

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование технологии подбора персонала организации

Руководитель _____ Старший преподаватель Н.Д. Макушкина

Выпускник _____ М.С. Калинина

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
«Совершенствование технологии подбора персонала организации»

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3 _____ к.соц.н. С.Н. Лыкова

Нормоконтролер _____ Н.Д. Макушкина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование технологии подбора персонала организации», содержит 120 страниц, 32 таблицы, 14 иллюстраций, 9 приложений, 40 использованных источников.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА, ОХРАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ОПЕРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИКА АНАЛИЗА ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ОПЕРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию существующей технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».

Задачи исследования: определить содержание технологии подбора персонала и этапы ее совершенствования; определить технологии подбора персонала, применяемые в охранных предприятиях; определить этапы и особенности совершенствования технологии подбора персонала в охранных предприятиях; выявить применяемую технологию подбора персонала в организации; определить направления совершенствования существующей технологии подбора персонала.

Технология подбора персонала может не соответствовать установленным требованиям к ней и быть нерезультативной, в таком случае появляется необходимость в ее совершенствовании.

В результате проведенного анализа технологии подбора персонала, применяемой в компании, выявлена необходимость в ее совершенствовании. Разработаны рекомендации, которые учитывают потребность организации в экономии финансовых ресурсов и ориентированы на стратегию развития предприятия. Предложены целесообразные источники привлечения персонала, способы поиска ответственного за подбор персонала, дополнение отчетности по скорости закрытия вакансии.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования технологии подбора персонала	7
1.1 Технология подбора персонала: сущность, содержание, совершенствование	7
1.2 Особенности совершенствования технологии подбора оперативного персонала в частные охранные предприятия	20
Глава 2 Анализ технологии подбора оперативного персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».....	36
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».....	36
2.2 Методика анализа технологии подбора оперативного персонала	38
2.3 Характеристика технологии подбора оперативного персонала ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».....	50
Глава 3 Проект совершенствования технологии подбора оперативного персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».....	85
3.1 Рекомендации по совершенствованию технологии подбора персонала.	87
3.2 Организационный план реализации мероприятий по совершенствованию технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ А-И.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Подбор персонала является одним из главных направлений деятельности, осуществляемых в организации, которое позволяет создавать необходимую команду сотрудников. Для реализации данного процесса в организациях используются различные технологии подбора персонала. Их выбор зависит от решения руководства, актуальных вакансий, финансовых возможностей компании и т.д. В компаниях возможно возникновение ситуации, при которой применяемая технология подбора персонала может не соответствовать установленным требованиям к ней и быть нерезультативной, в таком случае появляется необходимость в ее совершенствовании.

В ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» прослеживается ухудшение результатов рекрутинга, а именно снижение количества откликов и входящих звонков на актуальные вакансии, численности кандидатов на собеседование и трудоустройство. Также существующая технология подбора персонала не позволяет достигать поставленных плановых показателей рекрутинга, что создаёт риск снижения качества выполняемых организацией работ и возникновения недовольства заказчиков охранных услуг.

Таким образом, проблемой в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» является то, что применяемая в компании технология подбора персонала не позволяет осуществлять поиск сотрудников в соответствии с поставленными задачами и сроками.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию существующей технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».

Предмет исследования - это применяемая технология подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Определить содержание технологии подбора персонала и этапы ее совершенствования;
2. Определить технологии подбора персонала, применяемые в охранных предприятиях;
3. Определить особенности совершенствования технологии подбора персонала в охранных предприятиях;
4. Выявить применяемую технологию подбора персонала в организации;
5. Определить направления совершенствования существующей технологии подбора персонала.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в формировании наиболее применимых для ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» рекомендаций по совершенствованию существующей технологии подбора персонала, которые позволяют повысить результативность рекрутинга.

Предметом защиты являются предложения по совершенствованию существующей технологии подбора персонала.

За основу выпускной квалификационной работы были взяты работы таких авторов, как Боярский А., Тиболова Т.М., Кузьмин В.А., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Толочек В.А., Чувилев А.А. и т.д.

