

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Развитие технологии подбора персонала организации**

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель А. Н. Поздеев  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ Т.С. Михасёва  
подпись, дата

Консультант \_\_\_\_\_ доцент, канд. социол. наук С. Н. Лыкова  
подпись, дата

Красноярск 2019

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Развитие технологии подбора персонала организации» содержит 81 страницу текстового документа, 60 использованных источников, 7 таблиц, 4 иллюстрации.

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА, СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, АНАЛИЗ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

Цель работы – разработать рекомендации по развитию технологии подбора основного персонала в студии веб– и мобильной разработки «Омега».

Задачи: выделить основные подходы к определению понятий «подбор персонала» и «технология подбора персонала»; выявить основные аспекты технологии подбора персонала; определить специфические особенности подбора персонала в сфере веб– и мобильной разработки; выявить слабые стороны технологии подбора персонала в компании «Омега»; разработать меры по развитию этапов поиска и вторичного отбора персонала.

В результате исследования были определены основные нормативные составляющие технологии подбора персонала, установлена нормативная модель управления персоналом и определены специфические черты сферы IT, влияющие на технологию подбора персонала, выявлены основные слабые места технологии подбора персонала компании «Омега».

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по развитию технологии подбора персонала: данные рекомендации направлены на развитие применяемых методов и инструментов в рамках технологии. В качестве реализации одного из предложений произведен расчет окупаемости приобретения нематериального актива – программного обеспечения для специалиста по подбору персонала.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты подбора персонала организации.....	6
1.1 Подходы к описанию понятия «подбор персонала», основные этапы подбора персонала.....	6
1.2 Технология подбора персонала.....	12
1.3 Особенности технологии подбора персонала, обусловленные спецификой деятельности.....	32
2 Технология подбора персонала в компании «Омега» .....	39
2.1 Организационно–управленческая характеристика «Омега».....	39
2.2 Анализ технологии подбора персонала в организации, выявление слабых сторон.....	47
3 Рекомендации по совершенствованию технологии подбора персонала в компании «Омега» .....	57
3.1 Меры по развитию этапов технологии подбора.....	57
3.2 Рекомендации по развитию этапов поиска и вторичного отбора персонала	67
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Современная быстро меняющаяся среда требует от компаний постоянного развития. Особенно это касается высокотехнологичных сфер, таких, как сфера IT. С точки зрения управления персоналом это означает, в частности, оперативный и качественный подбор персонала, который обеспечил бы компанию специалистами, соответствующими требованиям руководства организации, имеющими подходящий опыт работы и разделяющими ценности компании. Специалисты сферы IT имеют узкоотраслевую подготовку, что требует специального подхода при подборе персонала в компанию, умения привлечь и удержать сотрудников.

Студия веб–и мобильной разработки «Омега» занимается разработкой сложных проектов в области мобильных решений для бизнеса и созданием инструментов для управления компаниями. В организации существует определенная технология подбора персонала, однако, в ходе интервью с генеральным директором компании и директором по развитию было выявлено, что существующая технология подбора основного персонала (программистов, разработчиков) не может в полной мере обеспечить количественные и качественные потребности компании в сотрудниках. Характер деятельности в компании – проектный. На выполнение проекта требуется определенное количество специалистов (руководитель команды и группа разработчиков). В среднем, цикл выполнения проекта составляет около 2 месяцев, тогда как длительность закрытия вакансии в компании составляет около 3 месяцев. Соответственно, существует разрыв между потребностью в сотрудниках для выполнения проекта и реальной возможностью эту потребность обеспечить. В целом, компания расширяет область своей деятельности, выходит на новые рынки (в том числе и зарубежные), в соответствии с этим сейчас существует высокая потребность в квалифицированных специалистах. Этим и обуславливается актуальность исследования.

Цель работы – разработать рекомендации по развитию технологии подбора основного персонала в студии веб– и мобильной разработки «Омега».

Для достижения данной цели необходимо выполнить ряд задач:

- Выделить основные подходы к определению понятий «Подбор персонала» и «Технология подбора персонала»;
- Выявить основные аспекты технологии подбора персонала;
- Определить специфические особенности подбора персонала в сфере веб– и мобильной разработки;
- Выявить слабые стороны технологии подбора персонала в компании «Омега»;
- Разработать меры по развитию этапов поиска и вторичного отбора персонала.

Объектом исследования является система управления персоналом в компании «Омега», предметом исследования – технология подбора основного персонала в «Омега».

Информационной базой исследования является учебная и научная литература по теме исследования, а также периодические издания (в том числе в сети Интернет), локальные нормативные акты и другие документы студии веб–и мобильной разработки «Омега».

# 1 Теоретические аспекты подбора персонала организации

## 1.1 Подходы к описанию понятия «подбор персонала», основные этапы подбора персонала

Человек является ключевым фактором успешного функционирования любого предприятия. Он является носителем знаний, разработчиком идей и их реализатором. Именно поэтому один из важнейших аспектов в процессе управления организацией – подбор персонала.

Рассмотрим, что же представляет собой понятие «подбор персонала».

Авторы учебных пособий по специальности «Управление персоналом» высказывают мнение о том, что подбор – одна из важнейших функций управления персоналом в организации. Тем не менее, в научной и учебной литературе нет однозначного толкования понятия «подбор».

Рассмотрим основные подходы к толкованию данного термина. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 –Подходы к толкованию понятия «подбор персонала» с позиции разных авторов

Автор	Определение
С. В. Шекшня	Первичный поиск кандидатов или другими словами формирование базы для дальнейшего отбора.[1, с. 80]
А.П. Егоршин	Формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест, включает в себя расчет потребности в персонале по категориям рабочих мест, нормативное описание профессиональных требований, способы профессионального отбора и общие принципы формирования резерва кадров. [2, с. 32]
Т.Ю. Базаров	Решение о соответствии кандидата, принимаемое кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом на основании анализа документов, характеристик, результатов собеседований и т.д.[3, с.22]
О.И. Аллин	Система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. [4, с. 54]
А.С. Большаков	Поиск, оценка профессиональных качеств и наём людей[5, с. 149]

## Окончание таблицы 1

Н.И. Архипова	Комплекс работы с открывшейся вакансией, от определения требований до выбора лучших претендентов[6, с. 3]
В.И. Веснин	Комплекс мер, принимаемых компанией для закрытия должностей кандидатами, отвечающими определенными требованиям. [7]
П.Ю. Романов, О.Х. Васёва	Первый этап процесса заполнения вакансий, он включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.[8]
Казанцева В.А.	Ключевой этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. [9]
Иванова О.А., Мезенцова А.С.	Создание надлежащего резерва претендентов на все открытые вакансии, из которых впоследствии будут выбраны те работники, которые наиболее подходят запросам организации. [10]
Ленкевич М.И.	Формирование группы наиболее квалифицированных и подходящих на вакансию компании специалистов.[11]

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что существует несколько основных подходов к толкованию понятия «подбор персонала».

– подбор как формирование резерва подходящих кандидатов на вакансию. Таким образом трактуют понятие подбора А.П. Егоршин[2, с. 32], В.А. Казанцева[9], О.А. Иванова и А.С. Мезенцова[10]. С точки зрения данных авторов подбор представляет собой создание конечного списка успешных кандидатов, тех, которые уже прошли профессиональный отбор.

– подбор как целенаправленный процесс, в результате которого происходит наем сотрудника. Т.Ю. Базаров рассматривает подбор как весь процесс поиска и собеседования кандидатов, в результате которого руководством принимается решение о приеме на работу [3, с.22]. О.И. Аллин также обозначает результатом подбора наем сотрудников на работу, при помощи их эффективного привлечения [4, с. 54]. А.С. Большаков[5, с. 149], В.И. Веснин [7] также называют подбором процесс закрытия вакансий.

– подбор как комплекс мероприятий, способствующих выбору лучших претендентов на открывшуюся вакансию, формирование базы для дальнейшего отбора. Так определяют подбор персонала автор учебно–практического

пособия «Управление персоналом современной организации» С.В. Шекшня [1, с. 80], Н.И. Архипова [6, с. 3], П.Ю. Романов, О.Х. Васёва[8], М.И. Ленкевич [11]. Данные авторы полагают, что подбор – это первый этап в процессе заполнения вакантных должностей. Он предполагает определенный комплекс действий, которые приведут к созданию списка потенциально интересных компаний специалистов.

В рамках данного исследования будем придерживаться третьего подхода, поскольку, по мнению автора исследования, результатом подбора персонала является выбор компетентных кандидатов на вакансию, соответствующих требованиям организации. Наиболее приемлемой считаем трактовку термина «подбор персонала», определенную автором учебного пособия «Управление персоналом организации», Н. И. Архиповой. [6, с. 3] Она определяет подбор персонала как комплекс работы с открывшейся вакансией, от определения требований до выбора лучших претендентов.

В настоящее время можно отметить ярко выраженную тенденцию к изменению подходов к подбору персонала в современных организациях. Это выражается в переходе от жестких иерархичных систем (традиционных подходах, задокументированных и строго формализованных) к гибким схемам взаимодействия с соискателями. При этом появляется все больше возможностей для привлечения в компанию сотрудников, работающих в удаленном формате.

Всё более актуальными становятся механизмы управления проектами, а также инструменты, которые задействуют механизмы социальных сетей.

Служба управления персоналом в современной организации должна разрабатывать и применять инструменты, позволяющие эффективно управлять подбором персонала.

Если в недавнем прошлом специалисты занимали одну и ту же должность, а также выполняли приблизительно одинаковую профессиональную деятельность на протяжении длительного периода времени, то в современных условиях специалисты не задерживаются долгое время на одной и той же



должности. Данный факт свидетельствует о необходимости постоянного развития не только сотрудников в своей текущей профессии, но и максимально качественного подбора персонала.

Тенденция поиска талантливых сотрудников становится все более актуальной для компаний. Обладая одним и тем же уровнем технологий, компании могут достигать различного уровня развития. Некоторые организации становятся более успешными, другие – менее. Причина зачастую кроется не в финансовом благополучии компании или уникальных технологиях, которыми она обладает. Фокус успеха организации смещается в сторону людей, которые создают новые решения и технологии, оптимизируют бизнес–процессы и благодаря которым деятельность организации становится все более эффективной (приносит максимальный уровень прибыли). Данный тренд свидетельствует об акцентировании внимания на качественном подборе персонала.

Если рассматривать подходы к подбору персонала, которые позволяют автоматизировать данный процесс, то следует отметить, что в ведущих современных компаниях используются механизмы максимально комплексного подхода к автоматизации рекрутмента, инструменты интеграции с социальными сетями и сайтами по поиску работы, новые инструменты видео–интервью и online–тестирования кандидатов на вакантную должность.

Выбор методов подбора персонала производится на основе анализа внутренних и внешних факторов организации, а также определения потребности в персонале, количественной и качественной, которая является ответами на наиболее важные вопросы для организации, на вызовы, которые диктует компания современная эпоха всеобщей цифровизации. [12, с. 37]

Определение требований –обязательное условие качественного подбора. Любой организации необходимо определить квалификационные требования к сотруднику, а также определенные требования в плане личностных характеристик, это может быть профиль должности или карты компетенций, которыми должен обладать «идеальный сотрудник» [13].

Тем не менее, существуют научно обоснованные принципы подбора персонала, которые, в идеале, должны соблюдать все организации. Используемые на современном этапе процедуры (методы) подбора персонала должны соответствовать стандартным научно-методическим принципам организации подбора персонала [14, с. 21]:

- комплексность – всестороннее и исчерпывающее исследование, а также оценка качеств сотрудника.

- объективность – беспристрастное, непредвзятое отношение к кандидату. Согласно данному принципу, лицо, принимающее решение кандидата о его профессиональном соответствии на должность, должно исключить субъективное человеческое мнение о потенциальном сотруднике.

- непрерывность – продолжительная работа по поиску и подбору персонала, которая подразумевает формирование качественного и эффективного кадрового резерва в организации.

- научность – применение самых современных научных достижений и технологий в процессе подбора персонала.

В прогрессивных компаниях все больший акцент уделяется формированию и развитию имиджа привлекательного работодателя. В любой крупной организации рейтинг привлекательности вакансий для потенциальных работников зависит как от внешних, так и внутренних факторов.

В зависимости от финансового состояния компании могут меняться методы и инструменты подбора персонала. Привлечение кадровых агентств или самостоятельный поиск, оценка с помощью интервью или с применением специализированного оборудования и программных продуктов, размещение объявления только на корпоративном сайте или на специализированных сайтах по поиску работы и многие другие составляющие, на выбор и применение которых влияет финансовое состояние.

На привлекательность компании как работодателя влияет масштаб компании, т.е. численность сотрудников и планы развития компании. Стабильное состояние компании, состояние кризиса или наоборот – развитие и

рост, а соответственно и оптимизация численности влияют на количественную и качественную потребность в персонале. От этого будет зависеть направление подбора персонала: стратегия преимущественно внешнего или внутреннего кадрового обеспечения, высокие требования к потенциальным сотрудникам или низкие входные требования со стороны руководства и т.д. [15]

О. Гапонова и Ю. Чилепенок в своей статье «Подбор персонала в организации: методологический подход» определяют подбор персонала как процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности. [16] Авторы делают акцент на том, что подбор персонала – это не только результат, но и процесс.

Таким образом, в рамках данного исследования подбор персонала будет рассматриваться как процесс, включающий в себя комплекс этапов от определения требований к кандидатам до выбора лучших претендентов на вакансию в компании. Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

## **1.2 Технология подбора персонала**

В соответствии с динамично развивающимся рынком труда совершенствуются и технологии подбора персонала. Определив, на каком этапе подбора в организациях существуют слабые места, возможно развить данный процесс таким образом, чтобы сделать весь процесс более эффективным, устранив выявленный недостаток.

Если ранее подбор производился по мере высвобождения должностей, то на современном этапе развития бизнеса в большинстве организаций производится постоянный мониторинг вакансий. Ранее организации, как правило, выращивали таланты внутри организации, сейчас многие компании практикуют хэдхантинг. Кроме того, сейчас организации стали использовать

множество источников для подбора персонала и использовать гибкую систему вознаграждений, тем самым привлекая к себе новых сотрудников. К тому же, отличительной чертой при подборе персонала становится не просто поиск сотрудников по необходимости, без конкретного плана, а формирование технологии подбора по отдельным вакансиям.[17]

Рассмотрим, что представляет собой понятие «технология подбора персонала». В общем виде, технология – это те приемы, которые применяются, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале.[18, с. 398]

Большой толковый социологический словарь «Collins» формулирует трактовку данного понятия так: «Технология — практическое применение знания и использование методов в производственной деятельности»[19, с. 402]

Также технологию определяют как совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле – как применение научного знания для решения практических задач. [20]

Единой трактовки термина «технология» не существует, однако общим во всех определениях является то, что это совокупность некоторых методов, приводящих к изменению в том материале, на которое производится воздействие.

В процессе подбора персонала используются различные методы и инструменты, а соответственно, в итоге изменяется количественный и качественный состав сотрудников организации.

Согласно определению О.Н. Богатыревой, технология подбора персонала – это сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов, направленных на закрытие вакансий путём поиска и подбора кандидатов, соответствующих требованиям организации.[21, с. 13] Для того, чтобы в компании эффективно функционировала технология подбора персонала, необходимо такое сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов технологии подбора, чтобы укомплектовывать штат сотрудниками, с учетом конечной цели подбора (соответствие

сотрудника, как требованиям рабочего места, так и корпоративной культуре и ценностям организации).

Рассмотрим подробнее содержание технологии подбора персонала. В целом, технология подбора – это процесс, составляющие элементы которого взаимосвязаны, взаимозависимы, и в конечном итоге направлены на получение результата по подбору персонала.

