ слишком долгим и детальным описанием.

Также немаловажным методом оценки при отборе кандидатов является анкетирование. Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах [1].

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:

- 1) соответствие образования кандидата на вакантную должность минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру деятельности;
- 3) наличие ограничений любого рода, связанных с выполнением обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные, командировки);
- 5) круг лиц, которые могут дать рекомендацию на работника, помочь наведению справок.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. Анкетирование применяется только в сочетании с другими

методами, так как полноценно не сможет раскрыть все навыки и умения кандидата и не даст четкого представления о кандидате.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего

представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы [14].

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

На следующем этапе проводится собеседование с кандидатом. При оценке кандидатов с помощью собеседования должны применяться четкие критерии, увязанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются люди. Сама процедура проведения собеседования и используемые критерии должны быть отработаны таким образом, чтобы дать возможность представителям организации, принимающим решение о приеме на работу, получить максимально объективную информацию по оцениваемым кандидатурам.

Структура и содержание интервью зависят как от типа собеседования, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Собеседование может проходить в один или в несколько этапов и включать разные виды собеседований. Для успешной подготовки и проведения собеседования важно использовать информацию, которую сообщил о себе кандидат в резюме (анкете, автобиографии). В ходе подготовки и проведения интервью интервьюер стремится проверить или уточнить информацию, значимую для принятия окончательного решения о приеме на работу.

Кроме обычного собеседования проводят стрессовое интервью и brainteaster-интервью. Целью стрессового интервью является определение стрессоустойчивости кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции. Brainteaster-интервью (дословно «интервью, щекочущее мозг»). Суть данного метода заключается в необходимости ответа кандидата на замысловатый вопрос или решения логической задачи. При этом цель состоит в проверке аналитического мышления, а также творческих способностей будущих сотрудников.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей профессиональной личной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его

окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу [24].

Кроме обычных методов оценки кандидатов при отборе некоторые организации используют и такой нетрадиционный метод, как полиграф. Использование полиграфа в кадровой практике необходимо в основном тем организациям, которые имеют разветвленную торговую сеть или филиалы, расположенные далеко от центрального офиса.

По данным Американской ассоциации операторов полиграфа (The American Polygraph Association, APA), достоверность проверок на детекторе лжи составляет свыше 90%, и этого вполне достаточно, чтобы намного снизить риск найма на работу злоумышленника. В частности, в 95% случаев прибор позволяет выявить скрытие судимости при приеме на работу [12].

Существует и такой метод, как ассесмент центр. Он применяется при приеме на работу и когда необходимо оценить сотрудников компании, с целью их дальнейшего обучения и развития, продвижения по карьерной лестнице и формирования кадрового резерва.

Ассесмент центр или «Центр оценки» – это метод глубокой оценки профессиональных способностей, навыков и личных качеств, который позволяет прогнозировать эффективность человека в определенной деятельности [17].

Термин ассесмент означает метод оценки компетенций, подразумевающий участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты сравниваются с компетенциями, необходимыми для работы в должности определенного уровня. Первые методики,

ставшие прообразом ассессмента, появились еще в английской и германской армиях в годы Второй мировой войны. Нужны были методы выявления и оценки людей, способных быстро обучаться необходимым навыкам и имеющих потенциал для развития. В 1944 году Служба стратегических исследований (в будущем ЦРУ), для отбора разведчиков применила метод имитационных упражнений, что впоследствии стало считаться официальной датой рождения ассессмента [13].

Центр оценки проводится с целью отбора внешних кандидатов на открытые вакансии. Он проводится в двух случаях такого отбора:

1) на позиции нижнего уровня; такие позиции характеризуются большим числом претендентов, низкой профессиональной квалификацией и постоянной потребностью организации в таком персонале; в данном случае ассесмент центр позволяет определить способность человека моментально приобрести нужную квалификацию и потенциал его ближайшего развития;

2) на позиции высокого уровня; характеризуются значительной степенью ответственности и высокой степенью влияния на успешность организации; в этом случае центр оценки дает возможность точно прогнозировать будущую успешность кандидата в руководящей должности; как правило, ассесмент центр завершающая стадия отбора, которой предшествовали анализ резюме, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций [35].

Суть методики заключается в следующем: оценка происходит несколькими людьми, оценивают наблюдатели (несколько человек), критерии оценки основаны на поведенческом подходе, для оценки критериев подбирается комплекс оценочных методик, каждая оценивает несколько критериев, результаты обсуждаются между наблюдателями и основываются на поведении участников.

У данного метода есть свои достоинства и недостатки.

К достоинствам относятся:

- 100 % объективная оценка; только при помощи данного метода можно всесторонне и глубоко изучить кандидатов и сотрудников;
- ассесмент центр дает понимание стратегии компании;

– выявляет сотрудников и кандидатов, которые хотят развиваться; это позволяет компании целесообразно вкладывать деньги в обучение;

– программа легко воспринимается оцениваемым, результаты понятны;

– обратная связь мотивирует персонал к самосовершенствованию.

Недостатков не так много. К ним относятся:

– данный метод весьма дорогостоящий;

– в среднем ассессмент центр проходит 1,5 дня, а то и больше;

– сложность, трудоемкость и длительность разработки критериев и упражнений.

Обобщив теоретические исследования по вопросам отбора персонала, его организации и основным методам отбора, можно сделать следующие выводы.

По настоящий момент однозначного толкования отбора персонала в управлении нет. Каждый автор дает свое определение термину. Проанализировав понятие отбора персонала таких авторов, как: А.Я. Кибанов, О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова, И.Б. Дуракова, А.О. Блинов, О.В. Василевская, И.В. Доронина, наиболее обобщенное и развернутое определение отбора предлагает И.В. Доронина.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [1].

Организация процесса отбора кандидатов в каждой компании строится по-разному, в зависимости от особенностей организации, от должности, на которую претендует кандидат. Методы отбора персонала разнообразны: анализ резюме, тестирования, различные виды собеседований, анкетирование, ассессмент центр, физиогномика, полиграф и многие другие методы, способствующие выявлению профессиональных качеств кандидатов, важных характеристик (черты характер, уровень знаний).

Таким образом, от качества проведения отбора и от того, какие люди отобраны на вакантные места, зависит вся работа и ее эффективность в сфере управления персоналом. Поэтому необходимо провести этот этап с особой серьезностью. Абсолютно во всех сферах общественной жизни значительно возросла роль отдельно взятой личности, увеличилась значимость психологических черт, которые больше, чем профессиональные характеристики, начали определять роль человека в организации. По этой причине на сегодняшний день значительно острее стоит вопрос о необходимости специальной работы по оценке и отбору кандидатов, которые способны в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом.

В заключение необходимо отметить, что при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. В комплексе с традиционными методами должны присутствовать и нетрадиционные. Так как они помогут выявить глубинные индивидуальные качества личности, которые неизбежно проявятся в работе, а также внутренние мотивы, установки и комплексы, которыми человек, как правило, не может управлять.

## **2 Анализ отбора персонала в организации ООО ПП «Карьера-Форум»**

### **2.1 Общая характеристика организации ООО АПП «Карьера-Форум»**

Агентство «Карьера-Форум» уже более 20 лет успешно осуществляет поиск и подбор квалифицированного персонала на территории Дальнего Востока для иностранных и ведущих российских компаний. Агентство по подбору персонала начало свою работу в 1997 году. С 1998 года агентство является членом российской Ассоциации Консультантов по подбору персонала (АКПП), имеет партнерские отношения с крупнейшими агентствами по всей территории РФ.

Количество сотрудников на тот момент составляло 3 консультанта по подбору персонала. База данных формировалась в картотеку по средствам заполненных анкет от приходящих кандидатов. Картотека классифицировалась по профессиональным компетенциям и опыту работы. Отбор кандидатов на соответствующие позиции проходил путем заполнения анкет. В агентство приходил запрос от компании, на запрос открывался поиск кандидатов. Из базы данных первичным отбором происходил отбор анкет. Далее с кандидатом связывались по телефону (если имелся), либо почтовой рассылкой, иногда осуществлялся квартирный обход. Далее по результатам опросов согласия или несогласия кандидатов резюме соответствующих кандидатов представлялось в компанию для дальнейшей работы, сотрудничества.

С приходом интернета в нашу жизнь поиск, отбор кандидатов значительно стал проще для работы кадрового агентства. Также в этот период произошел рост компании с трех человек до 7, возросла активность от компании на подбор персонала.

Постоянными клиентами агентства стали такие известные международные компании как Mars, JTI, Sumitomo Corporation, Panasonic, Coca-Cola, Philip Morris, DHL, British American Tobacco, LG, POSCO P&S, Amur Machinery, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Siemens Finance, Forex Club, российские национальные компании, такие как МТС, МегаФон, Ростелеком, Вимм-Биль-Данн, НК Альянс, и, конечно, крупные дальневосточные организации и предприятия: Администрация г. Владивостока, сеть розничных магазинов «Бубль

Гум», Мета: сеть супермаркетов «5+», ГК RDS, Ратимир, В-Лазер, Техника Дальний Восток и многие другие [38].

Список клиентов по отраслям представлен на рисунке 1.



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 1 – Список клиентов по отраслям

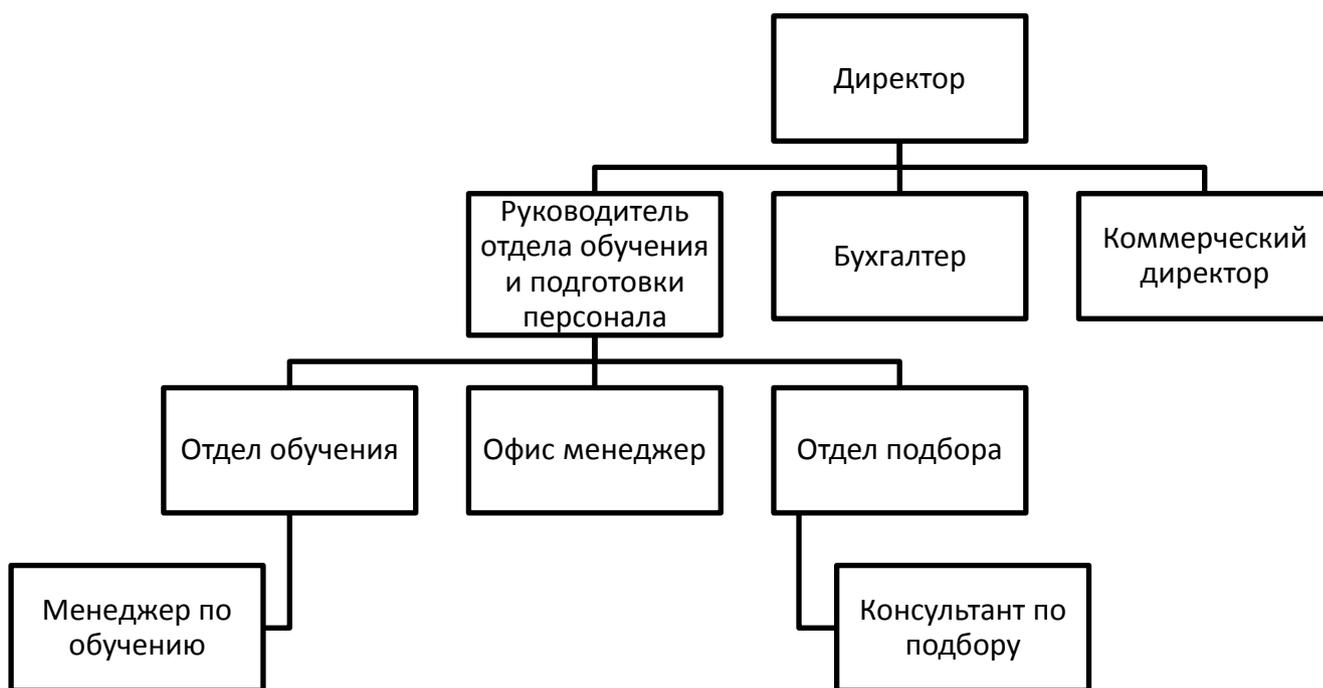
За время своей работы Агентство неоднократно признавалось одним из лучших региональных кадровых агентств по результатам рейтинга журнала «Карьера». И закономерным результатом успешной деятельности Агентства стало присуждение в 2005 Институтом Устойчивого Развития году звания «Устойчиво-развивающаяся компания», а в 2007 году по данным рейтингового агентства Аналитик Плюс (г. Владивосток) заняло первое место среди кадровых агентств г. Владивостока. По итогам регионального профессионального отраслевого конкурса «ПрофМарка» в 2010 году Агентство завоевало первое место и выиграло Золото в номинации «Услуги по подбору персонала».