Источниками данных для анализа технологии подбора персонала в организации являлись отчётность HR-менеджера, результаты полуформализованного интервью и включенного наблюдения за деятельностью заместителя HR-менеджера.

Расчеты выполнены в программе MS Excel.

Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования технологии подбора персонала

1.1 Технология подбора персонала: сущность, содержание, совершенствование

Подбор персонала – это один из осуществляемых в компании процессов, который позволяет ей развиваться, достигать поставленных целей и продвигаться на рынке товаров и услуг. Организация не может существовать без сотрудников, которые трудились бы на её благо, они, благодаря совместным действиям, помогают ей двигаться вперёд и быть конкурентоспособной.

Подбором персонала в организациях обычно занимаются конкретные специалисты, должности которых могут называться по-разному, например: менеджер по персоналу, HR-менеджер, специалист по подбору персонала, специалист по управлению персоналом и так далее.

Правильный подбор персонала увеличивает прибыль компании, создаёт правильную атмосферу в коллективе. На этапе собеседования специалист по кадрам должен разглядеть в кандидате не только профессиональные знания и умения, но и личностные качества, предвидеть риски его приёма на работу [9].

Подбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации [14].

Как показано на рисунке 1, содержание подбора персонала включает: получение заявки и ее анализ, выбор технологии рекрутинга, источников привлечения кандидатов, получение отклика или поиск работников, первичный и вторичный отбор, принятие решения по трудоустройству, адаптацию сотрудников [40].



Рисунок 1 - Содержание подбора персонала

Одним из важных направлений деятельности при реализации технологии подбора персонала является привлечение нужных для компании специалистов. Данный процесс требует от HR-менеджера наличия необходимых знаний и умений в области управления кадрами [15].

Исходя из рисунка 1, можно определить, что в реализацию технологии подбора персонала входят такие действия, как выбор источников привлечения работников, получение отклика, непосредственный поиск кандидатов и отбор. Данные этапы важны при осуществлении большинства технологий. Они комбинируются в зависимости от способов поиска специалистов. Не все технологии подбора персонала требуют осуществления вторичного отбора, остальные этапы являются необходимыми.

Каждый этап реализации технологии подбора персонала содержит показатели, которые указывают на целесообразность применения конкретного способа поиска сотрудников. Результатом выбора источника рекрутинга будет являться количество откликов на вакансию. Показателем этапа получения откликов и прямого поиска будет численность возможных для рассмотрения потенциальных работников. Следствием первичного отбора является количество кандидатов, которые могут быть рассмотрены на вторичном

собеседовании. Показатель вторичного отбора – численность возможных для трудоустройства работников.

Внедрение конкретной технологии подбора персонала требует изучения всей необходимой информации о ней, которая позволит принять правильное решение. Основой для каждого понятия является его определение, анализ которого позволит сформировать важную для дальнейших действий базу знаний.

В связи с тем, что точного определения технологии подбора персонала не было выдвинуто, необходимо опираться на основу его появления. Первоисточником данного понятия является «технология».

Обобщая определения технологии, которые представлены в приложении А, можно сделать вывод, что она предполагает собой устойчивые, воспроизводимые и последовательные материальные процессы и операции, реализация которых приводит к появлению полезного и необходимого для человечества продукта.

Исходя из определений технологии, можно сделать вывод, что технология подбора персонала включает в себя процессы и операции, которые направлены на поиск и привлечение необходимых работников в компанию, в соответствии с требованиями руководства и установленными сроками. Результатом данной деятельности будет являться подходящий для работы в организации кандидат.

Технология подбора персонала – это устойчивая и воспроизводимая совокупность последовательных процессов и операций поиска сотрудников, реализация которых приводит к найму важного для организации специалиста.

Выделяют 4 современных технологии подбора персонала по основному методу поиска сотрудников: скрининг, рекрутинг, headhunting, executive search (рисунок 2).