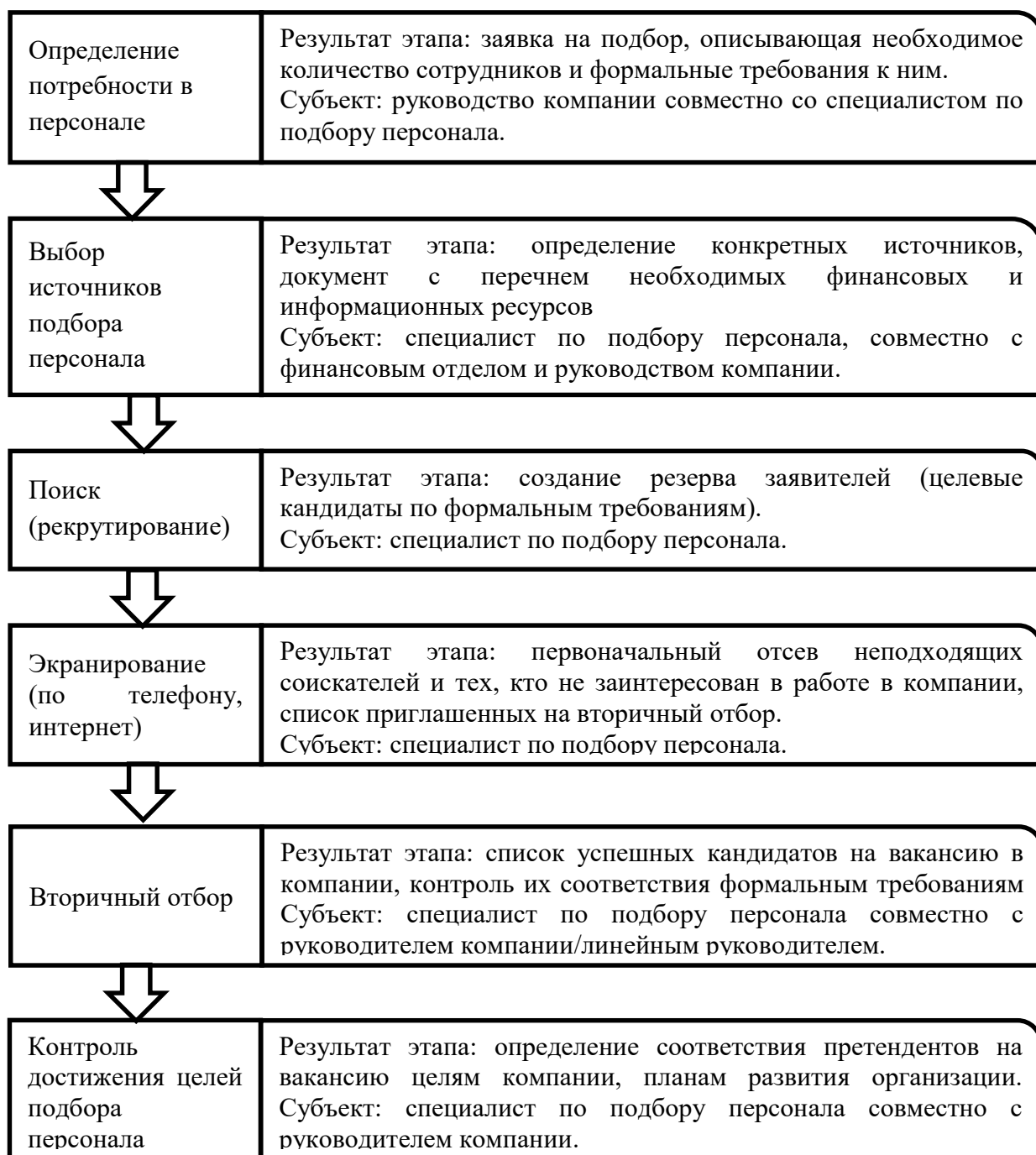


Рисунок 1 – Содержание технологии подбора персонала

Технология подбора персонала – это важный инструмент в процессе управления персоналом. Эффективное управление персоналом организации так же технологично, как и производственный процесс, и требует постоянных вложений в развитие собственных технологий. В том числе технологии подбора.

В условиях развития цифровой экономики происходит трансформация бизнес-процессов во всех сферах деятельности, в том числе и в сфере управления персоналом. Одной из основных тенденций совершенствования управления персоналом является цифровизация HR-технологий (в частности, подбора персонала) на основе применения современных информационно-коммуникационных технологий.

Объектом технологии подбора является человек, потенциальный сотрудник компании, как профессиональный специалист и сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных и т.д.)

Субъект применения технологии подбора – тот, кто занимается её реализацией, непосредственно подбором персонала. Это может быть руководитель организации или сотрудник службы управления персоналом.

Для этого необходим определенный уровень профессиональных знаний и опыта, при условии того, что процесс применения технологии подбора реализуется на основе конкретных, реально достижимых целей, методически разработанных процедур и правил.

Рассмотрим подробнее основные принципы технологии подбора персонала. Они бывают различными в зависимости от специфики деятельности компании. К примеру, если организация характеризуется открытой кадровой политикой, то для неё характерны: прозрачность для потенциальных работников на любом структурном уровне, а ее политика ориентирована на завоевание рынка, быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Если кадровая политика закрытая, то для неё характерно продвижение существующих сотрудников с нижестоящих уровней на более высокую должность. [22]. В принципы подбора персонала должно входить

соблюдение трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам, претендующим на должность в компании. В целом, основополагающим принципом подбора должно являться то, что подбор – это не просто поиск подходящего человека для выполнения поставленных задач; планы по подбору должны быть увязаны с общим контекстом работы с персоналом и со всеми существующими аспектами управления персоналом в компании. Кроме того, подбор должен вестись не только по совпадению технических знаний и навыков, необходимых компании от кандидата, но и на основании того, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации, т.е. с учетом их личностных качеств.[23]

Функции подбора персонала, выраженные в технологии подбора, позволяют:

- предоставлять равные возможности профессионального развития сотрудников, построения карьеры, а также реализации личностного потенциала всем сотрудникам организации;

- обеспечить эффективное распределение нагрузки и рациональное использование работающего персонала в процессе подбора персонала (особенно актуально для небольших организаций, где подбором персонала занимается руководитель организации/отдела или специалист по управлению персоналом, который привлекает технических сотрудников для содействия в процессе собеседования);

- обеспечить объективный подбор персонала: сотрудников, соответствующих по своим компетенциям и личностным качествам.

Для того чтобы избежать ошибок в процессе подбора персонала, необходимо внимательно анализировать особенности внешней и внутренней среды организации, задействовать максимальное количество источников, а также быть готовыми менять мнение в отношении наиболее успешных методов подбора, быть гибкими в процессе общения с кандидатами.

Рассмотрим в таблице 2 более подробно этапы технологии подбора персонала, их содержание, результат каждого этапа, а также определим, на

каких конкретно этапах в организациях могут возникнуть проблемы, какие детали необходимо не упускать в процессе подбора персонала.

Таблица 2 – Структуратехнологии подбора персонала [6, с. 29–35]

Этап подбора	Описание этапа подбора, его особенности
1. Определение потребности в персонале	<p>На данном этапе руководство компании формирует заявку на подбор персонала, а соответственно определяет</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вакантную должность;</li> <li>2) период трудоустройства и требуемые сроки по закрытию вакансии;</li> <li>3) количество человек на открывшуюся вакансию;</li> </ol> <p>Также на данном этапе определяются все имеющиеся ресурсы для подбора персонала: трудовые, финансовые, информационные. Устанавливаются конкретные и измеримые требования к кандидатам (формальные требования, необходимые специальные знания, умения, навыки, а также компетенции). Требования могут формироваться при помощи должностной инструкции или при составлении профиля должности. Конкретные требования определяются исходя из разработанных в компании инструментов и методов работы с персоналом, существующей нормативной документации, с учетом стратегических целей компании.</p>
2. Выбор источников подбора персонала	<p>Выбор источников происходит в зависимости от финансового положения компании, модели управления персоналом, конкуренции на рынке труда и множества других факторов. Выбор должен производиться на основе конкретной вакансии: какой именно источник позволит найти подходящего специалиста в кратчайшие сроки. Для определения наиболее эффективных источников необходимо установить конкретные формальные требования к кандидатам, к их квалификации и рассмотреть, при помощи каких источников можно установить с ними контакт.</p>
3. Поиск (рекрутирование)	<p>Производится анализ резюме соискателей и первоначальный отсев нецелевых кандидатов, которые не подходят компании по основным формальным требованиям. Анализ документов производится на соответствие основным заявленным требованиям, в основном исходя из представленной в резюме информации. В результате формируется база соискателей, прошедших первичный отбор.</p>
4. Экранирование (по телефону, через интернет)	<p>На данном этапе специалист по подбору персонала определяет то, заинтересован ли ещё сотрудник в поиске работы, задает основные вопросы, касающиеся уровня квалификации сотрудника, его профессионального опыта.</p>
5. Вторичный отбор	<p>На данном этапе проходит непосредственно оценка кандидатов, что позволяет отобрать лучшего соискателя (специалистом по подбору персонала, совместно с его будущим непосредственным руководителем или с руководством компании, в зависимости от масштаба компании и модели управления персоналом в организации).</p>
6. Контроль достижения целей подбора персонала	<p>На данном этапе проверяется соответствие кандидатов в компанию определенным на первом этапе целям подбора персонала в организации и в целом стратегическому направлению деятельности компании, оценивается эффективность подбора.</p>



Цель подбора персонала – обеспечить компанию сотрудниками в необходимом качественном и количественном составе. Это предполагает понимание конечного результата подбора персонала, тот идеальный итог, к которому стремится компания при подборе. Цель должна соответствовать принципу SMART, т.е. быть конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной во времени. [24, с. 35–36]

В рамках поставленной цели технологии подбора персонала должен быть определен ряд задач, которые будут способствовать её достижению. Задачи отвечают на вопрос «Как выполнить?», формулируются в соответствии с конечной целью подбора, с пониманием, какие шаги реально может предпринять компания. Задачи являются, по сути, тезисным планом работ для достижения цели.

Рассмотрим первый этап: определение потребности в персонале. В общем виде он подразумевает ответ на вопросы: когда, где, какого качества и с какими финансовыми затратами удастся подобрать персонал в организацию. Иными словами, данный этап состоит в понимании того, как будет обеспечена персоналом организация с точки зрения его численности, квалификации и издержек на поиск и подбор. Многие компании ориентируются на текущие потребности в персонале и не рассматривают их потребность в длительной перспективе, т.е. руководство исходит из того, что рынок труда перенасыщен кадрами нужной профессии и квалификации. Однако такой подход не совсем актуален в современных условиях (тем более если речь идет о высокотехнологичных, инновационных компаниях, требующих от сотрудников специальной подготовки, навыков, знаний) даже в условиях отсутствия дефицита на данных работников, квалифицированных специалистов, как правило, найти трудно. Если рассматривать опыт ведущих компаний мира, существуют даже такие примеры: мировой гигант Google платит своим незанятым сотрудникам, чтобы они не ушли к конкурентам.

Планирование потребности в персонале должно основываться на данных штатного расписания и плане замещения вакантных должностей, планах роста

и развития компании, об имеющихся и планируемых рабочих местах. При формировании потребностей в кадрах в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей подразделений, в которые планируется подбор кадров.

Определение потребности может проводиться несколькими методами:

– Метод экспертных оценок. Данный метод основывается на мнении руководства компании или руководителей отделов. Он основывается на профессионализме сотрудников и на их понимании внутренних процессов компании (эффективность сотрудников, план расширения организации). Это не самый точный метод, поскольку зависит от человеческого фактора, однако в небольших коммерческих организациях применяется, как правило, он.

– Метод экстраполяции. При использовании данного метода существующую ситуацию в организации переносят на будущий период. При этом учитывается специфика рынка, планы расширения производства/клиентской базы и т.п. Данный метод актуален для стабильных организаций на короткий период (несколько месяцев, лет).

– Метод расчета по нормам обслуживания. Нормы обслуживания применяются в отраслях, связанных с производством и частично – с оказанием услуг. Нормы по отраслям прописаны в различных ГОСТах, СНИПах и СанПиНах (соответствующих для каждой отрасли). Зная нормативы выработки и планы производства на будущий период, специалист по подбору персонала может вычислить планируемую потребность в персонале.

– Компьютерная модель для определения потребности в персонале. Она выстраивается на основе информации от руководителей подразделений, затем составляется компьютерный прогноз потребности в персонале на заданный промежуток времени. Это достаточно инновационный метод, который не имеет большой популярности, поскольку требует больших финансовых затрат и дополнительного привлечения специалистов, владеющих соответствующими навыками. Однако он подойдет для крупных предприятий и производств.

Есть и другие методы планирования подбора персонала и определения потребности в нем, однако выше представлены основные – самые популярные и применяемые на практике организациями. В целом, при планировании численности персонала организации необходимо руководствоваться такими принципами: придерживаться соответствия количества и качества сотрудников объему планируемых работ, а также стремиться рационально использовать рабочее время.

Следующий этап технологии подбора персонала – выбор источников подбора персонала. Источники подбора персонала бывают 2 видов:

– Внутренние. Это предполагает перевод на вакантную должность уже работающего в компании сотрудника. В данном случае процесс подбора персонала сокращается по времени и более экономичен финансово. Многие компании, например, рассматривают на вакантные должности руководящего звена сотрудников, «выросших» в собственной организации.[25] Однако внутренние источники подбора персонала далеко не всегда могут покрыть существующие потребности компании;

– Внешние. Это приток новых людей в компанию при помощи внешнего рынка труда. К внешним источникам относятся: биржа труда, ярмарки вакансий; отклики внешних кандидатов на вакансии компании, размещенные на различных ресурсах (в сети Интернет – сайтах по поиску работы, социальных сетях), по телевидению, в газетах и проч.; рекрутинговые агентства, личные знакомства работников организации (так называемое «сарафанное радио»); учебные заведения; Headhunting (переманивание лучших сотрудников из др. организаций); лизинг персонала – привлечение сотрудников из резервного штата квалифицированных специалистов (например, из кадрового агентства) различной профессиональной ориентации при кадровой компании и предоставление их на временной основе согласно требованиям заказчика. [26, с. 122–126]

Для многих крупных компаний вопрос подбора персонала не является острым, поскольку их масштаб, рекомендации на рынке труда, уровень оплаты

труда и прочие условия сами привлекают потенциальных сотрудников. Например, в компании Yahoo только 39% сотрудников были приняты в компанию при помощи сотрудников подразделения по персоналу, все остальные обратились в компанию самостоятельно.[27, с. 353–356]

Однако для большинства компаний этот вопрос остается актуальным. В соответствии с этим определяется множество источников подбора.

Один из самых современных и эффективных источников по подбору является управление талантами в организации. Управление талантами в общем виде представляет собой целенаправленную деятельность организации по развитию в наиболее перспективных сотрудниках центров профессиональных компетенций, тех мета-компетенций, которые позволяют эффективно решать ключевые для развития бизнеса проблемы и сложные – системные и нестандартные – бизнес-задачи.

Управление талантами предполагает несколько основных аспектов. Это привлечение талантов. Его можно проводить за счет создания привлекательного HR-бренда компании: большая компания с возможностями, поддержкой, предоставление непростой работы, счастливые клиенты и сотрудники, хорошая оплата и преимущества. А также подбор наиболее перспективных сотрудников:

- взгляд вовнутрь: внутренние кандидаты – наилучший выбор;
- программы «acqui-hiring» или «найм-поглощение», позволяющая переманивать выдающихся специалистов из мелких фирм целыми группами;
- набор кандидатов с помощью интернет-конкурсов, позволяющих фирме найти людей на основе проблем, которые они могут разрешить.

Впоследствии организация должна обеспечить профессиональное развитие талантливых сотрудников за счет внутрифирменного и внешнего обучения, различных программ развития, эффективной корпоративной культуры. Необходимо качественное сочетание элементов системы управления талантами и отбора лучших с точки зрения целей и возможностей конкретной

организации практик управления талантами для каждого из элементов системы управления талантами.

Рекомендательный рекрутинг – поиск по рекомендациям от сотрудников, друзей, знакомых с использованием собственного социального капитала (т.е. «сарафанное радио»). Такой метод подбора персонала позволяет подобрать специалиста, который действительно разбирается в конкретных технологиях, применяемых в работе компании, а также лояльных к организации, относительно, интуитивно понимающих внутреннюю среду компании.[28]

Целевая подготовка в ВУЗах – сотрудники компании посещают учебные заведения, проводят специализированные лекции, рассказывают о практике/стажировке в компании, организация подготавливает будущих сотрудников, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки.