Другой важной сферой деятельности Агентства является организация семинаров и тренингов для среднего и высшего управленческого состава по

вопросам финансового управления и бухгалтерского учета, развития и управления торгового бизнеса, увеличения продаж и управления персоналом. В этой области также сформировался круг постоянных и преданных клиентов. ООО АПП «Карьера-Форум» приглашало таких бизнес-тренеров, как: Ирина Хакамада, Радислав Гандапас, Гарретт Джонстон, Александр Шубин, Аркадий Цукер, Мазина Татьяна и других не менее выдающихся личностей.

Агентство уделяет особое внимание социальной составляющей своего бизнеса – работе со студентами и выпускниками ВУЗов, совместно с администрацией Приморского края и Федеральной службой занятости по Приморскому краю является творческим вдохновителем и организатором конкурсов «Лучший Выпускник ВУЗа» и «Золотой диплом».

Организационная структура ООО АПП «Карьера-Форум» представлена на рисунке 2.



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 2 – Организационная структура ООО АПП «Карьера-Форум»

Данная структура является линейной, во главе компании стоит директор, в его подчинении находится вся структура. От директора отходят три ветви – руководитель отдела обучения и подготовки персонала, бухгалтер и

коммерческий директор. В подчинении у руководителя отдела обучения и подготовки персонала находится отдел обучения, отдел подбора и офис-менеджер в единственном лице.

Штатная характеристика ООО АПП «Карьера-Форум» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Штат сотрудников

Должность	Количество человек
Руководители	
Директор	1
Коммерческий директор	1
Руководитель отдела обучения и подготовки персонала	1
Специалисты	
Бухгалтер	1
Менеджер по обучению	3
Офис-менеджер	1
Консультант по подбору	2
Итого	10

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

В настоящее время в штате организации числятся 10 сотрудников, из них 3 руководителя и 7 специалистов (таблица 3).

Таблица 3 – Структура и динамика численности персонала, 2015–2017 гг.

Категория персонала	2015 г., чел.	2016 г., чел.	2017 г., чел.	Абс. откл.		Отн. откл.	
				2017/2015	2017/2016	2017/2015	2017/2016
1.1. Руководители	4	4	3	-1	-1	-25%	-25%
1.2. Специалисты	8	5	7	-1	+2	-12,5%	40%
Итого работников	12	9	10	-2	+1	-16,67%	11,11%

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Структура и динамика численности персонала ООО АПП «Карьера-Форум» показана на рисунке 3.

Основной состав ООО АПП «Карьера-Форум» составляют специалисты, так как именно от их работы зависит эффективная деятельность всей организации и получение прибыли. В сравнении с 2015 годом в 2017 году на 1 специалиста стало

меньше, и относительное отклонение составило – 12,5%, в 2016 численность сократилась по сравнению с 2017 на 2 специалиста, и относительное отклонение составило 40%.



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 3 – Структура и динамика численности персонала  
ООО АПП «Карьера-Форум»

Что же касается руководителей, то в сравнении с 2015 и 2016 годом в 2017 году произошло сокращение на 25%. Это объясняется тем, что на одного руководителя стало меньше в компании. Итого административно-управленческий персонал снизился на 16,67% в 2017 году по сравнению с 2015 и произошло увеличение на 11,11% по сравнению с 2016 годом.

Структура персонала ООО АПП «Карьера-Форум» по уровню образования представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО АПП «Карьера-Форум» по уровню образования, чел.

Наименование категории работающих	Уровень образования						
	Высшее			Абс. откл.		Отн. откл.	
	2015 г., чел.	2016 г., чел.	2017 г., чел.	2017/2015	2017/2016	2017/2015	2017/2016
Руководители	4	4	3	-1	-1	-25%	-25%
Специалисты	8	5	7	-1	+2	-12,5%	40%
Всего	12	9	10	-2	+1	16,67%	11,11%

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

На любом предприятии важно наличие работников, имеющих высшее образование. Из таблицы 4 видно, что все работники ООО АПП «Карьера-Форум» с высшим образованием. Это объясняется тем, что данная компания оказывает такие услуги, требующие глубоких профессиональных знаний и человеку со средним или средне-специальным образованием будет тяжелее справляться с данной работой.

Распределение сотрудников по стажу представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение сотрудников по стажу за 2015–2017 гг.

Стаж работников	2015	2016	2017	Абс. откл.		Отн. откл. %	
	численность	численность	численность	2017/2015	2017/2016	2017/2015	2017/2016
1-2 года	8	4	4	-4	0	-50%	0%
2-3 года	1	2	3	+2	+1	200%	50%
5-10 лет	1	1	1	0	0	0%	0%
Более 10 лет	2	2	2	0	0	0%	0%
Итого	12	9	10	-2	1	16,67%	11,11%

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что трудовой стаж большинства сотрудников составляет 1-2 года. Компания эффективно использует молодые кадры с высшим образованием, так как они наиболее инициативны, амбициозны, стремятся профессионально реализовать себя.

В сравнении с 2015 годом в 2017 году произошло снижение персонала на 4 человека со стажем 1-2 года, относительное отклонение снизилось на 50%. Если говорить про 2016 год, то показатели изменились, абсолютное отклонение осталось неизменным, так как количество сотрудников не изменилось с данным стажем работы. Наименьшее количество персонала имеет стаж 5-10 лет. Изменений по сравнению с 2015 и 2016 годом в 2017 году нет, и абсолютное отклонение составляет 0. Это говорит о том, что персонала с данным стажем не прибавилось. Персонал с опытом работы более 10 лет на протяжении трех лет не менялся и составляет 2 человека. Это устоявшийся персонал среднего возраста, который не готов променять свою работу на какую-либо другую.

Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре представлен в таблице 6.

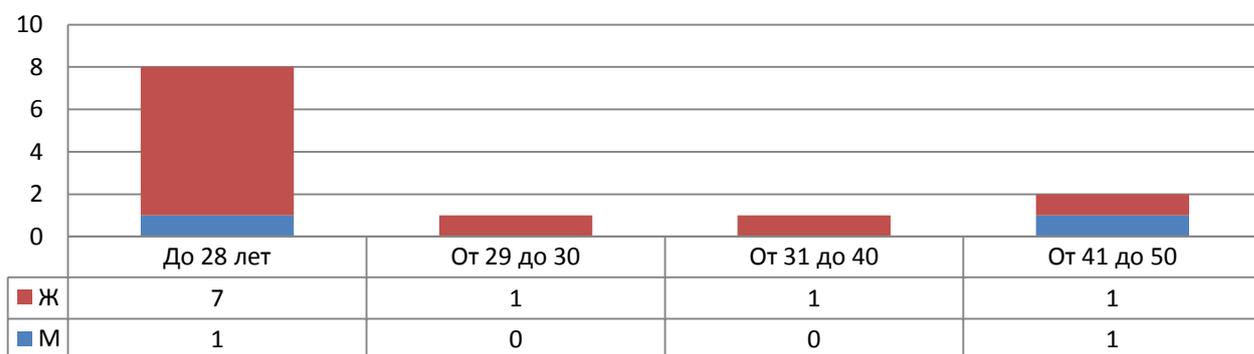
Таблица 6 – Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре

Показатель	Списочная численность			Абс. откл.		Отн. откл. %	
	2015	2016	2017	2017/2015	2017/2016	2017/2015	2017/2016
Группы сотрудников:							
До 28 лет, из них:							
мужчины –	1	2	0	-1	-2	-100%	-100%
женщины –	7	3	5	-2	+2	-28,57%	66,67%
От 29 до 30, из них:							
мужчины –	0	0	0	0	0	-100%	-100%
женщины –	1	0	2	+1	+2	100%	-
От 31 до 40, из них:							
мужчины –	0	0	0	0	0	-100%	-100%
женщины –	1	2	1	0	-1	0%	-50%
От 41 до 50, из них:							
мужчины –	1	1	1	0	0	0%	0%
женщины –	1	1	1	0	0	0%	0%
Итого:							
мужчины –	2	3	1	-1	-2	-50%	66,67%
женщины -	10	6	9	-1	+3	-10%	50%

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Наглядно состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре представлен на рисунках 4 – 6.

## 2015

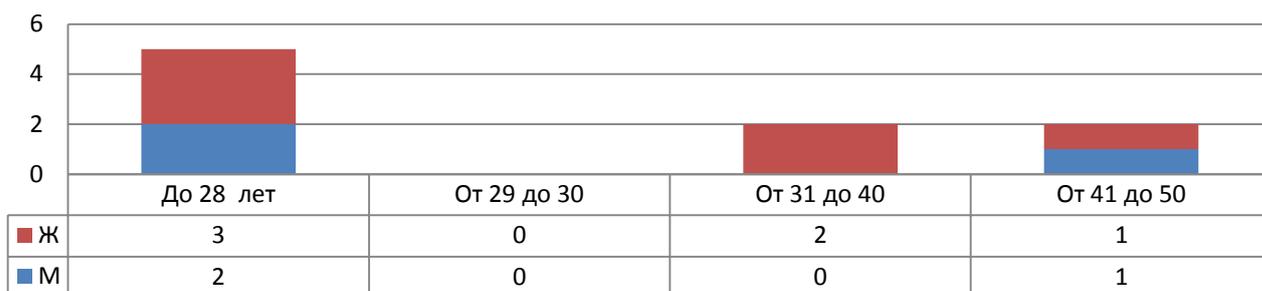


Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 4 – Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре в 2015 году

Проанализировав кадровый состав по гендерному признаку за последние 3 года видно, что в данной организации работают в основном женщины, нежели мужчины. Как видно из таблицы 6 в организации больше всего женщин в возрасте до 28 лет за 3 года. В 2017 году на 2 женщины стало меньше в сравнении с 2015 годом, но по сравнению с 2016 произошло увеличение на 2 человека.