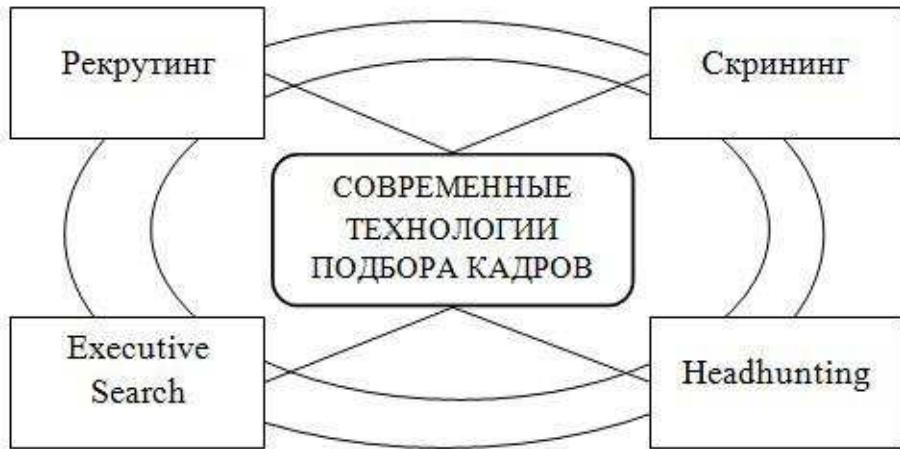


Рисунок 2 - Современные технологии подбора персонала [21]

В мире многие компании стремятся к совершенствованию и развитию, появляются новые виды деятельности, для которых уже есть обученные специалисты. Вместе с появлением чего-то нового, важно меняться и сферам обслуживания новых бизнесов. Подбор персонала в условиях меняющейся действительности не может стоять на месте, а значит должен стремиться также к развитию. В помощь традиционным технологиям подбора персонала приходят усовершенствованные способы поиска новых и редких специалистов.

Технологии подбора персонала в организациях бывают разными, возможно их совместное использование и комбинирование. Также появляются их новые ответвления, которые на данный момент считаются отдельными технологиями: нетворкинг, preliminarying и рекрутинг с помощью сбора рекомендаций, смартстраффинг, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Технологии подбора персонала

Технология	Описание	Целевой персонал	Плюсы и минусы
Ск्रининг	Первичный поиск персонала, при котором не берутся во внимание личностные характеристики специалиста. Важны лишь его профессиональные качества, возраст, пол и так далее.	Специалисты на рабочие специальности, младшие работники службы охраны, гостиничного и ресторанных бизнеса, сотрудники без опыта работы.	Плюсы: отбор производят сами руководители подразделения, высокая скорость отклика Минусы: могут быть упущены подходящие кандидаты.
Классический рекрутинг	Распространённая технология поиска сотрудников. HR-менеджер производит первичный отбор резюме, проводит телефонное интервью и собеседование при личной встрече.	Работники на линейные должности, руководители среднего звена, специалисты на рабочие специальности.	Плюсы: прохождение кандидатами необходимых этапов отбора. Минусы: скорость подбора персонала зависит от количества откликов кандидатов, потери рабочего времени HR-менеджера.
Preliminaring	Привлечение студентов, выпускников вузов на стажировки, производственные практики, обучающие мероприятия.	Помощник менеджера по персоналу, помощник юриста, администратор, помощник руководителя и т.д.	Плюсы: помочь компании в период стажировок и практик. Минусы: кандидаты без опыта работы, необходимо обучение должности.

Продолжение таблицы 1

Технология	Описание	Целевой персонал	Плюсы и минусы
Executive search, или прямой поиск	Head Hunting, или «Охота за головами». Активное переманивание сотрудников из компании-конкурента в собственный штат.	Руководители подразделений, руководители высшего звена, ИТ-специалисты, специалисты в области продаж и т.д.	Плюсы: высокая скорость подбора персонала, возможность выбора конкретного специалиста или профессионала отрасли. Минусы: необходим обученный прямому поиску HR-менеджер, возможно негативное восприятие кандидатами действий компании, финансовые расходы.
	Management Selection, или «Ловля менеджеров» Поиск наиболее успешных менеджеров отрасли, привлечение их в организацию.	Менеджеры среднего звена.	
	Sourcing, или «Поиск талантов» Поиск и привлечение в компанию уникальных специалистов, профессионалов в определенной области.	Редкие специалисты: Пилот-инструктор боинга-777, энергоаудитор, ИТ-разработчик, медицинский советник и т.д.	
Нетворкинг	Сбор рекомендаций через социальные сети и профессиональные сообщества.	Специалисты на рабочие должности и менеджеры среднего звена.	Плюсы: люди в интернете могут лучше идти на контакт. Минусы: возможно отсутствие результата.