Дни открытых дверей – возможность посмотреть изнутри на деятельность компании, оценить условия труда и встретиться с руководителями.

Ярмарки вакансий – предполагает проведение презентации компании, где можно заинтересовать потенциальных сотрудников, привлечь их в компанию.

Подбор персонала с использованием интернета/социальных сетей. Сайты для поиска работы, в которых можно выставить фильтры, которые будут отсеивать неподходящих кандидатов, тем самым сокращая время на подбор персонала.

HeadHunter [29] – самый популярный сайт в поиске работы. При поиске кандидатов на данном ресурсе качественно проработаны функции фильтров, а поэтому стоит использовать фильтры по образованию, предыдущему опыту работы, знанию конкретных технологий и английского языка.

Superjob [30] – сайт по поиску работы и подбору сотрудников, где публикуются различные вакансии, как от компаний, так и от кадровых агентств.

Также инструменты подбора в рамках данного метода – сайт компании, группы в социальных сетях («ВКонтакте», «Телеграм», «Facebook»). В

последнее время широкое распространение получили различные чат–боты в социальных сетях, которые позволяют проводить первичное «отсеивание» неподходящих кандидатов, а также связываться со специалистами, которые потенциально могут быть интересны организации. [31]

В 2017 году также появились модули для поиска и подбора персонала – ATS (Applicant Tracking Systems), функциями которых являются: обработка и хранение резюме; их соотнесение с вакансиями; распространение объявлений о вакансиях на различных площадках; сбор откликов на вакансии; сотрудничество с рекрутинговыми фирмами; индивидуальная работа с потенциальными сотрудниками; деятельность по обработке информации в соцсетях; работа с кандидатами; сбор и хранение большого объема данных. Наиболее популярными ATS–продуктами являются Taleo, Kenexa–Brassring, Jobvite, SAP–SuccessFactors, Peoplefluent, ADP, Silkroad, iRecruitment. Их основная цель – упрощение работы специалистов и ускорение процесса подбора персонала.[32, 33]

Executive search – «поиск людей, принимающих решения»[34], метод подбора персонала на руководящие должности. Сложный процесс по подбору топ–менеджеров компаний. По сравнению с другими методами, является более трудоемким, поскольку направление на поиск кандидатов исключительно на ключевые позиции в организации, а также на вакансии специалистов узкого профиля, обладающих высоким уровнем квалификации.

Лизинг персонала – подбор трудовых единиц на время. При использовании данного метода персонал для компании предоставляется специализированными рекрутинговыми агентствами, на определенный срок для выполнения конкретной задачи в рамках деятельности компании. [35]

Аутсорсинг – это форма сотрудничества сотрудничества между организациями, когда одна фирма (заказчик) передает внешнему исполнителю (аутсорсеру) на выполнение некоторые функции, связанные с информационными технологиями, кадрами, бухгалтерией и т.д. Аутсорсинг может предполагать передачу определенных функций отдельному физическому

лицу, которое будет выполнять задачи для организации, но не будет включен в её штат, соответственно, данный специалист будет оказывать компании услуги. Данный метод (аутсорсинг физического лица) чаще всего применяется небольшими компаниями, где функции аутсорсера нужны не на постоянной основе, а периодически (например, для закрытия проекта или формирования бухгалтерского отчета и т.п.). [36]

Аутстаффинг – термин, достаточно близкий к лизингу персонала, который подразумевает вывод персонала за штат компании–заказчика и оформление его в штат компании–провайдера. В российской практике, согласно статье 18.1 Закона «О занятости населения в Российской Федерации»[37], аутстаффинг определяется как – осуществление деятельности по предоставлению труда работников, а именно направление временно работодателем своих работников с их согласия к физическому или юридическому лицу, не являющемуся работодателем данных работников, для выполнения работниками определенных их трудовыми договорами трудовых функций в интересах, под управлением и контролем принимающей стороны.

Кроме того, существуют различные программные продукты для автоматизации подбора персонала, которые позволяют не только формировать базу резюме, но и хранить историю взаимодействия работодателя с каждым кандидатом. Наиболее часто в отечественных организациях для автоматизации подбора персонала применяются такие программы, как E–Staff Рекрутер, 1С, Experium. [31]

В передовых организациях разрабатывают и внедряют комплексные автоматизированные системы управления персоналом, которые часто интегрируются в ERP–системы (Enterprise Resource Planning – система планирования ресурсов предприятия).

В 2017 году было проведено «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2017» компанией Deloitte. В данном исследовании приняли участие более 10 тысяч руководителей компаний и руководителей служб управления персоналом из 140 стран мира, в том числе

156 респондентов из России. Как показали результаты данного исследования, только 23% российских компаний, которые участвовали в опросе, автоматизированы «все или почти все» функции управления персоналом; в 67% – они автоматизированы только частично; в 10% – автоматизация отсутствует полностью. [32]

Однако в условиях всеобщей цифровизации, организации должны не просто автоматизировать бизнес–процессы, в том числе и в сфере управления персоналом, а принципиально изменять их на основе применения современных цифровых инструментов (digital–инструменты).

В современных организациях наряду применением интернет–ресурсов, социальных сетей, стали использоваться различные чат–боты и искусственный интеллект (роботы, которые автоматизируют подбор, занимаются рассылкой информации соискателям, осуществляют звонки). В частности, чат–боты позволяют оперативно привлечь в организацию большое количество работников на типовые должности, не требующие высокой квалификации (массовый подбор). Чат–боты позволяют взаимодействовать работодателю с работником в интерактивном формате. В настоящее время на практике применяются текстовые, телефонные и видеоботы, которые позволяют осуществлять коммуникацию соискателя с работодателем без личного участия специалиста по подбору персонала.

Чат–боты позволяют автоматически найти и проанализировать резюме кандидатов, составить ранжированный список и распределить их на группы в зависимости от соответствия предъявляемым требованиям (полностью соответствуют, частично соответствуют, не соответствуют).

В качестве источника подбора можно также назвать различные конкурсы и задания, которые размещает организация. Это может быть ссылка на тестирование/игру/олимпиаду, в которой участвуют специалисты и студенты. Наиболее успешные участники данного состязания могут быть приглашены на стажировку/работу в компании.



Стоит отметить тот факт, что не существует универсальных методик успешного поиска высокопрофессиональных и ответственных сотрудников. Специалисту по подбору кадров следует тщательно проанализировать условия, в которых компания осуществляет свою работу, и на основании полученных данных выбрать те источники подбора персонала, которые будут наиболее результативными.

Предварительный отбор претендентов (по резюме) является одним из первых этапов подбора персонала, производится по формальным признакам (возраст, образование, специальность, опыт работы). Он используется на начальном этапе подбора персонала, когда из общей массы претендентов на вакансию нужно выделить кандидатов, удовлетворяющих общим, формальным признакам. Мотивация и личностные качества кандидатов на данном этапе не учитываются.

Первичный отбор (по телефону, через интернет). Иначе данный этап можно назвать ресечинг (от англ. Researching – исследование) – это метод экспресс-подбора персонала, когда специалист по подбору просматривает множество резюме и обзванивает подходящих кандидатов. Результатом становится большое количество кандидатов, подходящих по формальным требованиям компании и заинтересованных в работе в ней. Особенность данного метода заключается в том, что специалистов ищут по конкретным признакам, которые можно оценить, просмотрев резюме или пообщавшись в телефонном режиме/по переписке: например, знание определенных языков программирования и владение программами, опыт, а также возраст, образование. В данном случае, успешность технологии подбора достаточно сильно зависит от конкретности требований заказчика, поскольку личные качества кандидатов можно оценить только на очном собеседовании. Сам процесс ресечинга может быть разным в зависимости от требований, предъявляемым к кандидатам в компании – могут оцениваться конкретные компетенции, знания программ, а могут – коммуникабельность и грамотная речь и т.п. Все зависит от специфики деятельности компании, количества и

качества уже трудоустроенного персонала, кадровой политики организации. На данном этапе также могут использоваться опросы в различных формах: например, в форме Google, для того, чтобы кандидаты ответили на основные вопросы в рамках рассматриваемой должности, или же устный опросник, по которому будут опрашивать кандидатов в телефонном режиме.

Следующим этапом является вторичный отбор. Самый популярный метод вторичного отбора – собеседование. Существуют разные виды собеседований, однако общим для них является то, что они состоят из трех основных блоков: вводной части, основной и заключительной. В начале собеседования необходимо установить контакт с кандидатом, обсудить с ним формат беседы. Основная часть предполагает определение основной информации о кандидате в соответствии с требованиями компании (уровень знаний, опыта, навыков, психологических характеристик). Данная часть должна строиться по форме диалога, так как это позволяет лучше узнать кандидата и выяснить многие тонкости. Важно качественно подготовиться к ней, грамотно составить вопросы для того, чтобы узнать не только формальные характеристики, но и потребности, склонности, особенности человека, его мотивацию и ценности. В заключительной части кандидат может уточнить интересующие вопросы, что также позволяет оценить его.

Виды собеседований[38]:

– Биографическое. Этот вид собеседования предполагает анализ прошлого опыта кандидата, его достижений и неудач на предыдущих местах работы, его образования и проч.

– Кейс-интервью. Данный формат собеседования выявляет конкретные знания и умения человека. Кандидату дают определенную ситуацию/проблему, из которой он должен найти выход. От того, насколько успешным окажется его решение, зависит понимание уровня его навыков и умения ориентироваться в сложных ситуациях.

– Психологическое. Современные методы собеседования по психологическим характеристикам кандидата, построенные на всестороннем

анализе личности, позволяют выявить не только склонности к определенному виду деятельности, но и потенциальные возможности развития, лидерские качества, особенности взаимодействия с руководством и другими членами команды, способы стимулирования и мотивации.

– Комбинированное. Данный вид собеседования предполагает сочетание элементов других видов собеседования, их наиболее эффективную комбинацию для достижения цели отбора – выявления всех необходимых характеристик кандидата.

Следующий вид вторичного отбора – тестирования.

Тестирования могут проводиться в различном формате: они могут выявлять квалификационные знания, а могут предполагать оценку психологических качеств человека, его личностных характеристик, склонностей. Тестирования могут выдаваться кандидату непосредственно при личной встрече в организации (на собеседовании), а могут выполняться в онлайн-формате. В настоящее время все большее число компаний для подбора персонала тестирование в режиме онлайн. У этого метода существует ряд преимуществ. Его применение значительно сокращает материальные и временные затраты работодателя на наём персонала. Уже на этапе тестирования отсеиваются неподходящие кандидаты и остаются лишь те, кто отвечает требованиям компании. Помимо того, тестирование позволяет получить более объективную информацию, чем это может дать резюме кандидата. Существует много видов тестов и соответственно различны области их применения.

Для качественной и эффективной работы с тестами и правильного отбора персонала впоследствии, необходимо объединить по группам профессионально важные качества сотрудников, скоторыми будет проводиться тестирование. Важно использовать проверенные и апробированные методики. Каждая тестовая методика должна идти вместе с программой для обработки полученных данных и их толкования. Тестирование необходимо проводить во многих отраслях на этапе приема сотрудников, чтобы сразу провести

отсеивание заведомо непригодных соискателей. Однако при отборе персонала нужно руководствоваться не только тестированием, но и другими методами.

Следующий метод вторичного отбора – кейс-метод (от англ. Case-study). [39] Он может быть частью собеседования, или быть его основой, может быть выдан в качестве заочного задания для кандидата, которое необходимо будет решить. Иными словами, кейс – это искусственно смоделированная рабочая ситуация, типичная для данной позиции в компании, в которую заложена некоторая проблема, дающая возможность кандидату найти пути ее разрешения, а специалисту по подбору персонала – оценить ход мыслей работника, его профессионализм и личные качества. При использовании кейс-метода перед кандидатом стоит четко определенная задача с необходимыми исходными условиями: имеющиеся ресурсы; участники ситуации; желаемый результат и сроки его достижения. В некоторых случаях такая задача может иметь несколько решений или же не иметь их совсем. Кандидату необходимо ответить на один–единственный вопрос: как достичь поставленной цели? При использовании данного метода можно понять, как специалист движется к решению, какие варианты выдвигает, какие ценности при этом демонстрирует и что ставит в качестве приоритетов. Кейсы также могут быть самыми разными – в зависимости от специфики деятельности компании и конкретной должности.

Деловая игра является методом вторичного отбора, применимым в большинстве случаев при групповом подборе. Деловая игра может предполагать решение различных задач: она может быть направлена на решение одной или нескольких задач преимущественно организационной направленности. Ее целью может быть как принятие управленческих решений от лица собственника организации, её руководителя, так и выработка эффективности/оценке навыков сотрудников при работе в команде и коммуникации с другими участниками. Деловые игры можно разделить на детерминированные и вероятностные. В детерминированных играх существует определенная ситуация, конкретные основные параметры, при их наличии

можно принимать однозначно верные и неверные решения. Вероятностным играм характерна размытость предложенной ситуации, параметры могут меняться в процессе игры, именно это и увеличивает количество рисков в принятии решений.

Это основные методы вторичного отбора персонала в рамках подбора. Однако есть огромное множество специфических методов отбора, характерных для определенной отрасли или вакансии. Существуют достаточно нетрадиционные методы отбора[40]:

- стрессовое интервью;
- brainteaser–интервью (от англ. brainteaser – логическое, такое интервью предполагает ответ кандидата на замысловатый вопрос или решение логической задачи для проверки аналитического склада ума кандидата);
- анализ имени–отчества (выявление влияния звуков имени человека на его характер и поведение);
- использование физиогномики (анализ характера человека по чертам его лица);
- использование графологии;
- определение соционического типа личности и т.д.

Нетрадиционные способы отбора персонала редко используют как самостоятельные методы. Чаще всего они применяются в дополнение к традиционным.

Большое влияние на трансформацию отбора персонала в современных условиях оказывает применение HR–аналитики, отличительными признаками которой от простых методов статистического анализа является проведение системного анализа больших массивов данных (BigData), которые поступают из разных источников информации, например, из корпоративных баз данных, социальных сетей, баз данных государственных органов и других внешних источников. Подобная агрегация данных, собранных о кандидатах, также способствует эффективному вторичному отбору.

Заключительный этап технологии подбора персонала организации – контроль достижения целей подбора. Он может проводиться различными методами, также как и постановка цели, и определение потребности в персонале. Этот этап может быть основан на экспертных оценках руководства организации, или же на реальных статистических данных, рассмотрим несколько из них.

Есть несколько ключевых факторов, которые могут быть показателями качества технологии подбора персонала в целом.

– Выполнение плана по подбору персонала. Независимо от того, есть ли в компании формализованная заявка по подбору персонала и отчетность по плану подбора, существует запланированное количество сотрудников определенной квалификации, которые должны быть подобраны в определенные сроки.

– Показатель текучести кадров. При расчёте показателя текучести необходимо оценивать специфику деятельности компании, поскольку для разных отраслей нормативным будет разный уровень текучести. Если текучесть выше нормативной, в особенности, если сотрудники увольняются в первый месяц/полгода работы, не адаптировавшись в компании, это может говорить о недостаточно эффективном подборе персонала.

– Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли.

На аспекты технологии подбора персонала оказывают влияние множество факторов, таких как: отраслевая принадлежность компании, её региональное местоположение, стадия жизненного цикла и организационная структура, модель управления персоналом и т.п. [41] Необходимо подобрать правильное сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов технологии подбора, таких, чтобы была выполнена конечная цель подбора – обеспечение компании сотрудниками в необходимом качественном и количественном составе.

### **1.3 Особенности подбора персонала в сфере веб– и мобильной разработки**

Сфера веб- и мобильной разработки, как одна из составляющих IT-индустрии, требует особо высокого качества персонала, что обеспечивается в том числе применяемой технологией подбора.

Статистика показывает, что в целом в российских организациях, которые связаны со сферой технологических инноваций, существует недостаток квалифицированного персонала.[42]

Проблема подбора персонала в организации сферы информационных технологий достаточно широко освещена зарубежными и российскими авторами. Однако, не становясь основным объектом исследования, эта проблема, как правило, рассматривается в рамках управления инновационным потенциалом [43, 44].

Большое влияние на технологию подбора персонала оказывает модель управления персоналом. Нами была выбрана подход Д.Геста поскольку он отражает отношение к работнику и определяет совокупность и форму выполняемых функций управления персоналом (в частности, подбора). Рассмотрим нормативную модель управления персоналом для сферы IT.