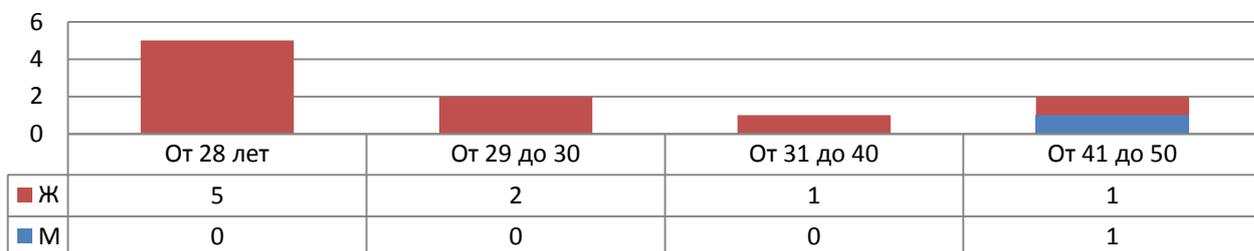
### 2016



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 5 – Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре в 2016 году

### 2017



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 6 – Состав трудовых ресурсов по половозрастной структуре в 2017 году

Также заметно происходит увеличение женщин в возрасте от 29 до 30, в 2017 году их стало 2. Мужчин в возрасте до 28 лет в 2017 году не стало в компании по сравнению с 2015 и 2016 годом. В 2015 году был 1 мужчина, в 2016 году их насчитывалось 2. Также заметно, что в течение трех лет количество мужчин колебалось, в 2015 году сотрудника, 2016 – 3, в 2017 году всего 1 сотрудник. Такая динамика говорит о том, что с данной работой лучше

справляются женщины, так как много рутинной работы, данная работа представляет собой оказание услуг, опирается на понимание людей.

Анализ движения и текучести рабочей силы представлен в таблице 7.

По данным 2015 года принято персонала меньше на 3 человека, чем выбыло по собственному желанию. В 2016 году ситуация немного изменилась, было принято на 1 человека больше, чем выбыло. 2017 год остался неизменным, среднесписочная численность на начало и конец года не поменялась и составила 10 человек. Весь персонал уходил по собственному желанию, без нарушения трудовой дисциплины.

Таблица 7 – Анализ движения и текучести рабочей силы в 2015–2017 гг.

Показатели	Период			Абс. откл.		Отн. откл.	
	2015	2016	2017	2017/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2017/ 2016
1. Среднесписочная численность работающих на начало года, чел.	12	9	10	-2	+1	-16,7%	11,1%
1.1 Принято всего, чел.	4	6	2	-2	-4	-50%	-66,7%
1.2 Выбыло всего, в т.ч.							
1.2.1 по собственному желанию	7	5	2	-5	-3	71,4%	-60%
1.2.2 по нарушению трудовой дисциплины	-	-	-				
2. Среднесписочная численность работающих на конец года, чел.	9	10	10	+1	0	11,11%	0%
3. Коэффициент оборота по приему $(п.1.1 \div п.1) \times 100$	33,3	66,7	20	-13,3	-46,67	-40,0%	-70%
4. Коэффициент оборота по увольнению $(п.1.2 \div п.1) \times 100$	58,3	55,6	20	-38,3	-35,55	-65,7%	-64%
5. Коэффициент текучести $((п.1.2.1 + 1.2.2) \div п.1) \times 100$	58,3	55,6	20	-38,3	-35,55	-65,7%	-64%
6. Общий коэффициент оборота $((п.1.1 + 1.2.) \div п.1) \times 100$	91,7	122,2	40	-51,7	-82,22	-56,4%	-67,3%

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Коэффициент оборота по приему самый большой оказался в 2016 году и составил 66,67, это больше на 33,34, чем в 2015 и больше на 46,67, чем в 2017 году. Что касается коэффициента текучести кадров, то больше всего персонала выбыло в 2015 году и коэффициент составил 58,33, это больше на 2,78 по сравнению с 2016 и больше на 38,33, чем в 2017 году. 2017 год был почти

неизменен, в связи с тем, что 2 человека пришли в компанию и 2 человека выбыли из компании, поэтому общий коэффициент оборота небольшой и составляет 40.

Коэффициент оборота по увольнению (133,88) за 3 года превышает коэффициент оборота по приему (120) на 13,88. Увольнение по собственному желанию связано, прежде всего, с беременностью персонала, так как коллектив достаточно молодой, также смена места жительства.

Сравнивая 2017 год с 2015 можно сделать выводы: среднесписочная численность на конец 2017 года увеличилась за счет прихода 1 сотрудника, и относительное отклонение составило 11,11%. Коэффициент оборота по приему снизился на 13,33, коэффициент оборота по увольнению также снизился на 35,55. Это говорит о том, что за 2017 год было уволено на 5 сотрудников меньше, чем в 2015 году. По данным таблицы видно, что коэффициент оборота по приему уменьшился в 2017 году на 46,67, нежели, чем в 2016 году. В 2016 году было принято на 4 сотрудника больше, но также и выбыло на 3 сотрудника больше, чем в 2017 году. Коэффициент оборота по увольнению сократился в 2017 году на 35,55. Среднесписочная численность на конец года не изменилась и составляет 10 сотрудников. Подводя итог, можно сказать, что трудовые ресурсы компании в результате систематического приема и увольнения все время изменяются, но это значительно не сказывается на работе всей организации.

Основные экономические показатели ООО АПП «Карьера-Форум» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные экономические показатели ООО АПП «Карьера-Форум» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Абс. откл.		Темп прироста, %	
				2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	12356	10101	13392	+1036	+3291	+8,38	+32,58
Себестоимость	10705	8571	10902	+197	+2331	+1,84	+27,2
Прибыль	909,6	923,9	1686,5	+776,9	+762,6	+85,4	+82,54
Рентабельность, %	7,8	9,7	13,4	+5,6	+3,7	+71,8	+38,14

Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Выручка 2015 год:  $12356 * 6\% = 741,4$ ;  $12356 - 741,4 = 11614,6$ ;

Выручка 2016 год:  $10101 * 6\% = 606,1$ ;  $10101 - 606,1 = 9494,9$ ;

Выручка 2017 год:  $13392 * 6\% = 803,5$ ;  $13392 - 803,5 = 12588,5$ .

Как видно из таблицы 8 в период с 2015-2017 гг. ООО АПП «Карьера-Форум» увеличивала выручку от реализации услуг, в 2017 на 1036 по сравнению с 2015 годом и на 3291 по сравнению с 2016 годом. В 2016 году произошел небольшой спад выручки, но прибыль возросла на 14,3. Также прибыль с каждым годом увеличивалась и в 2017 составила 1686,5. Данный показатель больше на 776,9, чем в 2015 и больше на 762,6 по сравнению с 2016. По данным таблицы видно, что показатель рентабельности имеет тенденцию к росту и в 2017 году составил 13,4 %. Темп прироста составлял на 71,7% больше, чем в 2015 и на 38,14% по сравнению с 2016 годом. Это указывает на увеличение прибыли. Можно сделать вывод о том, что в целом наблюдается положительная динамика показателей организации. Показатели увеличились к 2017 году, данная тенденция является благоприятной, и дальнейший анализ следует проводить с целью оценки устойчивости такого положения организации.

Главными условиями успеха Агентства являются знание российского рынка труда, использование передового опыта и эффективных технологий поиска и подбора персонала, профессионализм сотрудников и, конечно, большой опыт работы в Дальневосточном регионе. Известность Агентства и обширная клиентская сеть позволяют постоянно расширять круг деловых контактов и выходить на новые рынки, в частности, ближайшее зарубежье. На протяжении последних лет Агентство регулярно выполняет заказы от российских компаний по поиску специалистов и руководителей со знанием восточных языков.

Агентство будет продолжать курс на дальнейшее развитие бизнеса как в области расширения спектра предлагаемых услуг, так и упрочении отношений с клиентами, ориентированных на долговременное и тесное сотрудничество. И, конечно, особый интерес Агентство направляет на проекты, реализуемые в странах АТР.

## **2.2 Анализ процесса отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум»**

ООО АПП «Карьера-Форум» уделяет большое внимание выбору кандидатов на определенные вакансии в компании. Система подбора и отбора персонала предполагает ряд операций, направленных на привлечение кандидатов, которые обладают необходимыми компетенциями для выполнения задач компаний.

Алгоритм подбора персонала строится следующим образом.

1 Организация (клиент) подписывает договор с ООО АПП «Карьера-Форум» (Приложение А).

Договор заключается для того, чтобы закрепить на бумаге все обговоренные нюансы, также для гарантии того, что все задачи будут выполнены в срок или не выполнены вовсе. Если оказанная услуга была выполнена в срок, заказчик выплачивает вознаграждение в размере 15% годового дохода кандидата, понимаемого как вознаграждение, получаемое сотрудником, с учетом заработной платы, премий, надбавок, суммы подоходного налога и иных коэффициентов. Вознаграждение выплачивается после того, как кандидат вышел на работу не позднее 5-ти банковских дней. Стандартный срок по поиску персонала и предоставлению первых 3-5 кандидатов составляет 2-3 недели. Для привлечения менеджеров высшего звена и уникальных специалистов продолжительность поиска может быть больше. Если кандидат показал неудовлетворительные результаты в период испытательного срока и его увольняют, заказчик должен проинформировать исполнителя в течение 7 дней. Также исполнитель предоставляет бесплатную замену работника, если с момента принятия на работу прошло не более 90 дней.

2 Обсуждение и утверждение задания на подбор (Приложение Б).

Заказчик заполняет задание на подбор, в котором прописывается краткая информация о компании, функционал требуемого специалиста, требования по опыту и условия работы для данного человека, которые работодатель предлагает, предпочтительный пол и возраст кандидата, испытательный срок, форма найма.

Также работодатель предоставляет стоп-лист из ФИО кандидатов, которые уже были рассмотрены на данную позицию перед тем, как задание было размещено в агентстве. После данной процедуры назначается консультант по подбору, который будет вести поиск по вакансии. Он связывается с работодателем и уточняет детали, которые понадобятся при составлении профиля кандидата (конфиденциальность, возможные рекламные мероприятия, график работы над заказом и т. д.). Профиль кандидата – это тот идеальный человек с идеальным опытом и знаниями, которого хотел бы видеть у себя в компании работодатель. Задача консультанта определить ключевые характеристики данного специалиста, на что в первую очередь нужно обращать внимание при поиске.

3 Следующий этап – это непосредственный поиск кандидатов.