Для IT-отрасли важнейшим ресурсом являются люди; этот ресурс может быть преобразован как в средство производства – человеческий капитал (навыки, компетенции), так и в конечный результат – сам интеллектуальный капитал, который может иметь форму продукта / услуги. Соответственно, для современной IT-компании необходимо относиться к персоналу, как ключевому, ограниченному и специфическому ресурсу. Это предполагает и изменения в технологии подбора персонала. Рассмотрим влияние модели человеческих ресурсов на технологию подбора персонала в таблице 3.

Таблица 3 – Влияние модели человеческих ресурсов на технологию подбора персонала (сформулировано автором)

Факторы выбора МЧР	Особенности МЧР	Нормативное содержание аспектов технологии подбора персонала
Высокий уровень технологий	Высокая интенсивность работы, учет всех современных тенденций	Стратегическое планирование, прогноз количественной и качественной потребности в персонале
Конкуренция на рынке ИТ–услуг Конкуренция на рынке труда ИТ–специалистов	Отношение к работникам, как ключевому, специфическому и ограниченному ресурсу производства	Индивидуальный подход к кандидатам (общение должно быть персонализированным), оперативное закрытие вакансий, использование самых современных и технологичных методов поиска и отбора кандидатов, формирование привлекательного имиджа работодателя.
Изменения законодательства	Нормативно–правовые ограничения требуют новых методов работы, технологий и проч.	Законотворческая инициатива, вводящая ограничения на приобретение и использование ПО иностранных разработчиков предполагает привлечение только российских специалистов в компанию.
Позиция высшего руководства	Акцент на стимулирование и развитие, что приводит к самореализации работников	Открытая и доступная информация о компании, индивидуальные планы развития работников внутри компании
Специфика деятельности	Компетентность, высокая индивидуальная ответственность и стремление к развитию – высшие ценности	Знание рекрутером специфических терминов, тонкостей вакансии, понимание основных трендов отрасли, популярных технологий, общая техническая грамотность. Современные методы поиска, привлечения и отбора.
Характеристики персонала	Высококвалифицированные и высокомотивированные сотрудники	Содержательное описание вакансий, общение с кандидатами на специализированных ресурсах
Состояние кадровых служб	Профессиональный ОК, занимается прогнозом рынка труда, изучением мотивации работников	Планирование профессиональных характеристик, акцент на процедуре отбора, проверка личностных качеств работников, их мотивации.

Основным принципом подбора в сфере ИТ становится подбор претендентов, подходящих корпоративной культуре, а именно ценностям компании, моделям поведения, нормам взаимодействия. Это позволяет новому сотруднику быстрее влиться в коллектив, чувствовать себя в компании комфортно, вырабатывать лояльность к организации, а также в целом



мотивировать на творчество и эффективную трудовую деятельность, повышение производительности труда, самореализацию в рамках компании.

Сфера веб- и мобильной разработки, как отдельная категория IT-индустрии, в литературе не рассматривается, из чего мы можем сделать вывод, что специфика подбора персонала в данной отрасли будет аналогична для всех категорий сотрудников сферы информационных технологий.

Особого внимания необходимости сформированной и эффективной технологии подбора персонала в публикациях рассмотренных авторов не уделяется. То есть, в существующих исследованиях не раскрыта специфика вида экономической деятельности, которую необходимо учитывать при развитии технологии подбора в таких компаниях.

При развитии технологии подбора персонала в IT-компаниях очень важно учитывать персональные качества работников, поскольку зачастую именно личные качества подводят работников во время стрессовых ситуациях, в условиях недостатка времени, в результате которых человек может подвести организацию, ухудшить её показатели. Работодателям необходимо понимать, что при оценке профессиональных качеств можно определить его опыт работы, навыки и знания, а личные дадут представление о самом человеке, что позволит определить его темп работы, коммуникативность, способность работать в условиях напряжения.

В каждой сфере деятельности существуют определенные особенности, которые влияют на технологию подбора персонала. Особенно это актуально и для сферы IT, как развивающейся и расширяющейся отрасли. Конкуренция на рынке труда и специфика данной сферы требует их учета при развитии технологии подбора персонала.

В таблице 4 выделим основные черты сферы информационных технологий, которые оказывают влияние на технологию подбора персонала в компании данной индустрии.

Таблица 4 – Особенности сферы IT, влияющие на подбор персонала (сформулировано автором)

Специфика вида деятельности	Влияние, оказываемое на технологию подбора персонала
Творческий труд	IT–специалисты постоянно смотрят в будущее, предвосхищают и разрабатывают решения для потенциальных технических проблем и потребностей. Такое передовое мышление требует много воображения и творческого решения проблем. Поэтому работодатели ценят технических специалистов, которые могут придумать уникальные решения. В процессе подбора персонала необходимо разрабатывать профиль должности с учетом данной особенности, подбирать сотрудника, который сможет работать с интересными проектами, а также проявит свою креативность.
Командный характер работы	IT–проекты часто являются работой команды профессионалов, а не отдельных лиц. Поэтому совместная работа необходима; специалисты должны иметь возможность сообщать свои идеи и слушать предложения других, а также знать, когда взять на себя лидирующую роль и когда стать игроком в команде. При подборе персонала необходимо учитывать, что нужно искать такого человека, который станет эффективным членом рабочей группы.
Ценность времени	Учет данной особенности важен при подборе сотрудников. Скорость выполнения проектов является одним из важнейших факторов в процессе работы IT–компаний. Поэтому HR должен учитывать то, насколько оперативно может сотрудник выполнять задания и подробно рассказывать о специфике выполнения проектов в компании при подборе сотрудника в компанию, при первичном общении с ним.
Необходимость постоянного развития и саморазвития персонала	Область IT постоянно изменяется, появляются новые технологии и методы работы, в связи с этим необходимо постоянное развитие специалистов. Многие компании покрывают расходы или их часть на организацию обучения сотрудников, разрабатывают собственные системы повышения квалификации персонала, проводя семинары внутри компании, учебные тренинги, «мозговые штурмы» и многое другое. Это побуждает персонал работать на благо компании, эффективнее выполнять свою работу, так как они видят желание работодателя развивать их и чувствуют свою значимость для фирмы. Поэтому на этапе собеседования специалист по подбору персонала и/или руководитель должны заинтересовать сотрудников перспективами работы в компании, возможностью расти и развиваться.

В соответствии с этими особенностями рассмотрим, как изменяются цели и задачи подбора персонала в организации. Например, проектный характер труда требует подбора инициативных и готовых к риску людей, в то время как «закрытие» рядовой вакансии, которая предполагает работу рутинного характера, может подразумевать подбор сотрудников исполнительных и

готовых к индивидуальному выполнению возложенных на них трудовых функций. Творческий труд также определяет ряд особенностей подбора персонала.

Сфера веб–и мобильной разработки, как составляющая ИТ–индустрии, динамично развивается, поэтому сотрудники должны постоянно повышать собственный уровень квалификации, отслеживать нововведения в отрасли информационных технологий, поскольку в этой развивающейся сфере крайне важно «идти в ногу со временем».

Технические знания и умения необходимы для любой позиции в сфере ИТ. Тем не менее, ИТ–сотрудники также нуждаются в мягких компетенциях, иногда называемых навыками межличностного общения. Чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем меньше вес его профессиональных знаний и навыков и большее значение приобретают его личные качества, которые влияют на качество работы в команде и умения принимать решения и делегировать полномочия.[45, с. 134]

На основании мнений различных работодателей о необходимых личных качествах для сотрудника сферы ИТ представлена диаграмма [46]:



Рисунок 2 – Наиболее ценные качества сотрудников сферы ИТ, по мнению работодателей

Распределение качеств указано в процентном соотношении и показывает, насколько важно то или иное качество по мнению работодателей, участвовавших в опросе.

Самым востребованным качеством, по мнению работодателей, является умение решать задачи, т.е. разрешать проблемные вопросы в работе над проектом, за это качество проголосовали 25% опрошенных работодателей. 21% респондентов отметили необходимым качеством программиста аналитический склад ума. 18% считают важным качеством упорство (вероятно, это связано с тем, что работа над проектом требует терпения и долгой работы). 15% респондентов считают важнейшим качеством умение работать в команде, поскольку характер труда в компаниях IT – проектный.

Делая общий вывод об особенностях категории персонала, можно сказать, что облик IT-специалиста, работавшего, к примеру, десять лет назад, значительно отличается от современного. Теперь это не молчаливый, сосредоточенный человек, не отрывающийся от компьютера весь рабочий день, а молодой, активный и коммуникабельный сотрудник, готовый к работе в команде и прямому диалогу с клиентами.

Для работы с такими специалистами сотрудник HR-подразделения должен постоянно проводить мониторинг актуальности существующей кадровой политики с помощью периодических проверок и регулярного сбора информации о сотрудниках с целью выявления тенденций, предотвращения кризисов и анализа итогов, адекватна ли кадровая политика современной ситуации или ее следует пересмотреть.

Кроме того, служба HR должна быть инициатором в обеспечении сотрудников новой информацией и проведении обсуждений интересных идей и методов управления. Только такой подход способен обеспечить эффективное управление персоналом в современной IT-компании, которое будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Рассмотрим, как изменится технология подбора персонала в соответствии с выделенными особенностями сферы веб-и мобильной разработки.

Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компании должны работать на принципах открытости и доступной информации для всех: работающих и потенциальных сотрудников.</li> </ul>
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор должен быть максимально оперативным. Кандидаты – высокой квалификации и умеющие работать в команде, активные, готовые к изменениям и в условиях ограниченного времени</li> </ul>
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология подбора должна быть гибкой, шаги должны предприниматься в соответствии с ситуацией в компании, возможны разные подходы к подбору в зависимости от вакантной должности.</li> </ul>
Функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение компании таким персоналом, который будет оперативно работать над проектами, успешно закрывать их и способствовать повышению уровня прибыли компании.</li> </ul>
Этапы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимо меньше внимания уделять формальному формированию заявки на подбор, однако большее внимание каналам поиска, а также этапам, на которых определяются требования к кандидатам и оценка их соответствия данным требованиям</li> </ul>
Методы, инструменты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использовать самые современные и технологичные методы подбора персонала, которые будут соответствовать качествам персонала, работающего в данной отрасли (наиболее эффективные сотрудники предпочитают общение на профессиональных ресурсах).</li> </ul>

Рисунок 3 –Влияние специфики сферы IT на элементы технологии подбора персонала

Таким образом, технические навыки принципиально важны для любого IT-специалиста. По сути, они и представляют собой ядро знаний, необходимое для любого специалиста данной сферы. Но необходимо учитывать требования времени и рынка: творческий труд, командный характер работы, ценность времени, а также необходимость постоянного развития требуют подбора таких сотрудников, которые будут сфокусированы на общем результате, заинтересованных и активных. Необходимо учитывать особенности подбора персонала в сфере веб- и мобильной разработки, обусловленные спецификой деятельности, так как это позволяет подбирать персонал, соответствующий требованиям организации и специфике вида деятельности.

## **2 Технология подбора персонала в компании «Омега»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности компании, внутренняя и внешняя среда организации**

Компания «Омега» занимается веб– и мобильной разработкой. Это включает в себя работу по автоматизации веб–сервисов для бизнеса и работы с клиентами, которые ускоряют и упрощают большинство бизнес–процессов, экономят время и деньги. Создание корпоративных порталов (веб–интерфейс для доступа всех сотрудников компании к нужным сервисам, которые используются в работе). Разработка сайтов–агрегаторов (Веб–приложение в виде сложного сайта, объединяющего данные нескольких источников в единую пользовательскую базу.). Также компания занимается разработкой мобильных версий сайтов, написанием мобильных приложений и программ для мессенджеров, которые дублируют функционал приложения.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью «Омега». Местонахождение: г. Красноярск.

«Глобальные» цели компании «Омега» (в формулировках руководства компании, на корпоративном сайте): стать IT–компанией №1 в Красноярске, войти в ТОП–10 IT–аутсорсинг компаний в мире, разработать собственный продукт, автоматизирующий создание IT–проектов, создать собственный маркет повторно используемых компонентов, стать площадкой для реализации новых идей, стать образовательным центром в сфере IT [47].

В своей повседневной деятельности компания руководствуется философией непрерывного совершенствования – Кайдзен (от яп. «кай» – улучшение, «дзен» – учение, знание).

Эта концепция работы компании включает в себя непрерывное совершенствование всех ее процессов, а также подчёркивает усилия людей, их работу в команде, вовлечённость в процесс, и самодисциплину.

На подбор персонала в организации влияют факторы как внутренней, так и внешней среды. Рассмотрим их более подробно.

Основными факторами внутренней среды организации, оказывающими влияние на подбор персонала, являются:

– Миссия организации (позиция высшего руководства): «Избавить человека от рутинной работы» В «Омега» верят, что освобождая человека от рутинных действий, они позволят ему заниматься более сложными задачами, для которых предназначен человеческий мозг. В свою очередь, это ведет «к увеличению числа пассионариев в мире – лидеров, ученых, творцов, тех людей, которые решали и решают глобальные проблемы»[47].

Руководство организации понимает под пассионариями личностей производительного типа, тех, кто готов быть изобретателями, инноваторами, целенаправленно изменять окружающую среду. Соответственно, подбор новых кандидатов – процесс трудоёмкий и ответственный.

Мера достижения миссии организации – соотношение объёма рутинной и творческой работы, которую приходится выполнять людям. Они хотят, чтобы люди решали только творческие задачи, остальные задачи останутся для решения автоматизированными средствами, а для этого сотрудники должны обладать передовыми знаниями, нестандартным мышлением;

– Заказчики компании;

Основные заказчики – компании крупного и среднего бизнеса. Клиентами являются компании со всей России, а также из США и Европы. Это предполагает такую организацию работы, что сотрудники должны быть готовы к контактам с заказчиками за рубежом, иметь высокий уровень знания английского языка, обладать опытом работы с крупными компаниями–заказчиками.

– Организационная структура;

Компания имеет вертикальную линейно–функциональную структуру. Эта структура обеспечивает такое разделение обязанностей, что есть руководители команд, которые обеспечивают взаимодействие с заказчиками и координацию

работы проектных команд, а программные разработчики занимаются работой по выполнению проектного задания, выдвигают и реализуют собственные идеи. «Омега» не имеет филиалов. На данный момент численность персонала составляет 22 человека. Руководители проектных команд называются «тимлидами», т.е. лидерами команд. Структура не является строгой, поскольку по мере интенсивности труда может меняться спектр обязанностей сотрудников, разных специалистов могут привлекать к различным проектам.

Организационная структура компании представлена на рисунке 4. [48]



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Омега»

Руководство компании предоставляет сотрудникам гарантии долгосрочного трудоустройства по договору ГПХ (гражданско–правового характера, где сотрудники оказывают услуги компании), а условием продвижения по карьерной лестнице выступает эффективность работы над проектом и индивидуальное развитие сотрудника в рамках компании.

Подбор персонала должен вестись в соответствии с целями сотрудника – тимлидом должны становиться те люди, которые готовы контролировать деятельность команды, в свою очередь исполнителями – те, кто может сотрудничать, принимать во внимание мнение коллег, быть постоянно в развитии, использовать самые современные методы разработки.

– Корпоративная культура. Тип организационной культуры согласно отраслевой типологии – культура команды в сочетании с некоторыми



аспектами культуры индивидуалистов. [49] Основные факторы корпоративной культуры:

1. Роль работника – работник, как личность, член коллектива. В рассматриваемой организации делается большой упор на такую организацию труда, где члены проектных групп постоянно взаимодействуют между собой, при этом все мнения слышат, обращаясь друг к другу, устраивая различные кружки качества, постоянно совершенствуя процессы работы.

2. Коммуникации. Взаимодействие в формате открытого офисного пространства (OpenSpace) предполагает постоянные тесные контакты между людьми, коллективную работу. Кроме того, в компании есть множество чатов в соцсетях, где сотрудники общаются между собой, а также корпоративный портал на ресурсе «Битрикс», где ведется управление процессами в компании.

3. Время. Является очень ценным ресурсом. Веб-разработка требует быстрых и качественных решений, так как от выполнения заказа зависит и оплата, и имидж организации.