Он включает в себя: размещение вакансии во всех возможных открытых интернет источниках, а также профильных форумах, сайтах, социальных сетях, группах, где могут находиться соответствующие кандидаты. Задача – максимально оповестить людей, что есть данная вакансия. После того, как вакансия размещена, производится выборка по базе по ключевым характеристикам. Далее консультант делает выборку по работным сайтам, в большей степени HeadHunter, в меньшей Фарпост, если это региональный поиск, то на работных сайтах соответствующего города.

Выборка – это подборка наиболее подходящих резюме сайтом к требуемой вакансии. Выборка формируется автоматически по параметрам вакансии в момент ее размещения на сайте. В нее входят наиболее подходящие резюме для вакансии. Услуга «выборка» позволяет видеть контактные данные подобранных резюме в течение недели (7 календарных дней) с момента ее активации. Выборка происходит следующим образом: в разделе кандидаты выбираются наиболее подходящие резюме и те резюме, которые подходят можно сохранить [39].

Если поиск сложный или «прямой» (хэдхантинг), то консультант делает поиск таких людей по рекомендациям или напрямую выходит на человека, который занимает аналогичную должность в компании. После всего поиска идет обработка резюме. Консультант звонит кандидатам по выборке и уточняет, рассматривает ли на данный момент человека предложения о работе, если да, то озвучивает предложение от работодателя и в случае, если оно заинтересовало

кандидата, приглашает его на собеседование в агентство. Также консультант просматривает резюме, которые приходят на электронную почту от других кандидатов и отбирает наиболее подходящие, созванивается и приглашает на собеседование.

#### 4 Отбор кандидатов.

Процедура собеседования происходит следующим образом. В ООО АПП «Карьера-Форум» в основном используют такие методы как: биографическое интервью, интервью по компетенциям, психодиагностические тестирования.

Биографическое интервью является первичным методом оценки кандидатов. Консультант получает в ходе данного интервью информацию об опыте работы кандидата, узнает о семейном положении, хобби, привычках кандидата, образовании, возрасте. Данное интервью может помочь раскрыть планы на будущее кандидата, отношение к происходящим событиям, раскрыть возможные переживания кандидата. В ходе получения информации, консультант делает определенные выводы, стоит ли дальше оценивать кандидата или он вовсе не подходит на данную должность.

После биографического интервью следует интервью по компетенциям, когда кандидату задают соответствующие вопросы на определенную вакансию. Интервью по компетенциям (поведенческое) – один из самых сложных и длительных видов интервью при отборе кандидатов. В сравнении с ситуационным (кейс) интервью, данное интервью оценивает только реальный опыт кандидатов. Чаще всего интервью по компетенциям применяется при отборе кандидатов на управляющие позиции, но также и используется при отборе на разные должности. В процессе интервью кандидату задаются вопросы о происходящих конкретных ситуациях в его трудовой деятельности, как те, которые были в прошлом, так и встречающиеся в настоящее время. Ответы на эти вопросы показывают наличие у него той или иной компетенции. Например, консультант просит вспомнить пример, в котором у кандидата возникла какая то конфликтная ситуация и предлагает кандидату описать действия в сложившихся обстоятельствах. В идеале кандидат должен описать возникшую ситуацию, сформулировать задачи, которые

нужно решить, описать свои действия по решению этих задач и рассказать о результате, к которому эти действия привели [21].

Подготовка к проведению интервью состоит из следующих этапов:

- проработка модели компетенций;
- выбор вопросов для оценки кандидата;
- составление оценочного листа.

Модель компетенций – это набор качеств, которые позволяют оценивать персонал на ту или иную должность.

Консультант разрабатывает модель компетенций, исходя из должности, на которую отбирает кандидата. Традиционно достаточно 7-10 компетенций. Также есть профиль должности – это компетенции с определенным уровнем выраженности для конкретной позиции. Затем составляется список вопросов для проверки каждой компетенции и анализа поведенческих проявлений.

При подготовке вопросов следует учитывать:

- были ли у кандидата возможности продемонстрировать навыки и качества, соответствующие той или иной компетенции;
- как кандидат сам оценивает проявление у себя данной компетенции;
- ведет ли кандидат рассказ от первого лица, либо он рассказывает о другом человеке;
- о чем кандидат избегает говорить.

Оценочный лист поможет более наглядно оценить кандидата в процессе собеседования, и интерпретация результатов будет более эффективной.

Шаблон оценочного листа представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Оценочный лист кандидата

Компетенции	Поведенческие индикаторы	Оценка				Комментарий
		0	1	2	3	
Коммуникативные навыки						

Источник: [40]

После всей процедуры консультант оценивает кандидата, фиксирует решение в оценочном листе.

Помимо интервью нередко прибегают и к психологическому тестированию.

Тестирование поможет раскрыть особенности кандидата, его потенциал, которые тяжело оценить с помощью интервью. Применяется диагностика социального интеллекта (тест Дж. Гилфорда и М. Салливена). Данная психодиагностическая методика представляет собой комплекс тестов, которые направлены на психологический феномен, как социальный интеллект.

Социальный интеллект сегодня рассматривается как необходимое условие успешного овладения профессиональными навыками специалиста и адаптации в профессиональной среде [8].

Также используется диагностика личностных особенностей (факторный личностный опросник Р. Кеттела). Опросник позволяет выявить интересы личности, склонности, особенности характера и поведения. Диагностика интеллектуальных способностей (КОТ) сможет раскрыть индивидуальные умственные способности кандидата.

#### 5 Предоставление кандидата в компанию.

По результатам отбора кандидатов консультант составляет резюме по форме организации, направляет его с сопроводительным письмом (почему он рекомендует данного кандидата) работодателю (Приложение В).

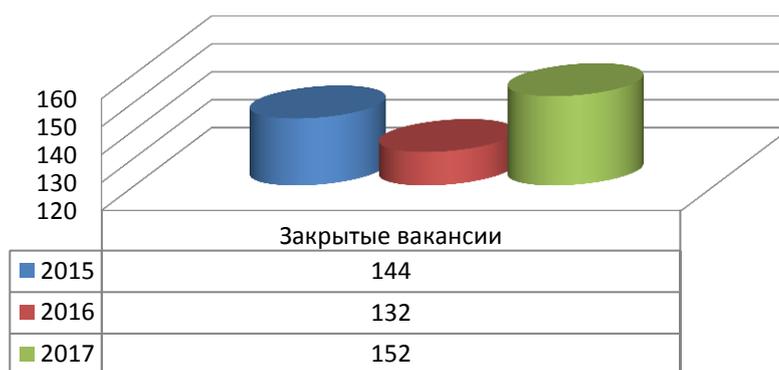
Работодателю представляются лучшие кандидаты, наиболее соответствующие сформированному заданию на подбор от заказчика. Далее работодатель назначает время собеседования в компании и по итогам собеседования дает обратную связь. Если кандидат подходит для должности, его берут на работу в компанию с испытательным сроком. Среднее количество кандидатов, которых показывают на 1 позицию 5-7 человек. Если поиск очень сложный, а специалист уникальный, то иногда хватает 1-3 человек. В течение 5-ти рабочих дней заказчик выплачивает вознаграждение компании за успешно подобранного кандидата.

Для более полного понимания мнения директора компании о процессе отбора кандидатов, было проведено интервью. Основные цели интервью: определение более правильных и эффективных методик отбора персонала, прояснения требований к кандидатам. В ходе интервью было выявлено, что методы отбора, применяемые в ООО АПП «Карьера-Форум» помогают на достаточно высоком уровне оценивать кандидатов и отбирать в компании, но внедрение новых методов оценки поспособствует еще более качественному и эффективному отбору персонала. Останавливаться только на тех методиках, которые есть в компании не стоит, возможно стоит найти те, которые поспособствуют комплексной оценки претендентов с наименьшими затратами. Требования к кандидатам основываются на задании на подбор, которое составляет клиент. К каждой должности свои требования, свои знания, умения, опыт работы, особенности, которыми должен обладать кандидат. Исходя из мнения директора, необходимо разработать рекомендации, которые будут способствовать более эффективному отбору.

По данным за 2015-2017 гг. ООО АПП «Карьера-Форум» в среднем закрыло 428 вакансии, включая другие города Дальнего Востока и всей России. Более подробные данные представлены на рисунке 7.

Как видно из рисунка, больше всего закрыто вакансий в 2017 году, на 20 вакансий больше, чем в 2016 и на 8 больше, чем в 2015 году. Этот показатель может быть обусловлен несколькими причинами:

- во-первых, большой спрос на услуги кадрового агентства в 2017 году вырос, а именно на отбор персонала. Данный спрос связан с тем, что компании не могут закрыть эффективно своими силами вакансии, и обращаются в агентство;
- во-вторых, консультант по подбору и отбору персонала эффективно работает с заказчиками, с каждым годом повышает свои управленческие навыки.



Источник: [составлено автором по данным внутренней отчетности]

Рисунок 7 – Количество закрытых вакансий с 2015-2017 гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация процесса отбора кандидатов в ООО АПП «Карьера-Форум» построена на трех методах оценки: биографическое интервью, интервью по компетенциям и психодиагностические тестирования. Задачей консультанта по подбору является организация процесса качественного поиска и отбора квалифицированного персонала для заказчика с использованием предоставленных ресурсов кадрового агентства, а также выявление у кандидатов их истинной цели, планов на будущее при устройстве на работу.

### **2.3 Совершенствование отбора персонала с использованием современных методик**

Проанализировав структуру и динамику численности персонала, основные экономические показатели, организацию процесса отбора в кадровом агентстве ООО АПП «Карьера-Форум» были выявлены следующие проблемы:

- текучесть кадров составляет 20%;
- недостаточность методов при отборе кандидатов;
- высокие требования со стороны клиентов.

Эти проблемы воздействуют на эффективный отбор кандидатов, а также на компанию в целом.

Для ликвидации данных проблем и улучшения работы компании, будет предложен ряд мероприятий. Данные рекомендации будут направлены на привлечение новых сотрудников, клиентов, на усовершенствование методов оценки

кандидатов при отборе, а также на дальнейшее развитие и рост организации на рынке.

Для уменьшения текучести кадров в ООО АПП «Карьера-Форум» предложены следующие мероприятия.

Текучесть кадров в компании происходит по собственному желанию и связана с уходом сотрудников в декрет, так как коллектив состоит в основном из женщин, а также смена места жительства. Вообще, минимальный уровень движения персонала, нормальное явление для всех компаний и неизбежная процедура. Внедрение в коллектив новых идей, подходов, способствует развитию компании.

В целях улучшения социально-психологического климата в коллективе, уменьшения текучести кадров работникам можно предложить заполнить анкету при увольнении. В данной анкете работник может изложить причину своего ухода, ответить на вопросы, связанные с его должностными обязанностями, выразить свои пожелания по улучшению рабочего процесса.

Данная анкета сможет показать, насколько сотруднику была интересна занимаемая должность, хорошо ли он влился в рабочий коллектив.

Анкета при увольнении сотрудников представлена в таблице 10.