4. Фактор успеха. В организации важна активная жизненная позиция сотрудников. Руководство ждет от работников проявления себя, как личности. Сотрудники организуют своими силами митапы – технические конференции, где рассказывают свои решения проблем по веб-разработке. Такое отношение к успеху больше характерно для культуры индивидуалистов.

5. Взаимоотношения сотрудников. Дружеские. Сотрудники постоянно общаются между собой, организуют корпоративные мероприятия (спортивные соревнования, настольные игры, чаепития и проч.)

6. Нормы поведения. Объединяющие. Руководство старается сплотить коллектив, организовать командную работу, тимлид является связующим звеном между сотрудниками.

7. Руководитель. Тимлиды и руководство организации берут на себя координирующие функции, но больше являются именно лидерами – людьми, которые ведут команду за собой, разрабатывают проектные решения, утверждают наиболее интересные идеи, берут на себя общение с заказчиками,

что более характерно для культуры индивидуалистов.

8.Мотивация. Доминирующей мотивацией для персонала является именно содержание труда, т.е. то, насколько интересным будет проект, какие задачи будут решаться, при помощи каких методов и инструментов, с какими программами будут работать веб–разработчики. Уровень оплаты труда или же статус для сотрудников находятся далеко не на первом плане, поскольку самым важным является именно то, какой результат они получают при разработке нового программного решения для бизнеса.

9.Ценности. Как было сказано выше, содержательность труда – на первом месте. Сотрудники стремятся находить наиболее творческие, креативные решения по разработке программных продуктов, изучают много новой информации. Характерная черта культуры индивидуалистов.

Таким образом, при подборе персонала необходимо учитывать тот факт, что подбор персонала должен соответствовать организационной культуре, либо организационная культура должна быть перестроена в соответствии с планами организации на ближайший период.

– Модель управления персоналом;

В рамках ресурсного подхода Д. Геста,«Омега» можно отнести к модели человеческих ресурсов в зарождающемся состоянии, поскольку работники являются ключевым, ограниченным и специфическим ресурсом производства. Так как компания пока развивается, у неё нет развитого и большого отдела кадров, а как следствие, управлением персоналом занимается менеджер по подбору персонала в единственном числе, при участии руководителя и ещё нескольких доверенных человек, которые занимаются этим по совмещению со своими основными обязанностями. Данная модель предполагает возможность привлечения большого количества людей с развитой мотивацией; возможность использования человеческого потенциала в большей степени, чем в других моделях. Однако для этого в компании должно быть сформировано единое информационное поле, при подборе персонала необходимо увеличить затраты (финансовые и трудовые) на поддержание работоспособности технологии

подбора персонала. Для сотрудников в модели человеческих ресурсов необходима мощная нематериальная мотивация и сложное системное управление целями и ценностями. Кроме того, критерии решения о трудоустройстве и условия занятости сотрудника должны устанавливаться по результатам личных переговоров между исполнителями и руководством.

– Специфика деятельности;

Данный фактор оказывает непосредственное влияние на технологию подбора. На основе анализа научной литературы нами были сформулированы особенности отрасли информационных технологий, которые влияют на подбор персонала: проектный характер работы, творческий труд, ценность времени, а также необходимость постоянного развития и саморазвития персонала. Более подробно об это было сказано выше.

– Финансовое состояние компании;

Важным фактором является то, какой уровень заработной платы может предложить компания IT-специалистам (от этого в целом во многом зависит конкурентоспособность организации на рынке труда), а также, какое финансирование может выделить компания на подбор персонала, от этого зависит перечень источников подбора, которые может оплатить компания. Максимальное финансирование, которое готова обеспечить компания для подбора персонала (кроме заработной платы менеджеру по персоналу) – 10 тысяч рублей в месяц, однако руководство стремится минимизировать подобные издержки. Однако компания предоставляет сотрудникам высокий уровень заработных плат, выше средних по рынку (заработная плата разработчика начинается от 50 тысяч рублей в месяц).

– Местоположение компании;

Среди российских регионов наибольшей концентрацией специалистов в IT – сфере выделяются города Москва и Санкт-Петербург, на них приходится 39% от всей численности работников данной сферы. Третье место по числу специалистов IT-индустрии занимает Республика Татарстан, что является следствием реализации на территории региона инновационного проекта

«Иннополис». Красноярск, согласно статистическим данным на конец 2017 года, занимает 13 место в России по численности IT-специалистов. Численность и распределение программистов по территории России неравномерна. Соответственно, при подборе персонала должны рассматриваться и кандидаты из других городов, необходимо активно привлекать специалистов из регионов, где наиболее развита сфера IT.

К основным факторам внешней среды относятся:

– Конкуренция;

Компания занимается разработкой не только на рынке города Красноярска, но и по всей России, а также для зарубежных компаний. Конкуренты: все IT-компании России. Например, «Actis Wunderman», «AGIMA», «Студия Артемия Лебедева» и другие. В целом, рынок труда IT-специалистов – высококонкурентный, поскольку спрос превышает предложение. Существует большая нехватка IT-специалистов на рынке труда, «утечка умов» и развитие офшорного предпринимательства в IT сфере, неравномерное распределение специалистов по регионам, рост ограничений для IT-компаний со стороны государства.[50] Соответственно, рынок труда IT-специалистов очень узок, программистов явно не достаточно по сравнению с той необходимостью в них, которая создается за счет активной автоматизации всех бизнес процессов. Подбор персонала должен вестись крайне оперативно: необходимо постоянно заниматься ресечингом новых резюме. Кроме того, очень важно правильно составить объявление, профессионально расписать все обязанности и указать все те преимущества, которые даст программисту работа в компании.

–Изменения российского законодательства;

В 2016 году в силу вступил закон РФ от 29.06.2015 № 188–ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Законотворческая инициатива, вводящая ограничения на приобретение и использование ПО иностранных разработчиков, получила неофициальное название «Закон о запрете

иностранный ПО». Кроме того, вступивший в силу «пакет Яровой» позволяет блокировать множество интернет-ресурсов. Данные меры привели к ограничению развития некоторых IT-компаний, а также, переводу офисов многих организаций за границу. В 2017 году мировой гигант ORACLE перевел центр разработок из Санкт-Петербурга в Индию, компания Microsoft вывезла своих разработчиков из Зеленограда в Прагу, разработка Google переместилась в Европу и США.[51,52] Необходимо понимать, что в работе IT-компаний существуют определенные рамки и ограничения, которые нужно соблюдать, а также рассказывать кандидатам в компанию о том, какие методы и инструменты разработки программного обеспечения применяются в работе компании.

– Научно-технический прогресс;

Сейчас почти каждая крупная компания выпускает свои собственные мобильные приложения для более тесного взаимодействия с пользователями. Не все вузы успевают включить в программу изучение самых современных технологий, при этом знания в IT быстро устаревают. Поэтому при подборе сотрудников нужно обращать внимание не только на опыт работы и образование кандидатов, но и на дополнительные знания в сфере IT, готовность сотрудников к обучению.

Таким образом, основным персоналом студии веб- и мобильной разработки «Омега» являются разработчики. На их подбор влияет множество факторов внутренней и внешней среды организации. На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что компания «Омега» имеет достаточно стабильное положение на рынке, выстроенную систему управления, планирует дальнейший рост и развитие, а соответственно, и растущую кадровую потребность. В связи с этим руководство компании хочет сформировать такой подбор персонала, который бы сократил процесс поиска и сделал бы его наиболее эффективным.

## 2.2 Анализ технологии подбора персонала в организации, выявление слабых сторон

Для выявления слабых сторон технологии подбора персонала необходимо определить, какие конкретно элементы технологии требуют доработки или изменений.

Анализ технологии подбора студии веб– и мобильной разработки должен выявить недостающие данные и позволить предложить проектное решение по каждой из проблем.

Схема эмпирического исследования технологии подбора персонала в компании «Омега» приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Схема эмпирического исследования

Методы сбора информации	Предмет исследования	Полученная информация
Анализ документов а) локальные нормативные акты б) внутренние отчеты	Элементы технологии подбора персонала в «Омега», а именно этапы, функции, применяемые методы, инструменты и др.	Подбором персонала в компании занимается специалист по подбору совместно с директором по развитию и генеральным директором (руководство принимает участие в финальных собеседованиях с кандидатом). Методы подбора персонала, цели и содержание деятельности специалиста по подбору персонала закреплены в них слабо, отсутствуют схемы взаимодействия с потенциальными сотрудниками компании. [48, 53] Не ведется статистика по наиболее успешным этапам/ методам/ инструментам подбора персонала.
Интервью с руководством компании и специалистом по подбору персонала	Уточнение информации об элементах технологии подбора в организации, последовательности этапов подбора персонала. Экспертные мнения о сильных и слабых сторонах принятой технологии подбора персонала.	Организация размещает вакансии на сайте HeadHunter, распространяет информацию на собственном сайте, использует внутренние источники («сарафанное радио» среди сотрудников) и пользуется социальными сетями для подбора персонала. На выполнение проекта (заказа) в компании уходит, как правило, около 2 месяцев. Подбор персонала ведется дольше, что ведет к дополнительным нагрузкам на уже существующий персонал и к переработкам, к срывам сроков по заказам.

Вакансия Frontend–разработчика была размещена на сайте HeadHunter 7 октября и обновляется ежемесячно [54], поскольку срок публикации на данном сайте составляет 30 дней, соответственно потребность реально существует. Нужны несколько таких специалистов для работы в проектных группах. Вакансии также размещены на сайте и в соцсетях компании.

При оценке эффективности существующей технологии подбора персонала в компании «Омега» было проверено её соответствие:

- нормативным представлениям о технологии подбора персонала (по выделенным в теоретическом разделе составляющим) и критериям эффективности технологии подбора;

- особенностям технологии подбора персонала, обусловленным спецификой деятельности организации, категорией персонала (также выделены в теоретическом разделе);

- контекстным характеристикам, которые оказывают влияние на технологию подбора персонала организации.

Рассмотрим подробнее соответствие технологии подбора персонала компании «Омега» нормативным представлениям.

Принципы подбора персонала компании «Омега» сформулированы и представлены на сайте компании [47]: «дать возможность проявить себя и занять значимую должность в компании тем, кто имеет высокую квалификацию, независимо от возраста, пола, национальности или вероисповедания; непрерывно совершенствовать своих сотрудников, поддерживать эффективную команду единомышленников». Соответственно, компания гарантирует обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам, претендующим на должность в компании. Кроме того, в компании делается акцент на то, что кандидатов выбирают не только по совпадению технических знаний и навыков, необходимых компании от кандидата, но и на основании того, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации (должна сформироваться команда).

Функции подбора персонала не закреплены документально, а также руководство компании в процессе интервью не обозначает конкретного назначения подбора. В компании не хватает сотрудников для выполнения проектов, и для того, чтобы расширяться, завоевывать новые рынки, организации нужно расширять штат, брать больше заказов. Однако, какую ещё роль в стратегическом плане будет играть новый персонал, компания не планирует и не задумывается об этом.

Цель подбора персонала в организации не сформулирована. Анализ локальных документов компании и интервью с руководством показали, что заявка на подбор персонала формулируется в устной форме и результат подбора не обозначен, цель нельзя назвать конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной во времени. Сфера подбора персонала является совместной ответственностью менеджера по подбору персонала и генерального директора компании. Одной из заявленных руководством целей подбора (обозначена на сайте HeadHunter, в опубликованной вакансии компании [55]) можно назвать следующую: «подбирать правильных людей на правильные места».

Однако в компании не определены конкретные критерии того, какие нужны специалисты (не определяется в долгосрочной перспективе количественная и качественная потребность в персонале), а также не сформулировано, к какому итогу стремится компания при подборе персонала. В принципах подбора персонала указано, что компания ищет тех, кто имеет «высокую квалификацию» и что организации нужна «команда единомышленников». Следовательно, важно учитывать соответствие кандидата своим профессиональным уровнем, мотивацией, ожиданиями и ценностями корпоративной культуре и контекстным характеристикам организации. Отсутствие четко прописанных входных требований (профессиональных и личностных) является слабым местом в технологии подбора персонала «Омега».



Задачи подбора персонала в компании также достаточно условны, поскольку в идеале они должны формулироваться в соответствии с конечной целью подбора. Они не обязательно должны быть стандартизированы, однако конкретные шаги по подбору персонала, какие источники подбора должны использоваться, какие методы и инструменты должны применяться для каждой из должностей в компании – на данный момент не сформулированы. Отсутствие оформленных требований к кандидатам (профессиональные знания, личностные характеристики) для каждой позиции в организации приводит к их расплывчатой оценке в ходе собеседований.

Рассмотрим более подробно этапы подбора персонала в компании «Омега».

1 этап подбора – это определение потребности в персонале. В результате интервью с менеджером по подбору персонала и генеральным директором компании было выявлено, что определение потребности происходит методом экспертных оценок: когда в компании в разработке появляется новый масштабный проект, и становится ясно, что для его закрытия недостаточно сотрудников, может быть объявлен подбор нового сотрудника. Это предполагает определенные временные и финансовые издержки в работе над проектом, а также высокую интенсивность труда для менеджера по персоналу. Отсутствие стратегического планирования по подбору влечет увеличение трудозатрат сотрудников (привлечение специалистов из других проектных команд, переработки), а также со стороны менеджера по подбору персонала – работу только над этой задачей, практически исключая остальные функциональные обязанности.

Также на этом этапе производится разработка требований к кандидатам. Современные IT-проекты достаточно сложны, а их выполнение связано с большим количеством рисков: специалистам нужно укладываться в жестко заданные временные рамки, обеспечить качество программного продукта и т.п. Поэтому к разработчикам ПО предъявляются высокие требования, причем уровень квалификации определяется не только и не столько знанием

технологий, сколько умением организовать собственный рабочий процесс. Однако, в реальной практике деятельности компании подбор ведется на основании профессиональных навыков и знаний, а также личностных характеристик, без учета перспектив развития сотрудника, не рассматривая уровень его ответственности. Для достижения максимального результата (и оптимизации ресурсов) необходимо постоянно совершенствовать процессы разработки ПО. А значит, компании нужна поэтапная стратегия развития технологии подбора, которая позволит постепенно, эволюционным путем, повышать зрелость процессов. Поскольку «Омега» интересуется совершенствование процессов, то и измерять необходимо «процессную зрелость» сотрудника, то есть тот квалификационный и личностный уровень, который позволяет занимать ту или иную позицию в организации.

2 этапом проводится выбор источников подбора персонала. На данный момент в компании прибегают к традиционным источникам, таким как: рекомендации сотрудников, сайты по поиску работы (в основном, HeadHunter, а также поиск через Яндекс. Работу и «Мой круг» (Мэйл. Ру). Кроме того, вакансии компании публикуются на официальном сайте «Омега» и во всех популярных социальных сетях. Компания приглашает на практику в компанию студентов университетов. Сам выбор источников не является универсальным или формализованным и выбор конкретного источника ведётся ситуативно в зависимости от вакансии. Конкретных критериев выбора подходящего источника в компании не установлено.

3 этап – это предварительный отбор претендентов на вакансию путем рассмотрения резюме кандидатов. В компании «Омега» собирают резюме кандидатов с сопроводительным письмом и зарплатными ожиданиями на почту менеджера по подбору персонала. Дальнейший предварительный отбор осуществляет именно менеджер. В целом, можно заключить, что этап соответствует теоретическим представлениям и позволяет изначально не приглашать на собеседование тех претендентов, которые не подходят по

формальным требованиям компании (не знают соответствующих программ или руководствуются исключительно индивидуальной работой, не в команде).

4 этап – первичный отбор кандидатов. Первичный отбор традиционно проводится в телефонном режиме, но реализуются и варианты общения с кандидатами в социальных сетях в –Телеграм, WhatsApp, Viber. В целом, можно сделать вывод о том, что на данном этапе в компании не возникает трудностей, поскольку выбранные методы обеспечивают качественную связь с претендентами на вакансию и позволяют получить необходимую информацию.

5 этапом является вторичный отбор и составление ранжированного списка кандидатов. Данный этап подразумевает только собеседование с кандидатом. Оно проводится совместно генеральным директором компании и специалистом по подбору персонала. Задача генерального директора – определение уровня технических знаний и навыков будущего сотрудника, его уровня подготовки, образования и профессионального опыта. Задача специалиста по подбору персонала – оценка зарплатных ожиданий кандидата, его соответствие корпоративной культуре организации, навыки межличностного общения. Иногда к собеседованию привлекаются тимлиды – как будущие технические руководители сотрудника, чтобы оценить его владение тем или иным языком программирования и задать соответствующие вопросы.

6 этап – контроль достижения целей подбора. Формальная оценка деятельности специалиста по подбору персонала проводится при устной беседе генерального директора компании и самого специалиста. Так как не установлены измеримые целевые показатели, то и оценка деятельности проводится исключительно на основании экспертного мнения руководителя.

До недавнего времени организационная структура компании была другой – в компании не было специалиста по подбору персонала, и в целом управлением персоналом занимался только директор по развитию отдела маркетинга и ещё несколько доверенных человек, которые занимались этим по совмещению со своими основными обязанностями. Это отнимало большое

количество времени и, по мнению руководства, не давало перспектив дальнейшего развития для компании.

Теперь задача по поиску необходимого работника возложена в первую очередь именно на специалиста по подбору персонала.

Важным фактором в процессе собеседования является то, что оно проводится исключительно в устном формате, предполагающем вопросы по компетенциям сотрудников (касательно не только личных характеристик, но и опыта и навыков сотрудника). Соответственно, при оценке не проверяются профессиональные навыки кандидата. Это в целом снижает эффективность собеседования, так как демонстрация конкретных умений и знаний также могла бы повысить эффективность оценки как уже имеющихся навыков, так и способностей и обучаемости кандидата. Кроме того, как показывает практика, собеседование с разработчиком длится более часа. На наш взгляд, это может произвести на кандидата неблагоприятное впечатление о компании (поскольку передовые компании стараются автоматизировать все процессы), кроме того, такой процесс подразумевает большое количество времени со стороны рекрутера и директора на проведение диагностики уровня профессиональной подготовки кандидатов на должность, а также обработку данных обо всех кандидатах. Как результат, затрудняется процесс выбора наиболее подходящего сотрудника.

Рассмотрим соответствие технологии подбора основного персонала компании «Омега» особенностям технологии подбора персонала, обусловленным спецификой деятельности организации, категорией персонала. На основе анализа научной литературы нами были сформулированы особенности отрасли информационных технологий, которые влияют на подбор персонала: проектный характер работы, творческий труд, ценность времени, а также необходимость постоянного развития и саморазвития персонала. Проектный характер труда требует подбора инициативных и готовых к риску людей, в то время как «закрывание» рядовой вакансии, которая предполагает работу рутинного характера, может подразумевать подбор

сотрудников исполнительных и готовых к индивидуальному выполнению возложенных на них трудовых функций. Творческий труд также определяет ряд особенностей подбора персонала. Основным принципом подбора в сфере IT становится подбор претендентов, подходящих корпоративной культуре, а именно ценностям компании, моделям поведения, нормам взаимодействия. Это позволяет новому сотруднику быстрее влиться в коллектив, чувствовать себя в компании комфортно, вырабатывать лояльность к организации, а также в целом мотивировать на творчество и эффективную трудовую деятельность, повышение производительности труда, самореализацию в рамках компании.

Также, обозначенную специфику вида деятельности и особенности подбора персонала, обусловленные ею, необходимо учитывать в части выявления профессионального уровня кандидатов.

Контекстные характеристики организации также оказывают существенное влияние на технологию подбора персонала компании «Омега». В организации учитываются данные факторы: подбор в полной мере соответствует миссии организации, её организационной структуре, принципам работы с заказчиками.

Подбор персонала в компании также в целом соответствует типу организационной культуры (культура команды в сочетании с некоторыми чертами индивидуалистов), поскольку в компанию принимают тех людей, которые умеют работать в команде, в проектных группах, работать на общий результат, но также заинтересованы в собственном развитии, готовы обучаться и проводить интересные мероприятия для других сотрудников.

Однако следует отметить, что слабо учитывается фактор территориального местоположения компании. На данном этапе развития IT-индустрии, как уже было сказано ранее, основная рабочая сила расположена в центральной части России (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан). Компания готова обеспечить жильем сотрудника из другого региона и даже помочь с переездом в Красноярск, однако мало специалистов согласятся на данные условия. Как показывает практика компании, работа предполагает

только формат офисного пространства, без сотрудников, работающих на фрилансе. Это значительно сужает поиск квалифицированных специалистов, поскольку многие профессионалы сферы IT предпочитают работать удаленно.

Модель управления персоналом согласно подходу Д. Геста – модель человеческих ресурсов. Можно сказать, что она находится в зарождающемся состоянии, поскольку специалист по подбору персонала на данный момент не занимается прогнозом рынка труда, а также не реализует методическую поддержку научной организации труда, однако изучает мотивацию работников и обеспечивает взаимосвязь руководителей и работников. В целом можно сказать о том, что подбор соответствует модели управления персоналом, учитываются стремления сотрудников к самореализации, их пожелания к содержательности труда.

Таким образом, в результате оценки соответствия технологии подбора основного персонала компании «Омега» нормативным представлениям о технологии подбора персонала (по выделенным в теоретическом разделе составляющим) и критериям эффективности технологии подбора можно сделать вывод о том, что в компании технология подбора персонала имеет как свои преимущества, так и зоны развития. К преимуществам можно отнести следующее: принципы подбора, которые соответствуют современным реалиям и специфике отрасли; конкурентный уровень заработных плат для сотрудников; наличие в той или иной мере почти всех необходимых этапов подбора персонала в соответствии с описанными ранее нормативными критериями, а также общение с кандидатами в социальных сетях, что приветствуется молодыми сотрудниками. В качестве зон роста можно рассмотреть то, что в целом, в компании:

- не строится стратегический план по подбору сотрудников, новых специалистов подбирают ситуационно, по мере необходимости;
- источники подбора нерелевантны;
- процесс вторичного отбора никак не автоматизирован, отсюда затягивается процесс отбора, оценка проводится слабо;

– организация трудового процесса предполагает только офисный формат работы, с графиком 5/2, с 9:00 до 18:00, возможность удаленной работы сотрудникам не предоставляется;

– недостаточно развиты инструменты, помогающие оценить навыки, способности претендента, результаты оценки кандидата не оформляются в какой-либо документ, что ведет к сложностям при оценке и сравнение кандидатов на должность в компании.

В ходе проводимого исследования нами было выдвинуто предположение о том, что для каждой должности в компании некоторые качества сотрудников должны быть сформированы на высоком уровне, а другие нет. Другими словами, для того чтобы соответствовать требованиям определенной должности, специалисты должны обладать определенными доминирующими качествами. И технологию подбора персонала необходимо видоизменить в соответствии с данными факторами. Далее будут представлены рекомендации по устранению выявленных недостатков

### **3 Рекомендации по совершенствованию технологии подбора в компании «Омега»**

#### **3.1 Меры по развитию этапов технологии подбора**

В ходе анализа технологии подбора персонала в студии веб-и мобильной разработки «Омега» было выявлено отсутствие в компании стратегического планирования в области подбора персонала, определения потребности в персонале.

В ходе эмпирического исследования было выявлено, что в рамках технологии подбора персонала входные требования, а также соответствующие источники подбора сотрудников определяются специалистом по подбору персонала.

Внутри компании «Омега» специалистов–разработчиков условно делят на три категории:

Junior, Middle и Senior. К каждому уровню разные требования технических знаний.[56] Несмотря на то, что существуют самые разные классификации ИТ–специальностей, в большинстве случаев можно использовать упрощенную и обобщенную схему классификации, под которую попадают вакансии большинства ИТ–компаний. Этой классификацией пользуются и внутри компании, условно разделяя сотрудников на молодых, специалистов среднего уровня и старших (ведущих) разработчиков.

Junior Developer – это молодой разработчик, который имеет минимум опыта, только начинает свой профессиональный путь в выбранной технологической отрасли. Помимо профильного образования может обучаться по видеоурокам, проходить курсы онлайн. Вынужден часто обращаться к более опытным коллегам.

Middle Developer – человек, который несет ответственность за своевременное выполнение порученных ему компонентов в процессе разработки, выполняет основные задачи и базовое тестирование. Самостоятельно умеет решать поставленные задачи.

Senior developer – ведущий разработчик, должен нести ответственность за качество и своевременность выполнения работ по разработке, основанных на самых современных программных технологиях. У него высокий уровень знаний и большой опыт работы, навыки контроля проектов.

Определим перечень основных компетенций для каждого уровня разработчиков, которые есть в компании (а соответственно, и будут приниматься в дальнейшем).

Junior Developer:

- Высшее или неоконченное высшее образование;
- Знание основ программирования – языков программирования, умение работать с базами данных;



– Способность самостоятельно обучаться по видеокурсам и видеоурокам по программированию(не прибегая к дополнительным разъяснениям). Такой навык очень помогает Junior разработчикам вырасти в перспективе до Middle.

Junior разработчику при вторичном отборе важно показать, что он умеет учиться и при этом решать поставленные задачи. Развиваться в области изучения нескольких языков программирования, знании основных конструкций, алгоритмов, используемых наиболее часто. Как правило, начинающие разработчики выполняют мелкую подсобную, рутинную работу, не требующую высокой квалификации. Они читают литературу, проходят обучение в компании (что предполагает возможность подстроить специалиста под специфику деятельности конкретной организации) и аттестацию. Постепенно ему дают более сложные задачи. Нормальный срок нахождения на данной позиции от одного месяца до полугода

Middle Developer:

- Высшее образование;
- Знание клиентских и серверных языков программирования, офисных пакетов, сред разработки;
- Стаж работы от 1 года;
- Способность нести ответственность за выполнение того или иного программного продукта;
- Знание технического английского языка.

Middle Developer должен понимать, что выполняемая им работа определяет рабочий процесс коллег. В соответствии с этим необходимо заниматься самообразованием, принимать участие в вебинарах, читать профессиональную литературу.

Senior developer:

- Высшее образование;
- Стаж работы от 3 лет;

- Способность к детальному проектированию, полному контролю и самостоятельному выполнению мелких проектов и под-проектов (модулей);
- Навыки разработки нормативной документации;
- Свободное общение на английском языке;
- Владение методами и инструментами анализа и проектирования.

Ведущий разработчик должен обладать набором конкретных решений в области тех или иных наиболее часто возникающих задач и готов ответить на вопросы об их решении в процессе вторичного отбора. Senior developer это специалист с большим опытом работы, обладающий глубокими знаниями технологий и способный решать широкий спектр задач любой сложности. Задачи специалистов компании в рамках их должностных обязанностей на каждом уровне представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Задачи IT-специалистов на каждом уровне профессионального развития.

Уровни	Должностные обязанности
Junior Developer	Осваивает языки программирования, может писать простейшие программы/скрипты. Понимает основы алгоритмизации и основные структуры данных, возможности выбранного языка программирования и выбранного 1–2 фреймворков. Код, который он пишет, нуждается в проверке более опытных коллег. Необходимо обучение и приобретение опыта в разработке.
MiddleDeveloper	Знает несколько языков программирования/фреймворков, может самостоятельно решать задачи. Может самостоятельно выбрать необходимые и достаточные инструменты для решения задач. Может декомпозировать эти задачи, в том числе на задачи в единицы дней, которые можно отдать Junior-разработчику. Самостоятельно занимается добавлением новых страниц интерфейса в проект, добавлением новых функций.
Senior developer	Знает несколько языков программирования, может с нуля реализовать архитектуру проекта, выбрать стек технологий, подходящий под техническое задание с учетом будущего развития проекта. Осуществляет руководство группой сотрудников по разработке IT-проектов. Во время реализации проекта распределяет должностные обязанности каждого члена команды, контролирует ход выполнения и оценивает результаты проведенной работы.

Рассмотрим, какие профессионально–значимые качества и личностные характеристики нужны на каждом уровне.

Для Junior Developer доминирующими качествами должны быть стремление к самообучению и развитию, умение работать в команде, усидчивость. Из профессиональных качеств для него важны знание языков программирования и мотивация к самореализации в профессиональной деятельности.

Для MiddleDeveloper на высоком уровне должны быть сформированы ответственное отношение к работе, креативность, коммуникабельность. Он должен обладать опытом работы, знать клиентские и серверные языки программирования, офисные пакеты, среды разработки.

В свою очередь, у SeniorDeveloper, как у руководителя, должны быть сформированы все знания методов и инструментов анализа и проектирования, большой опыт работы, мотивация к саморазвитию, лидерство, коммуникабельность.

В ходе аналитического исследования было определено, что основными источниками подбора разработчиков в компании «Омега» являются рекомендации сотрудников, сайты по поиску работы (в основном, HeadHunter, а также поиск через Яндекс. Работу и «Мой круг» (Мэйл. Ру). Кроме того, вакансии компании публикуются на официальном сайте «Омега» и во всех популярных социальных сетях.

Однако данные источники не отвечают современным вызовам и всеобщей тенденции цифровизации. Все больше специалистов предпочитают работать удаленно, предоставляя услуги разным компаниям, переезжают за границу, ищут интересные проекты и далеко не всегда высокая заработная плата мотивирует специалистов к трудоустройству.

Для поиска кандидатов на должности младших разработчиков компания «Омега» может воспользоваться сотрудничеством с ВУЗами. В поиске студентов могут помочь такие ВУЗы, как ИКИТ СФУ, Аэрокосмический университет и т.д. – те учебные заведения, которые готовят специалистов

необходимого нам направления. Можно ходить по вузам и читать лекции для студентов последних курсов, задавать нетривиальные вопросы, приглашать на практику. Возможно также проводить специализированные курсы, рассказывать, обучать созданию мобильных приложений и успешных студентов, активно и качественно выполняющих задания, приглашать на стажировку, работу.

Таким образом, можно вырастить «своего» специалиста, подходящего к конкретной должности.

Также для поиска Junior-разработчиков возможно делать таргетированную рекламу и контекстную в поиске. Сортировку производить по возрасту, определенным подпискам в социальных сетях и соответственно, запросам по поиску работы. Активно можно искать таких специалистов на ресурсах ВКонтакте, а также других социальных сетях и сервисах для общения: Lookatme, Livejournal, Twitter, Профессионалы, Facebook, LinkedIn.

Как заметить таких специалистов, которые будут полезны компании? Это должны быть студенты или молодые люди, которые принимают участие в учебных конференциях, пишут научные работы или занимаются созданием своих собственных проектов по разработке. Молодые специалисты, которые проходят полезные профессиональные курсы (вебинары, онлайн-курсы) и имеют соответствующие сертификаты, востребованные и актуальные знания – будут особенно полезными сотрудниками.

Для поиска MiddleDeveloperканалов поиска становится значительно больше. Одним из наиболее подходящих ресурсов может стать GitHub — самый крупный веб-сервис для хостинга IT-проектов и их совместной разработки. Создатели сайта называют GitHub «социальной сетью для разработчиков». Кроме размещения кода, участники могут общаться, комментировать правки друг друга, а также следить за новостями знакомых. Исходя из комментариев людей, сидящих на форумах, можно найти квалифицированных кандидатов в свою компанию (чьи советы оказались наиболее полезными, получили самые лучшие отзывы).

Хабраха́бр (он же Хабр) [57] — многофункциональный сайт, представляющий собой смешение новостного сайта и коллективного блога, созданный для публикации новостей, аналитических статей, мыслей, связанных с информационными технологиями, бизнесом и Интернетом. Там также можно встретить людей, которые обладают необходимыми качествами для работы с веб–и мобильной разработкой.

Профессиональные форумы [sql.ru](http://sql.ru) и [rdsn.ru](http://rdsn.ru), [vingrad](http://vingrad.ru). Периодически появляются новые, теряют актуальность старые. Поэтому необходимо наблюдать за активностью пользователей на данных форумах и подавать туда объявления об имеющихся вакансиях. Разработчики, создающие нестандартный продукт, могут дать новый толчок развитию компании.

Наиболее трудоемким, несомненно, является поиск самых квалифицированных специалистов – SeniorDeveloper. Для поиска данных специалистов можно использовать и сайты по поиску работы, и все те же методы, которые указаны для MiddleDeveloper. Однако данные специалисты могут работать на фрилансе, а потому трудоустройство в компанию, которая предполагает работу в формате офисного пространства, может быть неудобно для них. Кроме того, такие специалисты достаточно востребованы, а соответственно, и найти их сложнее.