На текучесть кадров по причине беременности или смены места жительства никак не повлиять. Если же текучесть происходит по другой причине, можно предложить работнику другие условия работы. Если работника не устраивает размер заработной платы, то можно пересмотреть его нагрузку, размер премии.

Также за хорошую работу работникам раз в год выдавать абонемент в фитнес-зал, либо в салон красоты, а также подарочные сертификаты на приобретение какого-либо товара. Сотрудникам, кто хочет дополнительно учиться и развиваться давать возможность получить дополнительное образование. Неплохим поощрением была бы путевка в санаторий, где сотрудник мог бы отдохнуть и улучшить свое здоровье.

Таблица 10 – Анкета при увольнении сотрудников

 <p><b>КАРЬЕРА – ФОРУМ</b> агентство по подбору персонала</p> <p>690091, Россия, Владивосток, ул. Светланская, 13. Тел.: (423) 2300-490, 2413-749 Факс: (423) 2300-445, 2413-750, 2413-742 <a href="http://www.kforum.ru">www.kforum.ru</a> e-mail: <a href="mailto:kforum@kforum.ru">kforum@kforum.ru</a></p> <p>Уважаемый коллега! К сожалению, вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных факторов, просим ответить на следующие вопросы. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы для улучшения рабочего процесса сотрудников.</p>	
1. Ваша должность	
2. Стаж работы в организации	
3. Какова причина вашего ухода	<p>А. Смена места жительства</p> <p>Б. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе</p> <p>В. Низкая заработная плата</p> <p>Г. Беременность</p> <p>Д. Другое</p>
4. Соответствовала ли работа в компании вашим ожиданиям?	<p>А. Да, соответствовала</p> <p>Б. Нет (причина) _____</p>
5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места? (оцените по пятибалльной шкале)	1 2 3 4 5
6. Что, на ваш взгляд, можно отнести к положительным сторонам компании?	<p>А. Надежность и перспективность организации;</p> <p>Б. Карьерный рост в компании;</p> <p>В. Профессионализм сотрудников;</p> <p>Г. Другое</p>
7. Оцените, пожалуйста, степень вашей удовлетворенности рабочим процессом в нашей компании	<p>А. Полностью удовлетворен;</p> <p>Б. Удовлетворен;</p> <p>В. Не удовлетворен;</p> <p>Г. Полностью не удовлетворен.</p>
8. Как бы вы оценили морально-психологический климат в коллективе?	<p>А. Дружеские отношения;</p> <p>Б. Напряженная атмосфера;</p> <p>В. Затрудняюсь ответить.</p>
9. В каком случае вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении?	
10. Пожелания по улучшению рабочего процесса	
Дата _____	
Благодарим за работу в компании и желаем удачи!	

Источник: [составлено автором]

Если же сотрудник не может полноценно развиваться в компании, ему надоела рутинная работа, необходимо пересмотреть его круг обязанностей, предложить

принять участие в организации корпоративных мероприятий, акциях, конкурсах, разнообразить его работу.

Немаловажным фактором в работе любой организации является наличие корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это ценности, поведенческие нормы, отношения, сформированные в процессе функционирования компании и разделяемые всеми сотрудниками организации [6]. В ООО АПП «Карьера-Форум» корпоративная культура развита достаточно хорошо. Сотрудники проводят совместные мероприятия, подготавливают тренинги и семинары для других компаний, поздравляют всем коллективом сотрудника с днем рождения. В качестве дополнительных мероприятий и улучшения корпоративной культуры можно порекомендовать участие в спортивных мероприятиях города, совместные экскурсии, занятия йогой, выезд на свежий воздух.

Рекомендации по совершенствованию методов при отборе кандидатов.

Как уже отмечалось, в ООО АПП «Карьера-Форум» консультант по подбору и отбору кандидатов использует биографическое интервью, интервью по компетенциям и психодиагностические тестирования. Данные методы помогают раскрыть кандидата, дать объективную оценку навыкам, знаниям и умениям кандидата. Но для еще более лучшего отбора кандидатов для заказчика можно применять и другие методы оценки.

Очень часто ООО АПП «Карьера-Форум» отбирает бухгалтера в разные компании. Бухгалтер, это ответственная должность, от которой будет зависеть дальнейшее развитие организации, ежедневный психологический климат в коллективе. Для того чтобы консультант по подбору смог с легкостью оценить кандидатов на данную позицию, одного собеседования будет недостаточно для выявления необходимых знаний, навыков. Несомненно, консультант должен быть разносторонним человеком и владеть знаниями во многих областях, но каких-то важных моментов может и не знать. Для такой вакансии можно предложить ввести профессиональный опросник для выявления компетентности и знаний, а также уровень владения специальными программами.

Профессиональный опросник представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Профессиональный опросник бухгалтера

 <p><b>КАРЬЕРА – ФОРУМ</b> агентство по подбору персонала</p> <p>690091, Россия, Владивосток, ул. Светланская, 13. Тел.: (423) 2300-490, 2413-749 Факс: (423) 2300-445, 2413-750, 2413-742 <a href="http://www.kforum.ru">www.kforum.ru</a> e-mail: <a href="mailto:kforum@kforum.ru">kforum@kforum.ru</a> Профессиональный опросник бухгалтера</p>	
Ф.И.О	
Дата рождения:	
Оцените по пятибалльной шкале уровень своей квалификации, имея в виду:	1 – практический опыт до 1 года; 1 – практика от 1 до 3 лет; 2 – практика от 3 до 5 лет; 3 – практика свыше 5 лет; 4 – знание и практика на уровне эксперта.
Знания и умения: дайте оценку ваших профессиональных знаний на настоящий момент (обведите в кружок ту цифру, которая вам соответствует)	Высокие (1), средние (2), низкие (3).
1) Учет финансовых результатов и составление бухгалтерской отчетности;	1, 2, 3
2) Учет основных средств;	1, 2, 3
3) Учет банковских операций;	1, 2, 3
4) Учет товарных операций;	1, 2, 3
5) Учет затрат;	1, 2, 3
6) Расчет заработной платы и налогов во внебюджетные фонды;	1, 2, 3
7) Учет счетов-фактур, ведение книг продаж, покупок	1, 2, 3
8) Учет материальных активов, материалов и МБП;	1, 2, 3
Как бы вы описали идеального бухгалтера?	
Сотрудник работал в выходной день и попросил предоставить ему выходной на следующий день. Как оплатить день работы в выходной:	А. Этот день вообще не оплачивается, поскольку взамен предоставляется другой выходной Б. В одинарном размере В. В двойном размере
За что нельзя оштрафовать организацию:	А. За представление в ИФНС отчетности с ошибками Б. За нарушение срока постановки на учет В. За непредставление отчетности в ИФНС в срок Г. За неуплату налога
Отчетность по взносам на обязательное медицинское страхование сдается:	А. В Фонд обязательного медицинского страхования Б. В Пенсионный фонд В. В Фонд социального страхования Г. Вообще не сдается

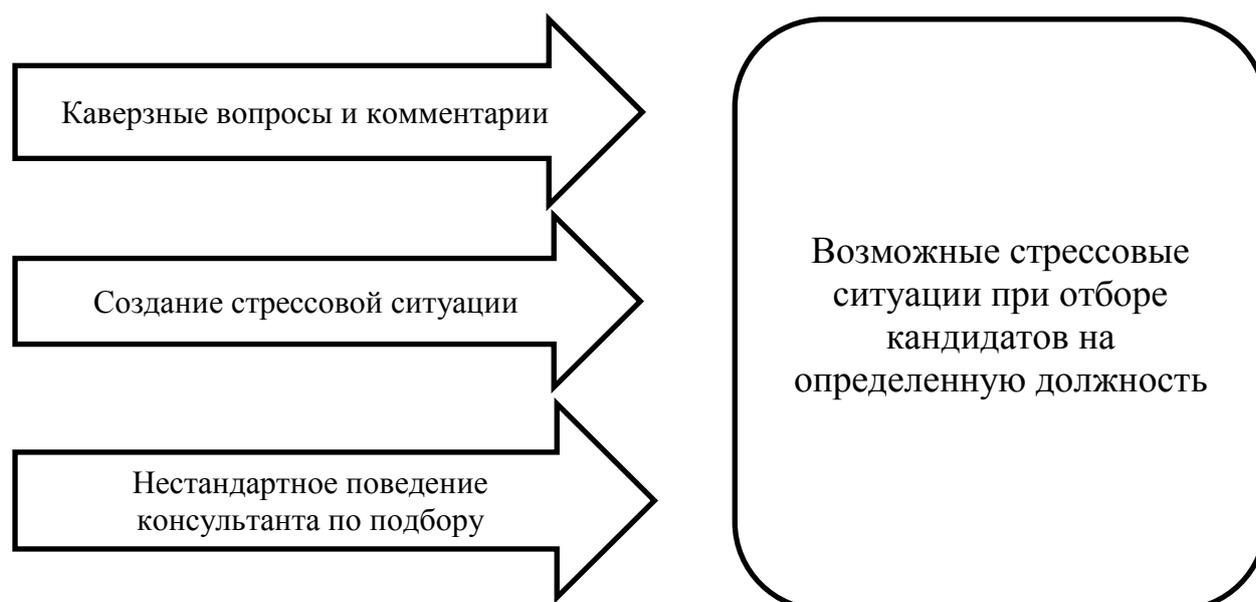
Источник: [Составлено автором]

Если данный опросник сможет упростить работу консультанта и поможет более точно отобрать бухгалтера, то можно составить опросники и на другие распространенные вакансии. Также этот опросник возможно редактировать, вносить дополнительные вопросы, узкой направленности.

Для некоторых вакансий можно применять кроме биографического и интервью по компетенциям стрессовое и brainteaster-интервью.

Если должность, на которую отбирается кандидат включает в себя креативность, аналитическое мышление, то рекомендуется использовать brainteaster-интервью. Вопросы могут быть разнообразными, с вариантом ответов или без, а также решение различных логических задач, бизнес-кейсов любой сложности. Такой метод оценки поможет понять насколько кандидат творческая личность, как умеет находить выход из предложенной ситуации.

Стрессовое интервью можно применять для должностей, которые предполагают нестандартные или конфликтные ситуации. Данный метод оценки способствует выявлению таких качеств, как стрессоустойчивость, гибкость поведения, уравновешенность. Примеры стрессовых ситуаций при отборе кандидатов представлены на рисунке 8.



Источник: [составлено автором]

Рисунок 8 – Примеры стрессовых ситуаций при отборе кандидатов

После такого метода оценки консультант может проанализировать поведение кандидата, выявить его сильные и слабые стороны, а также посмотреть в целом на реакцию кандидата. Необходимо учесть то, что реакция на подобное интервью может быть разной и лучше предупредить кандидата о том, что интервью будет необычным. Также не стоит забывать выводить кандидата из стресса. Если консультант не обладает данной техникой, лучше не начинать подобное интервью.