Возможно использовать хедхантинг – прямой выход на интересующих кандидатов, переманивание их из других компаний. Однако в таких случаях специалисту по подбору персонала придется осваивать новый метод работы по поиску или же прибегать к помощи специалистов–хедхантеров.

Кроме того, источники для поиска редких IT специалистов, которые не публикуют свои резюме на популярных сайтах для поиска работы, это такие профессиональные форумы и веб–сервисы для хостинга IT проектов, как: [SQL.ru](http://SQL.ru), [Programmersforum](http://Programmersforum.com), [Linux.org](http://Linux.org), [Javatalks](http://Javatalks.com), [Software–testing](http://Software-testing.com), [PHPclub](http://PHPclub.com), [Realcoding](http://Realcoding.com), [Hardforum](http://Hardforum.com), [PHPforum](http://PHPforum.com), [Woweb](http://Woweb.com), [Weblancer](http://Weblancer.net), [Sysadmins](http://Sysadmins.com), [3wforums](http://3wforums.com), [Itmozg](http://Itmozg.com), [Promoforum](http://Promoforum.com), [SQLINFO](http://SQLINFO.com), [Joomla](http://Joomla.com), [Webonrails](http://Webonrails.com), [Brainstorage](http://Brainstorage.com). [58]

Найти профессионалов в IT можно и участвуя в гикфестах<sup>1</sup>, хакатонах<sup>2</sup> и других профессиональных мероприятиях. Если есть какие-то конкурсы в Красноярске, то участвовать в их организации. Если компания ищет определенного специалиста для решения конкретной задачи, создания проекта, который может быть сопряжен с рядом трудностей, возможно организовать хакатон, на котором будет решаться подобный ряд задач.

Возможно создание квеста, в котором нужно будет выбираться из комнаты, решать разные задачки, ориентированные на IT-специалистов. Но чтобы поучаствовать в квесте, нужно сначала справиться с заданиями на специально созданном сайте (или на сайте компании). Однако данный метод может быть довольно трудоемким в своем создании.

При выборе наиболее подходящих и результативных источников подбора IT-персонала стоит учитывать все те возможности и инструменты, которые активно используются на рынке труда. Можно использовать российский сервис «Яндекс.Работа», как универсальный сервис. Наряду с универсальными агрегаторами в последнее время получают распространение «отраслевые» агрегаторы; так, при подборе IT-специалистов может быть использован сервис Amazing Hiring, который агрегирует данные более чем из 80 источников и позволяет рекрутерам получать информацию даже об IT-специалистах, которые не находятся в активном поиске работы.

Важным фактором успешности современной IT-компании является открытость к новым методам работы – организации удаленного сотрудничества, гибкой методологии работы с проектами.

Например, Agile – это гибкая разработка программного обеспечения. В отличие от принципов Кайдзен, которыми руководствуется компания «Омега»(философия непрерывного совершенствования процессов в компании),

---

<sup>1</sup>Хакатоны – форумы для разработчиков, где они сообща занимаются решением поставленной перед ними проблемы (задачи). Данные мероприятия позволяют создавать новые совместные проекты.

<sup>2</sup>Гикфесты – фестивали для людей, увлеченных определенной темой. Это может быть связано с компьютерными играми, их персонажами, прохождением игр и даже их разработкой. Это мероприятие позволяет встречать людей, которые максимально увлечены определённой темой.

Agile ориентирована на создание здоровой атмосферы для плодотворного и эффективного сотрудничества и скорейшего достижения результатов.

Основные идеи Agile:

- люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты;
- рабочее ПО важнее, чем документация;
- клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий;
- готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план.

В данный момент, в компании «Омега» взаимодействие с клиентами берет на себя тимлид – руководитель проектной группы. Основную информацию, которую он получает от заказчика, он уже передает непосредственно разработчикам. Соответственно, в данной цепочке может быть упущена некоторая важная информация, которая впоследствии влияет на качество и длительность выполнения проекта. В свою очередь, разработка в соответствии с принципами Agile позволяет держать под контролем процесс, понимать, на какой стадии находится каждый из участников команды, и устранять потенциальные проблемы на пути к цели.

Внедрение Agile-методологии возможно, если:

1. Четко обозначается значение проекта.
2. В процессе реализации активно участвует клиент.
3. Общий объем работ выполняется пошагово.
4. Ориентироваться следует на конкретный результат.
5. Численность одной рабочей группы: от 7 до 9 человек.

Компании необходимо приспосабливаться к новой реальности, изменяя свой образ мышления, поведение, подход к управлению и методы работы. Движущей силой организаций, применяющих методологию Agile, являются работники умственного труда. Важно понимать внутреннюю мотивацию сотрудников и активно вовлекать их в процесс достижения целей компании.

Как было сказано ранее, на рынке труда информационных технологий существует дефицит высококвалифицированных специалистов. Специалист по

подбору персонала должен непрерывно искать перспективных технических специалистов, вступать с ними в контакт и привлекать их еще до появления новых вакансий.

Члены команды в IT должны уметь играть по её правилам и иметь способности к самоорганизации, быть проактивными. Подобрать действительно эффективную команду – профессиональный вызов для специалиста по подбору.

Очень важно учитывать так называемые «мягкие навыки» сотрудников, их личные качества. Техническая компетентность соискателя важна, однако необходимым условием успешности Agile-команды является подходящий настрой и культура ее участников. Следует избегать соискателей с чрезмерно узкой специализацией. В конечном счете, успех команды зависит от ее коллективных навыков и способности участников к сотрудничеству, к постоянному развитию и обучению.

Если внедрять принципы Agile в рекрутмент, то это предполагает регулярный сбор обратной связи об использовании каналов коммуникации и поиска сотрудников. Можно автоматизировать показатели воронки кандидатов – сколько и откуда пришли кандидаты, а также какого качества, и кто из них пошел дальше.

Кроме того, необходимо автоматизировать процесс вторичного отбора. Сбор данных о профессиональных навыках и знаниях, о личностных характеристиках, мотивах кандидата позволит в дальнейшем планировать его профессиональное развитие. Такой гибкий подход предполагает карьерное развитие по потребностям и способностям конкретного сотрудника, а не под единую систему требований. Здесь налицо принцип «не сотрудник под должность, а должность под сотрудника». Но для реализации этого принципа вся культура должна быть основана на открытости и возможности развития, а также на осознанности сотрудников и желании развиваться.

Таким образом, основными предложениями по развитию технологии подбора в компании «Омега» будут:



- Формирование стратегии подбора персонала, систематическое определение потребности в персонале;
- Расширение количества источников подбора персонала, увеличение каналов коммуникации в соответствии с уровнем профессионального развития специалистов, использование специализированных форумов для подбора персонала;
- Автоматизация процесса вторичного отбора, документальное оформление результатов отбора;
- Предоставление возможности удаленной работы.

На данный момент определение потребности в персонале и согласование конкретного кандидата в процессе отбора носит больше факультативный характер, но все же требования к кандидатам определяются, а соответственно, предложенные меры не являются кардинально новыми для компании «Омега». Однако, внедрение принципов Agile, использование современных источников и методов подбора персонала, соответствующих всеобщей цифровизации и развитию digital-технологий, создадут рациональный и структурированный подход к технологии подбора персонала и позволят усовершенствовать данный процесс.

### **3.2 Рекомендации по развитию практик на этапе поиска и вторичного отбора персонала**

В настоящее время компания «Омега» для поиска специалистов оценки качеств кандидатов использует традиционные методы, без применения средств автоматизации (как правило, это очное собеседование, на котором специалист по подбору персонала и генеральный директор или один из будущих технических руководителей задают вопросы кандидату). Сотруднику по подбору персонала приходится затрачивать большое количество времени на поиск персонала при помощи рекрутинговых сайтов и социальных сетей, на обработку полученной информации и проведение диагностики уровня

профессиональной подготовки кандидатов на должность. Как результат, затрудняется процесс отбора наиболее подходящего сотрудника.

Решением данной проблемы, на наш взгляд, станет использование программного средства, позволяющего автоматизировать работу специалиста по подбору персонала при поиске кандидатов, проведении оценки сформированности необходимых профессионально значимых и личностных качеств кандидатов, анализе полученных данных, формировании выходных документов. Использование данного программного средства позволит упростить принятие решения о соответствии уровня подготовки кандидатов требованиям вакантной должности с целью выбора наиболее подходящего сотрудника.

Многие рекрутеры в современных компаниях не пользуются специализированными программными продуктами и до сих пор хранят резюме соискателей в папках на компьютере или в электронной почте. Иногда делают файлы в Excel для учета кандидатов на вакансии, пользуются отдельными календарями или ежедневниками для назначения собеседований. Подобным образом выстраивается работа и в компании «Омега», однако это не обеспечивает оперативный и качественный процесс подбора.

Для формирования единой базы кандидатов, а также для систематизации учета работы по подбору персонала на данный момент существует множество современных программных средств. Все развитые организации, чья деятельность отвечает современным тенденциям цифровизации, должны использовать подобные программные продукты, что позволяет ускорить процессы подбора персонала. Сервисы автоматизации рекрутера позволяют в удобном и упорядоченном виде хранить резюме соискателей, вести историю взаимодействия с ними, организовать работу специалиста по подбору с единой базой кандидатов. В итоге – сделать работу рекрутера более эффективной и прозрачной, обеспечить контроль и оценку результатов.

На данный момент существует достаточно широкий перечень программного обеспечения, как отечественного, так и зарубежного, которое

способствует упрощению работы специалиста по подбору персонала. Рассмотрим в таблице 6 наиболее популярные инструменты, позволяющие автоматизировать поиск и вторичный отбор кандидатов в сфере IT.[59]

Таблица 6 –Обзор ПО для специалистов по подбору персонала

Вариант	Возможности	Стоимость
CleverStaff	Настраиваемые этапы рекрутинга, шаблоны писем, массовый импорт и экспорт резюме, задачи и комментарии по вакансиям и кандидатам, модуль тестов для создания и отправки тестов кандидатам	Оплата за год, фиксированная цена, API, доменное имя и доработки по запросу – 585 000 рублей.
Experium	Формирование отчётности, гибкая работа над проектами, оперативность, интеграция со всеми календарями и почтовыми программами (Outlook, Google), загрузка резюме из них. Управление ролями и доступами. Производит импорт резюме, позволяет создать и вести базу данных кандидатов, совместно с коллегами работать над вакансиями. Создание онлайн-тестирований для кандидатов.	Лицензия до 25 пользователей – 50000 рублей Онлайн-тестирование (доп.сервис) – 100 000 рублей/год Итого: 150 000 рублей
Персия	Единая база кандидатов с историей. Календарь собеседований. Командный рекрутинг. Интеграция с сайтами работы.Загрузка из архива. Резервные копии.	Стандартный тариф – 40 000 рублей
E-staff	Автоматическая публикация объявлений о вакансиях в Интернет, поиск, импорт резюме, работа с кандидатами, хранение полной истории работы по каждому кандидату, вакансии, аналитика по эффективности процесса подбора («воронка подбора»), аналитика по срокам закрытия вакансий.	Лицензия для 10 пользователей – 120 000 рублей Интернет-модуль (интеграция с карьерными сайтами) – 37 000 рублей/год Итого: 157 000 рублей
Команда	Хранение в базе профилей кандидатов, создание шаблонов форм для оценки кандидатов по интервью, введение результатов в систему, взаимодействие с рекрутинговыми сайтами, массовый импорт откликнувшихся на вакансию кандидатов	По запросу

## Окончание таблицы 6

Amazing Hiring	Сервис, позволяющий ускорять поиск кандидатов на работу в IT-сфере. AmazingHiring осуществляет одновременный поиск кандидатов по множеству источников в интернете, автоматически оценивает их квалификацию и подбирает кандидатов. Помогает Рекрутерам находить IT-специалистов, не находящихся в активном поиске работы. Сервис агрегирует данные из более чем 80 источников, в том числе Facebook, LinkedIn, «Мой круг», GitHub, Stack Overflow и «Хабрахабр».	Лицензия для 1 пользователя с минимальным пакетом услуг – 250 000 рублей
Хантфлоу	Распознавание резюме из различных источников, отправка сообщений кандидатам, установление статусов	Лицензия для 1 пользователя – от 49 800 рублей (необходим индивидуальный расчёт)

Существуют также и крупные автоматизированные системы, которые позволяют выстраивать комплексы работ в организации, например, программа SAP является автоматизированной системой, позволяющей планировать ресурсы крупных предприятий, которая позволяет рассчитывать все до мелочей, а также формирует единое информационное пространство. 1С:зарплата и управление персоналом 8.3 – это программный продукт, который упрощает задачи отдела кадров, начиная от найма сотрудников и заканчивая подготовкой отчетов в ПФР. Проводит реализацию нескольких видов оплаты труда, позволяет работать электронными листами нетрудоспособности (ЭЛН) и т.д.

Однако, для небольших компаний их внедрение неоправданно сложно, а зарубежные сервисы плохо подходят для наших реалий. Тогда как представленные решения автоматизации подбора персонала позволяют ускорить и оптимизировать конкретные важные процессы для малого и среднего бизнеса.

Таким образом, каждая из представленных программ позволяет создать единую базу кандидатов.

В данном обзоре представлены далеко не все виды программного обеспечения для автоматизации рекрутинга. У каждой системы есть свои достоинства и недостатки.

Автоматизация процесса рекрутмента, то есть сокращение временных затрат на повседневные рутинные операции (обработка и хранение информации о соискателях, рассылка писем, ведение единой базы и т.д.) обеспечивается всеми представленными программами. Наиболее востребованы сейчас те из них, которые учитывают актуальные тренды в подборе. Иначе говоря, умеют находить кандидатов в соцсетях, анализировать их аккаунты и составлять портрет соискателя. E-Staff Рекрутер размещает объявления о вакансии во все рекрутинговые ресурсы, обрабатывает резюме, ведет базу кандидатов, собирает аналитику. AmazingHiring, ориентированный именно на IT-специалистов, позволяет получить выборку резюме самых релевантных кандидатов, которых можно пригласить на собеседование.

Проанализировав различные системы автоматизированного процесса подбора персонала, следует отметить: наиболее комплексной и многофункциональной является программное обеспечение Experium.

Несомненное его преимущество – полный цикл ведения рекрутинговых проектов. Программа удобна в использовании, учитывает практически все тонкости и нюансы работы HR-специалистов. Сервисные возможности позволяют публиковать и анализировать вакансии на популярных работных сайтах (rabota.ru, hh.ru, superjob.ru и др.), собирать отклики прямо из программы.

Одна из особых полезных функций Experium – функция фиксации и планирования событий – «Ежедневник», который можно синхронизировать с ежедневником в Outlook, Mozilla или Google-календарем. Пользователь может добавлять события в ежедневник коллегам или подключать их к своим событиям в качестве участника. «Ежедневник» удобен для фиксации результатов проведенных интервью, проверки рекомендаций по шаблонам и т.д. Многие из

функций, которые в основном реализуются автономно в других программах, в Experium собраны в одну систему.

Необходимо провести оценку экономической эффективности от приобретения данного программного продукта, чтобы оценить, как проект соответствует целям социально–экономического развития организации. Наиболее сложным и требующим особого внимания вопросом, при оценке эффективности покупки данного программного средства, является построение денежных потоков. Денежный поток (cash flow) имеет решающее значение для выживания предприятия, наличие достаточного количества денежных средств будет гарантировать, своевременные выплаты кредиторам и сотрудникам. При построении будущих денежных потоков стоит уделять особое внимание инфляции. Денежные потоки компании «Омега» будут спрогнозированы в прогнозных ценах (скорректированных на прогнозный уровень инфляции).

Для их расчёта потребуется учесть ставку дисконтирования, или же предельную (минимально приемлемую) доходность или альтернативные издержки привлечения капитала (альтернативные затраты на капитал), поскольку она представляет собой доходность от которой отказывается инвестор, вкладывая в данный проект, а не в ценные бумаги.

Выбранная ставка дисконтирования – 20%.

Данная процентная ставка понадобится нам для расчёта чистой приведённой стоимости (NPV). NPV показывает величину денежных средств, которую компания ожидает получить от инвестиции, после того, как денежные притоки окупят первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением инвестиции в нематериальные активы. Темпы инфляции, представленные в таблице, на 2019–2023 годы, указаны по прогнозу Минэкономразвития РФ, мы подразумеваем, что компания будет повышать цену своих продуктов в соответствии с этими коэффициентами. [60]

Было определено, что использование программного средства Experium позволит экономить, в среднем, 2 месяца на процессе подбора

персонала, поскольку в течение этих 2 месяцев у персонала не будет простоя и открытых вакансий. Все специалисты будут вовремя заняты на текущих проектах.

Расчёт NPV представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка эффективности ПОExperium.

Показатели/период	0	1	2	3	4	5
<b>Инвестиции в НМА, тыс. руб.</b>	<b>-150</b>					
Амортизационные отчисления по НМА, тыс. руб.		-30	-30	-30	-30	-30
Темп инфляции, %		4,3	3,8	4,0	4,0	4,0
<b>Планируемый прирост прибыли от продаж, тыс. руб.</b>		<b>631</b>	<b>655</b>	<b>682</b>	<b>709</b>	<b>737</b>
Экономия по налогу на прибыль организаций (из-за приобретения ПО), тыс. руб.		-6	-6	-6	-6	-6
Прирост налога на прибыль организаций (из-за прироста прибыли), тыс. руб.		126	131	136	142	147
Дисконт знаменатель (20%)		1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
ЧДП дисконт	-150	722	751	782	815	849
<b>ЧДП дисконт нарастающим итогом</b>	<b>-150</b>	<b>572</b>	<b>1322</b>	<b>2104</b>	<b>2919</b>	<b>3768</b>

Таким образом, использование программного средства Experium окупится уже в первый год его внедрения и обеспечит в течение 5 лет получить NPV в размере 3768 тыс.руб. В случае, когда NPV принимает значение выше нуля, это свидетельствует об эффективном использовании средств, поскольку норма прибыли больше требуемой. В случае вложения в программный продукт Experium, прирост прибыли составит 737 тыс. руб.

Выбранная автоматизированная информационная система:

- проводит оценку профессиональных и личных качеств кандидата;
- создает единую базу данных кандидатов и вакансий;

- позволяет оказывать интеллектуальную поддержку специалисту по подбору персонала при принятии решения о выборе наиболее подходящего кандидата и сокращает время их работы, заменив некоторые функции;
- уменьшает время затрат на оформление документов при подборе персонала, а так же уменьшает ошибки в отчетах;
- упрощает работу специалиста по подбору персонала, делая ее легче и интереснее.

Кроме того, в результате анализа было определено, что использование данного средства даст положительный финансовый результат, соответственно, инвестиции в использование данного продукта принесут положительный эффект как социального, так и экономического характера для организации «Омега».

Предложенные рекомендации являются мероприятиями по развитию уже существующих процессов, поэтому кардинально не изменят существующую систему управления персоналом в компании, однако позволят ускорить процесс поиска и вторичного отбора персонала и сделать его более эффективным.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие технологии подбора персонала в современных условиях крайне важно для системы управления персоналом организации в целом, выполняя задачи повышения качества выполненных проектов, рентабельности предприятия, что способствует повышению конкурентоспособности организации и соответствию запросам рынка.

Сочетание целей и задач, принципов, функций, этапов, инструментов и методов, направленных на закрытие вакансий путем поиска и методического отбора кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности является технологией подбора персонала.

Исследование технологии подбора персонала было проведено на базе студии веб-и мобильной разработки «Омега» с целью разработки рекомендаций по развитию технологии подбора персонала. В ходе исследования были определены теоретические аспекты технологии подбора персонала, а также проведено эмпирическое исследование существующей технологии подбора персонала в организации. Было проверено соответствие технологии подбора персонала компании «Омега» нормативным представлениям о технологии подбора персонала (по выделенным в теоретическом разделе составляющим), модели управления персоналом по классификации Д. Геста (модели человеческих ресурсов), особенностям сферы деятельности: специфике сферы ИТ и тенденциям цифровизации.

По результатам проведенной оценки были выявлены следующие слабые места технологии подбора: отсутствие планирования в области подбора персонала (подбор осуществляется реактивно, по мере открытия вакансии), нерелевантные источники подбора, которые не обеспечивают потребности компании, недостаточное развитие инструментов, помогающих оценить навыки, способности претендента, результаты оценки кандидата не оформляются в какой-либо документ, что затрудняет процесс оценки и принятия решения о трудоустройстве кандидата.

Для развития технологии подбора персонала компании «Омега» выделены следующие рекомендации: внедрение принципов Agile в рекрутмент, что предполагает рассмотрение соискателей с широкой специализацией и активное привлечение сотрудников с развитыми «мягкими навыками», такими как: коммуникабельность, умение работать в команде, стремление к самообучению и развитию и т.д. Важно понимать внутреннюю мотивацию сотрудников и активно вовлекать их в процесс достижения целей компании, работать на результат. Кроме того, необходимо расширение количества источников подбора персонала, их дифференциация по профессиональному уровню кандидатов, увеличение каналов коммуникации в соответствии с уровнем профессионального развития специалистов, использование специализированных форумов для подбора персонала.

Для развития этапов поиска и формирования отчетности по результатам мероприятий по вторичному отбору было предложено использовать программное средство Experium, позволяющее автоматизировать работу специалиста по подбору персонала. Система автоматизации рекрутмента позволяет, во-первых, избавить рекрутера от рутинных действий. Например, от необходимости вручную скачивать резюме с сайтов для поиска работы, сортировать их по нужным параметрам. Во-вторых, хранить большое количество данных о соискателях и легко ориентироваться в них. В-третьих, анализировать эффективность мероприятий по вторичному отбору и выдавать результаты в удобной, наглядной форме. И наконец, самое главное – снизить время на подбор, сократить расходы компании на рекрутинг, увеличив его эффективность.

Предложенные меры по развитию технологии подбора персонала организации «Омега» позволят трудоустроить наиболее подходящих кандидатов, формировать коллектив, нацеленный на качественную трудовую деятельность, способствовать эффективному выполнению проектов и впоследствии – увеличению прибыли компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно–практическое пособие. Изд. 5–е, перераб. и доп.— М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2008. — 368 с.
2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие// Егоршин А. П. – 4–е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2015.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – 13–е изд., перераб. и доп. – Москва: Академия, 2015. — 320 с.
4. Аллин О.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.И. Аллин. – Москва: Генезис, 2005. –105 стр.
5. Большаков А.С. Менеджмент. Золотые алгоритмы / А.С. Большаков. – Москва: Литера, 2016. – 176 с.
6. Архипова Н. И. Управление персоналом организации [Текст]: краткий курс: для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова; Российский государственный гуманитарный ун–т. – Москва: Проспект, 2017. – 212 с.
7. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. – Москва: Проспект, 2014. – 688 с., с. 130
8. Романов П.Ю., Васёва О.Х. Роль подбора и отбора кадров в системе управления персоналом современной образовательной организации//Проблемы современного педагогического образования. – Магнитогорск, 2018 – №60–1, с. 229–233
9. В.А. Казанцева. К вопросу о проблемах подбора персонала в сфере информационных технологий в России в современных условиях // Экономика России: глобальные вызовы и перспективы инновационного развития. / Материалы всероссийской научной студенческой конференции. Омский государственный технический университет. 2017
10. О.А. Иванова, А.С. Мезенцова. Роль процесса подбора персонала при формировании кадрового резерва организации. // Научные исследования.

2017. №4(15), с. 42–43 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28875869> (Дата обращения 11.04.2019)

11. Ленкевич. М., Оценка творческих сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №3. – С. 36 – 46.

12. Макарова И. К., Алехина О. Е., Крайнова Л. М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании; Дело АНХ – Москва, 2010. – 124 с

13. Цели, задачи и принципы подбора персонала: [Электронный ресурс]//Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63416-red-qqq-15-m3-tseli-i-zadachi-podbora-personala?ustp=W> (Дата обращения: 29.03.2019)

14. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно–практическое пособие/Е.А. Митрофанова, Л.В. Иванова. Под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2017. – 75 с.

15. Махмудова, И. Н. Подбор персонала: организация бизнес–процесса / И.Н. Махмудова, Р.И. Кульметьев // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2017. – №2. – С. 59–62

16. Гапонова, О. С. Подбор персонала в организации: методологический подход. Проблемы теории и практики управления / О. С. Гапонова, Ю. Ю. Чилипенюк – 2012. – № 02. – 12–119 с.

17. Игнатенко, А. Н. Современные технологии подбора персонала / А.Н. Игнатенко // Инновационная наука. – 2016. – №1–3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tehnologii-podbora-personala> (Дата обращения: 29.03.2019)

18. Михайлова, О. А. Русский язык. 4 книги в одной / О.А. Михайлова, В.Ю. Алабугина, М.Э. Рут. – Москва: АСТ, 2014. – 512 с.

19. Джери Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь. В 2-х томах. Том 2. (П–Я): Пер. с англ. Н. Н. Марчук. — Москва: Вече, АСТ, 1999. — 528 с.
20. Некрасов С. И., Некрасова Н. А. Философия науки и техники: тематический словарь. — Орёл: ОГУ. 2010.
21. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие. / СПбГТУРП. – Санкт–Петербург, 2013. – 46 с.
22. Кадыров Э.П. Основные виды и типы кадровой политики. В сборнике: Учетно–аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия. Сборник научных трудов. Под общей редакцией Р.А. Абдуллаева. 2018. С. 300–304. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35643374> (Дата обращения: 28.04.2019)
23. Симонян П.Ю. Основополагающие принципы отбора и подбора персонала. Проблемы управления социально–экономическими системами в условиях инновационного развития. – Сборник научных трудов IX региональной научно–практической конференции и XXXIX студенческой научной конференции. 2015, с. 187–196
24. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM)
25. Кузьминых Е.В. Внешние источники привлечения кадров в организацию. / Е.В. Кузьминых. // Human progress. – 2017. №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29231925> (Дата обращения: 12.04.2019)
26. Ледовская М.Е., Дьячкова Е.Н., Однорал Н.А. Лизинг персонала как перспективная форма организации труда на современном рынке кадровых услуг. // Наука в России: перспективные исследования и разработки / Сборник материалов III Всероссийской научно–практической конференции. 2018
27. Кавасаки Г. Правила Кавасаки. Жесткое руководство для тех, кто хочет оставить конкурентов позади. / Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

28. Филкина Ю. Ю., Зарубина Е. В. Внедрение технологий найма и отбора персонала в современных организациях//Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 97.
29. HeadHunter [Электронный ресурс]: Официальный сайт – Режим доступа: <https://hh.ru/> (Дата обращения: 01.05.2019)
30. Superjob [Электронный ресурс]: Официальный сайт – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/>(Дата обращения 01.05.2019)
31. Как HR–боты автоматизируют работу с сотрудниками [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[https://kirov.hh.ru/article/501509?from=article\\_501211](https://kirov.hh.ru/article/501509?from=article_501211) (Дата обращения:01.05.2019)
32. Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/%20human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>(Дата обращения: 01.05.2019)
33. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. 2017. № 1 (14). С. 46–50.
34. Межлумян Н.С. Современная технология подбора персонала executive search. Теория и практика управления человеческими ресурсами. V Международная очно–заочная научно–практическая конференция. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35607656> (Дата обращения: 29.04.2019)
35. Сафронова А. В. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации / А. В. Сафронова, Д. Р. Бабченкова // SCIENCE TIME. – 2016. – № 4
36. Коробова О.О. Аутсорсинг в сфере услуг: сущность, оценка экономической эффективности / Региональная экономика и потребительский рынок: современное состояние и тенденции развития – 2017. С. 36–39.

37. Закон РФ от 19.04.91 № 1032–1 “О занятости населения в Российской Федерации // Собрание законодательства РФ, № 17, 22.04.1996, ст. 1915.
38. Зелинская М. В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М. В. Зелинская, Е. С Пронин // Научный журнал КубГАУ. – 2015. –№108
39. Попова С.Ю. КЕЙС–СТАДИ: принципы создания и использования. –Тверь: Изд–во «СКФ–офис», 2015. – 114 с.
40. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Москва: ООО «Журнал “Управление персоналом”». 2013. С. 45.
41. Волкова, М. В. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу / М.В. Волкова, Е.С. Ладыгина // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – №3. – С. 79–82.
42. Городникова Н.В., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2018. Статистический сборник. Москва: НИУ ВШЭ, 2018. С. 58.
43. Эсаулова И.А. Управление инновационным потенциалом персонала: поведенческий подход // Управленец. 2015. – № 4(56). – С. 68–74
44. Казанцева В.А. К вопросу о проблемах подбора персонала в сфере информационных технологий в России в современных условиях. // Экономика России: глобальные вызовы и перспективы инновационного развития./Материалы Всероссийской научной студенческой конференции. Омский государственный технический университет. 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://elibrary.ru/item.asp?id=32271663> (Дата обращения: 12.04.2019)
45. Кириллов, А.В., Винченко, М.В., Мельничук, А.В., Мельничук С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография / А.В. Кириллов, М.В. Винченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. М.: РУСАЙНС, 2015 – 280 с.

46. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков IT // Хабрахабр – социальное СМИ об IT. [Электронный ресурс]: Официальный сайт – Режим доступа: <https://habr.com/> (Дата обращения: 12.04.2019)
47. «Омега» [Электронный ресурс]: Официальный сайт – Режим доступа: <https://aspirity.ru/> (Дата обращения: 01.05.2019)
48. Положение о структурных подразделениях // локальный нормативный документ ООО «Омега» от 01.02.2015 [локальный ресурс]: (Дата обращения: 01.05.2019)
49. Черных Е.А. Современная организационная культура предприятия: структура, типы, методы формирования и управления: Учебно-методическое пособие. – Москва: МАКС Пресс, 2011.
50. Уйти в IT: чем хороша и чем плоха отрасль информационных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://saratov.hh.ru/article/305224?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f&](https://saratov.hh.ru/article/305224?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f&). (Дата обращения: 01.05.2019)
51. Ларин С. Н., Баранова Н. М., Хрусталева Е. Ю. Развитие IT-индустрии как определяющая тенденция роста экономики знаний: анализ опыта США и России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – Т. 13. Вып. 4. С. 615–630
52. IDC, WorldwideBigDataTechnologyandServices 2014–2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor\\_it.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor_it.pdf) (Дата обращения: 01.05.2019)
53. Система менеджмента // локальный нормативный документ ООО «Омега» от 01.02.2015 [локальный ресурс]: (дата обращения: 15.04.2019)
54. Вакансия Frontend-разработчика компании «Омега» на сайте HeadHunter. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hh/vacancy/30826643> (Дата обращения: 16.04.2019)



55. Вакансия исполнительного директора компании «Омега» на сайте HeadHunter. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/vacancy/31226804> (Дата обращения: 16.04.2019)
56. Литвинова О.А., Речинский А.В. ИТ: Обзор рынка и примеры классификации специальностей// Журнал «Прикладная информатика» – 2017 – №4.
57. Хабрахабр – социальное СМИ об ИТ. [Электронный ресурс]: Официальный сайт – Режим доступа: <https://habr.com/> (Дата обращения: 31.05.2019)
58. Аналитика источников для поиска ИТ персонала [Электронный ресурс] HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров: Официальный сайт – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/analitika-istochnikov-dlya-poiska-it-personala> (Дата обращения: 31.05.2019)
59. Сахапова Л.Д. Автоматизация системы информационного сопровождения подбора персонала. // Наука и инновации в 21 веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. В 2 ч.. Пенза, 2019[Электронный ресурс]. Режим доступа:[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_37539043\\_36671731.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_37539043_36671731.pdf) (Дата обращения: 28.06.2019)
60. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Источник: Минэкономразвития России. 25 марта 2013 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа:[http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (Дата обращения: 28.06.2019)

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова

подпись

« 01 » 07 20 19 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Развитие технологии подбора персонала организации**

Руководитель

  
подпись, дата

ст. преподаватель

А. Н. Поздеев

Выпускник

  
подпись, дата

Т.С. Михасёва

Консультант

  
подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С. Н. Лыкова

Красноярск 2019