В ООО АПП «Карьера-Форум» можно попробовать применить и такой нестандартный метод, как физиогномика. Данный метод оценки будет выступать как вспомогательный, сможет подтвердить или опровергнуть полученную информацию о кандидате. С помощью этого метода консультант сможет выявить информацию об особенностях характера, индивидуальности через восприятие и чтение черт лица и мимики кандидата. Предмет физиогномики не только лицо человека, но также и мимика, характерные жесты, поза, особенности телосложения.

Существуют современные биометрические методы идентификации, такие как идентификация по радужной оболочке и сетчатке глаза, распознавание по лицу. Для таких методов есть сканер 2D и 3D лица, сканер глаза. С помощью сканера происходит сканирование кандидата, извлечение индивидуальной информации с помощью радужки и строения лица.

Радужная оболочка глаза считается неповторимой характеристикой человека. Рисунок радужки формируется на восьмом месяце внутриутробного развития, окончательно стабилизируется в возрасте около двух лет и практически не изменяется в течение жизни, кроме как в результате сильных травм или резких патологий. Распознавание лица эффективно, так как черты лица и форма черепа каждого человека индивидуальны [41]. Для того чтобы у консультанта не возникла субъективная оценка о внешности кандидата, можно применить сканер, который самостоятельно проанализирует черты лица и радужку глаза кандидата. На основе предоставленных данных делать соответствующие выводы о характере кандидата, его индивидуальных особенностях. Но не стоит забывать, что данный метод следует применять в совокупности с теми методами, которые есть в компании.

В компании имеется своя база данных кандидатов keystaff. В ней содержится вся необходимая информация о кандидатах: ФИО, пол, возраст, семейное положение, дата рождения, образование, опыт работы, навыки, умения, личностная характеристика. Все кандидаты, которые попали в поле зрения в процессе поиска, вносятся в базу данных. Консультант пополняет базу данных новыми кандидатами, независимо от того, как прошло собеседование. Для того чтобы поиск среди кандидатов происходил наиболее упрощенно, базу данных можно усовершенствовать.

Мероприятия по усовершенствованию базы данных:

- разделить всех кандидатов по отраслям деятельности;
- добавить информацию о собеседовании (как проходило, как вёл себя кандидат, результаты собеседования);
- каждому кандидату сделать шкалу оценивания (она будет показывать, стоит ли поддерживать в дальнейшем связь с кандидатом или же нет. Возможно сделать три слова и выделить то, которое подходит к кандидату: отлично, хорошо, плохо. Данная шкала будет показывать, как в целом тот или иной кандидат прошел этап отбора).

Что же касается высоких требований со стороны клиентов, можно предложить следующее решение. Иногда организация, которая обращается за услугами в кадровое агентство для подбора кандидата, оглашает высокие требования, которые хотят видеть, а не те, которые присущи определенной должности. В задании на подбор необходимо четко указывать, кого хочет видеть заказчик, насколько гибким должно быть образование, опыт работы, навыки кандидата. Также с новыми клиентами необходимо провести беседу, которая должна затрагивать такие вопросы: обсуждение вакансии, деятельности и специфику компании, сроки закрытия вакансии. Если же клиент озвучивает требования, не соответствующие ожиданиям, необходимо ему сказать об этом, что реально выполнить, а что нет и таким образом найти компромисс. Также все необходимо внести в договор, чтобы по истечению срока не было претензий с обеих сторон.

Разработанные мероприятия будут эффективны в том случае, если применить их своевременно и правильно.

Что касается совершенствования методов оценки кандидатов, то в целом они не составят существенных затрат, за исключением сканера распознавания лица и радужки глаза. Стоимость одного оборудования составляет от 200000 тысяч рублей до 1500000 миллиона рублей. Если компания может позволить приобрести данный сканер, то это поспособствует внедрению нового метода оценки, как физиогномика. Затраты могут возникнуть, связанные с поощрением сотрудников. К ним относятся: путевки в санаторий, сертификаты, абонементы, дополнительное обучение сотрудников. Благодаря этим затратам повысится профессиональный уровень сотрудников, увеличится удовлетворенность трудом и как следствие это может повлиять на уменьшение показателей текучести персонала.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сказать, что система отбора персонала ООО АПП «Карьера-Форум» эффективна, но требует внедрения новых методов оценки кандидатов, для еще более эффективного и результативного отбора. К определенной вакансии стоит применять свой метод оценки, а лучше несколько методов, для всесторонней оценки кандидатов, так как ни один метод не гарантирует правильность выбора. Анализ движения персонала показал, небольшое выбытие сотрудников по собственному желанию. На экономических показателях это никак не отразилось. Компании необходимо контролировать текучесть во избежание непредвиденных ситуаций и сразу применять соответствующие меры. Усовершенствование базы данных повлечет за собой определенные материальные затраты, но благодаря новшествам консультанту станет проще искать кандидатов в базе, просматривать наиболее подходящих кандидатов по шкале оценивания.

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию отбора персонала в ООО АПП «Карьера-Форум» смогут улучшить эффективность процесса отбора, уменьшить текучесть персонала, сделают компанию еще более перспективной и приведут к эффективной деятельности всей организации.

## Заключение

Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала. Значение правильного выбора персонала очень важно для любой организации. Высококвалифицированный персонал повышает эффективность функционирования организации, значительно увеличивая прибыль и уменьшая вероятность неудач. Система отбора персонала в каждой организации разная и зависит от стратегии, цели и ценностей компании. Каждой компании необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на определенную должность, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации.

Опираясь на поставленную цель исследования, удалось разработать рекомендации по совершенствованию отбора персонала в организации с использованием современных методик:

1) в итоге проведенного теоретического исследования по вопросам отбора персонала, его организации и основным методам, можно сделать вывод о том, что эффективность работы всей организации в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен отбор персонала, какие использовались критерии отбора, методы оценки. Изучив понятия отбора персонала разных авторов, удалось выявить наиболее развернутое и обобщенное толкование данного понятия, предложенное И.В. Дорониной. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [1];

2) организация процесса отбора в ООО АПП «Карьера-Форум» состоит из следующих этапов:

- организация (клиент) подписывает договор с ООО АПП «Карьера-Форум»;
- обсуждение и утверждение задания на подбор;
- поиск кандидатов;
- отбор кандидатов;
- представление кандидата в компанию.

Основные методы оценки кандидатов при отборе, которые применяет ООО АПП «Карьера-Форум»: биографическое интервью, интервью по компетенциям, психодиагностические тестирования.

Так как не существует одного наиболее точного метода оценки кандидатов, который бы смог полноценно раскрыть кандидатов, их сильные и слабые стороны, навыки, умения, необходимо применять несколько методов для полноценной оценки и после этого делать окончательный выбор в пользу того или иного претендента;

3) при анализе структуры и динамике численности персонала, основных экономических показателей, организации процесса отбора в кадровом агентстве ООО АПП «Карьера-Форум» были выявлены следующие проблемы:

- текучесть кадров составляет 20%;
- недостаточность методов при отборе кандидатов;
- высокие требования со стороны клиентов.

Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

1) выдавать анкету при увольнении сотрудникам в целях улучшения социально-психологического климата в коллективе, получения пожеланий со стороны сотрудника по улучшению рабочего процесса;

2) внести в коллектив разнообразие: совместное занятие йогой, выезд на свежий воздух, экскурсии, участие в спортивной жизни города, тем самым улучшить корпоративную культуру;

3) поощрение сотрудников в виде сертификатов на приобретение какого-либо товара, подарочные сертификаты, путевка лучшему сотруднику в санаторий, возможность получить дополнительное образование;

4) введение профессиональных опросников для кандидатов;

5) применение таких методов оценки кандидатов как: стрессовое и brainteaster-интервью, физиогномика;

6) усовершенствование базы данных keystaff: разделить всех кандидатов по отраслям деятельности, добавить информацию о собеседовании, каждому кандидату сделать шкалу оценивания;

7) в задании на подбор необходимо четко указывать, кого хочет видеть заказчик, насколько гибким должно быть образование, опыт работы, навыки кандидата, внесение в договор оговоренных моментов.

Предложенные мероприятия поспособствуют уменьшению текучести кадров, помогут сделать отбор персонала наиболее эффективным и качественным за счет освоения и усовершенствования методов оценки кандидатов, поспособствуют усовершенствованию базы данных keystaff.

Рекомендованные методы оценки кандидатов в ООО АПП «Карьера-Форум» будут эффективны, так как:

- не несут больших затрат (за исключением физиогномики);
- помогут наиболее тщательно отбирать квалифицированный персонал;
- с помощью этих методов можно выявить важные характеристики (черты характера, отношение к труду, способность предвидеть ситуацию, найти выход, принимать ответственные решения, уровень знаний).

Данные методики лучше применять с теми, которые уже есть в организации, так как комплексная оценка претендентов способна предоставить консультанту результат с наименьшими потерями средств и времени и недостатки одних методов оценки смогут компенсироваться за счет достоинств других.

Таким образом, при реализации предложенных мероприятий процесс отбора кандидатов станет наиболее эффективным, что будет способствовать улучшению работы всей компании в целом.

## Список использованных источников

1. Авруцкая, С.Г. Современные методы отбора персонала в России / С.Г. Авруцкая, Т.Ю. Воробьева // Изд-во Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева (Москва). – 2014. – № 4(153). – С. 107–109.
2. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала : учебное пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
3. Бухгалтерская отчетность ООО АПП «Карьера-Форум» за 2015 год.
4. Бухгалтерская отчетность ООО АПП «Карьера-Форум» за 2016 год.
5. Бухгалтерская отчетность ООО АПП «Карьера-Форум» за 2017 год.
6. Галагузов, А.Н. О сущности понятия «Корпоративная культура» / А.Н. Галагузов // Сибирский педагогический журнал. – Изд-во Новосибирский государственный педагогический университет (Новосибирск). – 2015. – № 1. – С. 198-203.
7. Герасимов, Е.С. Критерии подбора, отбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса / Е.С. Герасимов // Вестник университета Российской академии образования. – Изд-во Университет РАО (Москва). – 2011. – № 2. – С. 184–187.
8. Гриб, Е.В. К вопросу о соотношении социального и других видов интеллекта / Е.В. Гриб // Изд-во Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). – 2017. – № 1. – 135 с.
9. Десслер, Г. Управление персоналом. Пер. с англ. под ред. И.М. Степнова. – М. Изд-во: БИНОМ. – 2004. – 799 с.
10. Демина, Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента / Н. В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – Изд-во Институт региональных проблем российской государственности на Северном Кавказе. – 2008. – 12. – С. 60–72.
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 1998. – 8 с.

12. Жариков, В.В. Инновационные технологии отбора персонала / В.В. Жариков // Изд-во Воронежский государственный технический университет (Воронеж). – 2014. – № 21. – С. 71–79.

13. Занько, Д.В. Технология ассесмента как инструмент эффективной комплексной оценки персонала / Д. В. Занько // Изд-во Общество с ограниченной ответственностью «Апробация» (Махачкала). – 2016. – № 6. – С. 196–203.

14. Захаров, Е.В. Отбор кадров как элемент технологии управления персоналом в организации / Е.В. Захаров // ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева». – Изд-во Волжский университет имени В. Н. Татищева (Тольятти). – 2009. – № 1. – 3 с.

15. Зелинская, М.В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М.В. Зелинская, Е.С. Пронин // Изд-во Кубанский государственный аграрный университет. – 2015. – № 108. – 1093–1106.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 360 с.

17. Клевцова, Е.А. Применение метода ассесмент центр при отборе персонала / Е.А. Клевцова, М.В. Винниченко // Изд-во Москва. – 2008. – № 6. – С. 161–165.

18. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала, проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Олимп (Иваново). – 2017. – № 1(14). – С. 46–50.

19. Кулиш, Т.Е. Найм персонала в организацию и особенности ее внутренних и внешних источников / Т.Е. Кулиш, А.В. Кириллов // Изд-во Российский государственный социальный университет (Москва). – 2015. – № 8. – С. 104-108.

20. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала : учебное пособие / М.И. Магура. – ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез» (Москва), 2003. – С. 9 – 20.

21. Матвеева, К. А. Интервью по компетенциям: техника STARS / К.А. Матвеева, Л.А. Илюхина // Изд-во Самарский государственный экономический университет (Самара). – 2015. – С. 1-4.

22. Митрохина, О.Н. Эффективное управление процессом привлечения и отбора персонала / О.Н. Митрохина // Изд-во Белгородский университет кооперации, экономики и права (Белгород). – 2006. – № 2. – С. 63-67.
23. Мякушкин, Д.Е. Отбор и подбор персонала : учебное пособие / Д.Е. Мякушкин. – Издво ЮУрГУ (Челябинск). – 2005. – 31 с.
24. Нечаева, А.А. Сущность и этапы отбора персонала / А.А. Нечаева // Изд-во Уральский государственный аграрный университет (Екатеринбург). – 2017. – № 4.1. – 128 с.
25. Новоселов, А.В. Критерии отбора и оценки персонала на предприятии / А.В. Новоселов, В.И. Набоков // Уральский государственный университет (Екатеринбург). – 2017. – № 3. – 84 с.
26. Правила внутреннего трудового распорядка ООО АПП «Карьера-Форум» от 25 ноября 2017 г. приказ № 85-02-ЦО-ОД
27. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев // Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 59 с.
28. Устав ООО АПП «Карьера-Форум» за 2017 год.
29. Шевченко, Т. Е. Особенности применения нетрадиционных методов отбора персонала / Т. Е. Шевченко // Изд-во Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск). – 2013. – С. 115–119.
30. Dirk H.M. Personality, Personnel Selection, and Job Performance // Erasmus University Rotterdam. – 2017. – Vol. 10, Issue 5. – P. 2–5.
31. Druart, S. Strategies for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: Where are we and where should we go? // Journal of Work and Organizational Psychology. – 2013. – Vol. 29, Issue 1, April. – P. 2–6.
32. Fred, A. Privacy and Personal Selection: Reciprocal Rights and Responsibilities // Publishing corporation Plenum. – 2016. – Vol. 11, Issue 3. – P. 5–8.
33. Gribincha, D. experience of personnel management`s development of enterprises // The Journal of the Bulletin of Turan University. – 2016. – Issue 2, May. 97-101.

34. Lievens, F. Assessing Personality–Situation Interplay in Personnel Selection: Toward More Integration into Personality Research // *European Journal of Personality*, *Eur. J. Pers.* 31: 424–440. – 2017. – Vol. 31, Issue 5, October. – P. 425–428.

35. Robertson I. T. The impact of personnel selection and assessment methods on candidates // *The Journal of human relations*. – 2015. – Vol. 44, Issue 9, February. – P. 115–125.

36. Shvydun, S. An Effective Personnel Selection Model // *A National Research University Higher School of Economics*. – 2014. – Vol. 23, Issue 8, May. – P. 1– 5.

37. Stroescu, O. Improving Personnel Selection through Frame of Reference Effect on Personality Inventory: Predictive and Incremental Validity over Cognitive Ability and Job Knowledge // *Bucharest University, Romania*. – 2015. – Issue 10. – P. 261–265.

38. Визитная карточка ООО АПП «Карьера-Форум» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kforum.ru/about/?a=29&s=23&p=1>

39. Выборка резюме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hh.copiny.com/article/details/id/1321>

40. Интервью по компетенциям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://job.erm.ru/rabotodatelyam/poleznye-stati/interview-po-kompetenciyam/>

41. Моржаков, В.А. Современные биометрические методы идентификации [Электронный ресурс] / В.А. Моржаков, А.В. Мальцев // Режим доступа: <http://masters.donntu.org/2013/fknt/fomenko/library/article4.htm>

# Приложение А

## Договор на подбор персонала

ДОГОВОР №

г. Владивосток

\_\_\_\_\_ 2018 г.

ООО Агентство по подбору персонала «Карьера-Форум», именуемое в дальнейшем «Исполнитель», в лице директора Поповой Галины Владимировны, действующей на основании Устава, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, заключили настоящий договор о нижеследующем:

### 1. Предмет договора

1.1. **Заказчик** поручает, а **Исполнитель** обязуется за определенное вознаграждение предоставить услуги по поиску и отбору кандидатов для **Заказчика** на вакантную должность, обозначенную в Задании на подбор персонала (*Приложение к настоящему договору*).

1.2. Под услугами, указанными в п.1.1., понимается:

1.3. поиск и отбор кандидатур работников, соответствующих предъявленным требованиям **Заказчика**, включая анкетирование, составление резюме, предоставление, при необходимости, рекомендаций, организация собеседований **Заказчика** и кандидатов.

### 2. Обязанности сторон

2.1. Права и обязанности **Исполнителя**:

2.1.1. Провести исследование рынка на предмет выявления кандидатов, соответствующих требованиям **Заказчика**;

2.1.2. Представить **Заказчику** резюме кандидатов (не менее 3 человек), наиболее соответствующих требованиям, указанным **Заказчику** в Приложении. Резюме включает профессиональные, биографические и личностные характеристики указанных кандидатов, а также комментарии специалистов **Исполнителя** к ним;

2.1.3. Самостоятельно осуществлять поиск и подбор кандидатур работников по Заданию **Заказчика**.

2.1.4. Информировать кандидатов об условиях предлагаемой работы, других необходимых сведениях на основании данных, предоставленных **Заказчиком** в Задании.

2.1.5. Организовать собеседование представителя **Заказчика** с кандидатами в назначенное время. В случае дополнительных затрат на передвижение кандидата к месту собеседования, данные расходы оплачивает **Заказчик**.

2.1.6. Оказать содействие процессу переговоров с финальным кандидатом (кандидатами) об условиях приема на работу.

2.1.7. Обеспечить обратную связь с принятым на работу кандидатом в период испытательного срока.

2.1.8. Обеспечивать конфиденциальность информации, документации, не передавать третьим лицам информацию, полученную в ходе исполнения настоящего договора, кроме информации, которую **Исполнитель** уполномочен должным образом передать кандидатам.

2.2. Права и обязанности **Заказчика**:

2.2.1. Своевременно оформлять Задание, предоставить **Исполнителю** всю необходимую информацию для обеспечения выполнения условий настоящего договора.

2.2.2. Предоставить **Исполнителю** полное и точное описание работы на данном рабочем месте, требований, предъявляемых к кандидатам, а также информацию об условиях принятия на работу.

2.2.3. Своевременно извещать **Исполнителя** о возможных трудностях в исполнении заключенных в рамках настоящего соглашения сделок.

2.2.4. Принять определенное решение о найме или отказе от найма кандидата и информировать об этом **Исполнителя** в течение 7 (семи) дней после заключительного интервью. В случае отклонения кандидата, проинформировать **Исполнителя** о причинах отказа.

2.2.5. Во избежание недоразумений в закреплении кандидатов, **Заказчик** может сообщить **Исполнителю** имена кандидатов (Стоп-лист), рассматриваемых им самостоятельно либо от других агентств по текущей вакансии. Если такая информация не была предоставлена **Заказчиком**

**Исполнителю** до начала предоставления кандидатов **Исполнителем**, любой такой Кандидат будет считаться представленным **Исполнителем**.

2.2.6. По просьбе **Исполнителя**, предоставить последнему возможность принять участие в проведении собеседований с кандидатами.

2.2.7. Своевременно и в полном объеме, согласно пунктов 3.1. – 3.3., выплачивать **Исполнителю** причитающееся ему вознаграждение. Датой выполнения услуг и, соответственно, основанием для окончательной оплаты услуг **Исполнителю** считается дата фактического выхода на работу кандидата, независимо от того, был ли прием на работу оформлен в соответствии с ТК РФ.

2.2.8. **Заказчик** обязуется рассматривать и подписывать Акт приема-передачи услуг в течение 5 (пяти) дней с момента его получения от **Исполнителя**. Акт сдачи-приемки содержит информацию о принятом на работу кандидате, всех отправленных резюме и всех кандидатах, прошедших интервью у **Заказчика** при поиске на данную позицию.

2.2.9. В случае аннулирования заказа **Заказчик** подписывает представленный **Исполнителем** Отчет о проделанной работе, содержащий информацию обо всех отправленных резюме и всех кандидатах, прошедших интервью у **Заказчика** при поиске на данную позицию.

2.2.10. **Заказчик** в течение 3 (трех) рабочих дней со дня получения Акта об оказании услуг утверждает и подписывает Акт об оказании услуг и возвращает один подписанный экземпляр Акта **Исполнителю**, либо направляет **Исполнителю** мотивированный письменный отказ от подписания Акта в связи с ненадлежащим оказанием услуг. Если в указанный срок **Заказчик** не подписывает Акт об оказании услуг и не заявляет о неоказании или ненадлежащем оказании услуг **Исполнителем**, Акт об оказании услуг считается подписанным, а услуги оказанными **Исполнителем** надлежащим образом и в полном объеме.

### 3. Порядок расчетов

3.1. *За оказанные услуги Заказчик выплачивает Исполнителю вознаграждение в размере 15% годового дохода кандидата, понимаемого как вознаграждение, получаемое сотрудником, с учетом заработной платы, премий, надбавок, суммы подоходного налога и иных коэффициентов. НДС не предусмотрен в связи с упрощенной системой налогообложения в соответствии с гл. 26.2 НК РФ.*

3.2. Вознаграждение за услуги **Исполнителя** согласовывается в *Задании на подбор персонала (Приложение к настоящему договору)* и, по необходимости, отражается в Протоколе согласования цены (*Приложение к настоящему договору*). *Приложения* оформляются отдельно по каждой вакансии.

3.3. Оплата услуг производится **Заказчиком** после выхода кандидата на работу к **Заказчику** на основании выставленного **Исполнителем** счета не позднее 5 (пяти) банковских дней с момента выхода кандидата на работу к **Заказчику**.

3.4. **Исполнитель** сохраняет право на вознаграждение в полном объеме в соответствии с п. 3.1., в случае принятия кандидата на работу к **Заказчику** после первоначального отказа от его кандидатуры, независимо от должности, на которую принят кандидат, в течение года с момента отказа, а по топ - позициям в течение двух лет.

3.5. **Заказчик** обязуется выплатить вознаграждение **Исполнителю** за принятого на работу кандидата при получении сведений о нем из нескольких источников, при условии, что первая информация была получена от **Исполнителя**.

3.6. В случае если **Заказчик**: 1. аннулирует Задание на подбор персонала (*Приложение к настоящему договору*); 2. отложит работу по заказу на срок более 30 дней после начала поиска, он выплачивает **Исполнителю** неустойку в размере 20% от суммы гонорара, обозначенного в п. 3.1. настоящего договора, в течение 7 дней с даты выставления счета.

### 4. Гарантии и ответственность сторон

4.1. Стороны обязуются без промедления информировать друг друга обо всех возникших обстоятельствах, подвергающих угрозе или делающих невозможным выполнение обязательств по настоящему договору.

4.2. В случае неудовлетворительных результатов прохождения испытательного срока кандидатом, **Заказчик** обязан письменно проинформировать об этом **Исполнителя** в течение 7 (семи) дней после увольнения кандидата. **Исполнитель** обязуется предоставить единовременную бесплатную замену работника при условии, что с момента принятия кандидата на работу прошло не более 90 дней. Замена не предоставляется, если увольнение кандидата явилось следствием фактического ухудшения условий труда, оговоренных ранее в Задании, либо несоблюдения **Заказчиком** условий трудового договора или сокращения штата компании.

Замена производится на ту же позицию, на которую был принят на работу кандидат. Заказчик имеет право отложить работу по замене на срок не более чем 3 месяца после увольнения принятого на работу кандидата. По прошествии этого срока работа по замене не проводится.

За всех последующих кандидатов по данной вакансии Заказчик обязуется выплатить вознаграждение в общем порядке.

4.3. Условием предоставления вышеуказанной гарантии являются соблюдение **Заказчиком** обязательств по настоящему Контракту, в том числе по пунктам 3.1. – 3.3., первоначально указанных требований к кандидатам, а также предлагаемых им условий труда, компенсации и должностных обязанностей, отраженных в Заявке или техническом задании на поиск специалиста.

4.4. Если **Заказчик** отказывается от замены не выдержавшего испытание кандидата, то **Исполнитель** возвращает **Заказчику** вознаграждение в течение 5 (пяти) рабочих дней с момента получения требования от **Заказчика** за вычетом части, пропорциональной числу календарных дней, прошедших с момента начала работы уволенного сотрудника, из расчета 1/90 суммы вознаграждения за каждый календарный день, но не более 80% от полученного вознаграждения.

4.5. Стороны отвечают за обеспечение конфиденциальности информации и документации, о которых было согласовано, что они имеют конфиденциальный характер. Стороны считают конфиденциальной всю деловую информацию, передаваемую ими друг другу, информацию о клиентах и партнерах, ценах, зарплатных платах, существующих вакансиях, условиях сотрудничества и т.д. и имеют право открывать ее только в случаях, если это необходимо для надлежащего выполнения своих обязательств по договору.

4.6. За невыполнение обязательств по настоящему договору стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.7. В случае несвоевременной оплаты услуг Исполнителя **Заказчик** уплачивает пени в размере 0,1% от суммы платежа за каждый день просрочки.

4.8. В случае, если **Заказчик** принимает кандидата на рабочее место, не предусмотренное настоящим Договором, **Заказчик** обязан выплатить **Исполнителю** вознаграждение в соответствии с п.3.1 настоящего договора.

4.9. В случае, если **Заказчик** передаст другому юридическому лицу информацию о каком-либо кандидате, представленном **Исполнителем Заказчику**, и это приведет к найму этим юридическим лицом данного кандидата, **Заказчик** обязан выплатить **Исполнителю** вознаграждение в соответствии с п.3.1 настоящего договора.

4.10. Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая свои обязательства, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, т.е. чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

## 5. Прочие условия

5.1. О перемене адресов или банковских реквизитов стороны обязуются немедленно уведомлять друг друга.

5.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах - по одному экземпляру у каждой из сторон. Все изменения и дополнения в договор вносятся только в письменной форме.

5.3. Договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует до момента исполнения сторонами своих обязательств по договору.

5.4. Досрочное прекращение действия договора возможно в случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

5.5 Стороны в договоре согласны с тем, что все спорные вопросы будут решаться преимущественно путем переговоров. При не достижении согласия спор выносится на разрешение Арбитражного суда по месту нахождения Исполнителя.

## 6. Реквизиты сторон

### Исполнитель:

ООО АПП «Карьера-Форум»  
Юридический адрес:  
690005, г. Владивосток, ул. Светланская, 150  
Почтовый адрес:  
690091, г. Владивосток, ул. Светланская, д.13  
Тел/факс: 300-445, 300-490  
ИНН /КПП 2536069368/253601001  
Р/сч 40702810811021002845  
в филиале Банка ВТБ (ПАО) в г.  
Хабаровске  
КОРР.СЧЕТ: 30101810400000000727  
БИК: 040813727  
ОКПО 46194759 ОКОНХ 84500 ОГРН  
1032501280580

### Заказчик:

Юридический адрес:  
Фактический адрес:  
Тел/факс:  
ИНН /КПП  
Р/сч  
В  
К/сч  
БИК  
ОКПО  
ОГРН

### Подписи сторон:

#### От Исполнителя:

Директор  
ООО АПП «Карьера-Форум»  
\_\_\_\_\_ Г.В. Попова

М.П.

#### От Заказчика:

\_\_\_\_\_

М.П.

**Приложение Б**  
**Задание на подбор персонала**



**КАРЬЕРА – ФОРУМ**  
**а г е н т с т в о   п о   п о д б о р у   п е р с о н а л а**

690091, Россия, Владивосток, ул. Светланская, 13.  
Тел.: (423) 2300-490, 2413-749 Факс: (423) 2300-445, 2413-750  
[www.kforum.ru](http://www.kforum.ru) e-mail: [kforum@kforum.ru](mailto:kforum@kforum.ru)

Приложение №1 к договору №    от «» 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ.

<i>Полное название компании, форма собственности</i>	
<i>Сфера деятельности</i>	
<i>Ф.И.О. руководителя компании</i>	
<i>Кол-во работающих в компании</i>	
<i>Сколько лет существует компания</i>	
<i>Фактический адрес</i>	
<i>Телефон</i>	
<i>Факс</i>	
<i>E-mail</i>	
<i>Web-сайт</i>	
<i>Остановка транспорта</i>	

ИНФОРМАЦИЯ О ВАКАНСИИ / УСЛОВИЯХ НАЙМА

<i>Наименование вакансии</i>			
<i>Количество вакансий</i>			
<i>Стоимость одной вакансии (заполняется агентством)</i>			
<i>Срок предоставления информации о кандидатах на замещение вакантной должности</i>			
<i>Планируемая дата выхода кандидата</i>			
<i>Причина появления вакансии</i>			
<i>Как долго не занята вакансия, причина</i>			
<i>Размещена ли заявка в других агентствах? Если «да», то в каких и насколько давно?</i>			
<i>Отдел, кол-во работающих в отделе</i>			
<i>Ф.И.О. непосредственного руководителя, его должность</i>			
<i>Ф.И.О., должность курирующего вакансию</i>			
<i>Количество подчиненных</i>			
<i>Основные обязанности</i>			
<i>Ожидаемые результаты от человека, принятого на эту должность</i>			
<i>Наличие командировок (частота, цели, куда планируются командировки)</i>			
<i>Режим работы</i>			
<i>Испытательный срок</i>			
<i>Форма найма</i>		<i>Бессрочный контракт</i>	
		<i>Срочный контракт на</i>	
<i>Оплата</i>		<i>Низшая ставка (на период испытательного срока)</i>	<i>Средняя ставка (после испытательного срока)</i>
		<i>Высшая</i>	
<i>Дополнительное вознаграждение</i>		<i>Проценты (ставка)</i>	
		<i>Премии (сумма, от чего зависят)</i>	
<i>Какие льготы предусмотрены для этой должности</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li><b>2.</b> Бесплатное питание</li> <li><b>3.</b> Дотации на питание</li> <li><b>4.</b> Добровольное медицинское страхование</li> <li><b>5.</b> Служебный автомобиль</li> <li><b>6.</b> Доставка</li> <li><b>7.</b> Оплата бензина, ГСМ, амортизация</li> <li><b>8.</b> Мобильный телефон</li> <li><b>9.</b> Оплата расходов на связь</li> <li><b>10.</b> Оплата командировочных расходов</li> </ol>	
<i>Наличие отпуска, его продолжительность</i>			
<i>Предусмотрены ли обучающие программы (какие)</i>			

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ

<i>Образование (основное, дополнительное, наличие сертификатов, аттестатов и т.д.)</i>	
<i>Выпускники каких высших учебных заведений представляют наибольший интерес?</i>	
<i>Иностранный язык, степень владения</i>	
<i>ПК (уровень владения, программы, пакеты)</i>	
<i>Наличие собственного автомобиля, в/у, категория</i>	
<i>Чем должен заниматься кандидат в настоящее время (сфера деятельности, должность)</i>	
<i>Необходимые навыки, требования к стажу работы</i>	
<i>Личностная характеристика кандидата, его человеческие качества</i>	
<i>Сотрудники каких компаний не представляют интереса, как кандидаты?</i>	
<i>Сотрудники каких компаний представляют интерес, как кандидаты?</i>	
<i>Почему человек, имеющий хорошую работу, должен перейти к Вам?</i>	
<i>Возраст (предпочтительный)</i>	
<i>Пол (предпочтительный)</i>	

**Исполнитель:****Заказчик:**

Директор ООО АПП «Карьера-Форум»

Г.В. Попова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

М.П.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

М.П.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра управления персоналом и экономики труда**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

на выпускную квалификационную работу студента (ки) \_\_\_\_\_

Доманюк Яны Сергеевны

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б14036

Руководитель ВКР д.пед.н., профессор, К.Г. Кречетников  
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Совершенствование отбора персонала в организации с использованием современных методик»

Дата защиты ВКР « 27 » июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы определяется тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы важное значение придается качеству отбора персонала. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию отбора с помощью современных методик, которые возможно применять не только в ООО АПП «Карьера-Форум», но и в других кадровых агентствах Приморского края.

Выпускник показал высокую степень ответственности и работоспособности, умение самостоятельно работать с различными литературными источниками, умение анализировать материал, обобщать и делать выводы, излагать материал понятным литературным языком.

Яна Сергеевна тщательно проанализировала работу ООО АПП «Карьера-Форум», подчеркнула его сильные стороны и отметила недостатки, разработала рекомендации для компании по преодолению указанных негативных моментов. К недостаткам работы можно отнести отсутствие экономического обоснования разработанных рекомендаций. По оформлению недостатков не выявлено. Уникальность – 71%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «менеджер» по специальности 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «отлично».

Руководитель ВКР д.пед.н., профессор  
(ученая степень, ученое звание)

(подпись)

К.Г. Кречетников  
(и.о. фамилия)

« 18 » июня 2018 г.