Окончание таблицы 1

Технология	Описание	Целевой персонал	Плюсы и минусы
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	<p>Поиск персонала с помощью сбора внешних и внутренних рекомендаций, с целью привлечения не информированных кандидатов, которые могут быть заинтересованы в должности.</p> <p>Внешние рекомендации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Партнёры бизнеса, клиенты, поставщики и так далее; 2. Знакомые из других компаний; 3. Потенциальные работники. 	Кандидаты на рабочие должности, менеджеры среднего и высшего звена, руководители.	<p>Плюсы: не требует финансовых затрат, усилий HR-менеджера при поиске, быстрый способ закрытия вакансий.</p> <p>Минусы: кандидаты могут не соответствовать требованиям.</p>
	<p>Внутренние рекомендации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендации от сотрудников компании. 	Кандидаты на рабочие должности, менеджеры среднего звена, руководители, редкие специалисты.	
Сочетание прямого поиска и классического рекрутинга	Поиск сотрудников с помощью классического рекрутинга. При появлении свободного рабочего времени HR-менеджер самостоятельно ищет кандидатов.	Работники на линейные должности, руководители высшего и среднего звена, менеджеры среднего звена, редкие специалисты и т.д.	<p>Плюсы: минимальны потери рабочего времени, быстрое закрытие вакансий.</p> <p>Минусы: финансовые расходы.</p>
Смартстраффинг	При помощи интернет-биржи один работодатель может предложить свободное или неиспользованное рабочее время своих специалистов для работы в другой компании, реализации их проектов, на возмездной основе.	Работники на линейные должности, руководители высшего и среднего звена, менеджеры среднего звена, редкие специалисты.	<p>Плюсы: временное снижение дефицита кадров в компании, отсутствуют расходы на содержание временных работников.</p> <p>Минусы: возмездная основа.</p>

Составлено по: [1; 7; 12; 33; 6; 4; 31; 20; 39; 13; 17; 18; 23]

Главным условием реализации любой технологии подбора персонала является наличие в компании ответственного за рекрутинг.

Для каждого вида целевого персонала можно выделить наиболее подходящие технологии подбора персонала, которые представлены в таблице 2. Таким образом, при появлении конкретной вакансии HR-менеджер обладает большим выбором способов поиска сотрудника, которые могут применяться в зависимости от возможностей и требований компании. Соотношение ситуаций в организации и подходящих для них технологий подбора персонала представлены в приложении Б.

Таблица 2 - Технологии подбора различного целевого персонала

Целевой персонал	Технологии подбора персонала
Руководители высшего и среднего звена	- классический рекрутинг; - прямой поиск (executive search); - рекрутинг с помощью сбора рекомендаций; - смартстраффинг.
Менеджеры высшего и среднего звена	- классический рекрутинг; - management Selection; - нетворкинг; - рекрутинг с помощью сбора рекомендаций.
Редкие специалисты	- sourcing; - рекрутинг с помощью сбора рекомендаций; - смартстраффинг.
Специалисты на рабочие специальности, без опыта работы	- скрининг; - классический рекрутинг; - preliminary; - нетворкинг; - рекрутинг с помощью сбора рекомендаций.

Применяемые в компании технологии подбора персонала позволяют найти необходимых специалистов в соответствии с установленными сроками и требованиями к кандидатам. Однако используемые способы поиска сотрудников не всегда позволяют достигать желаемого результата. В таком случае возникает необходимость совершенствования имеющейся технологии подбора персонала. На осуществление данного процесса влияют факторы внутренней и внешней среды организации, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Факторы совершенствования технологии подбора персонала

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды
--------------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - вакантные должности в компании; - финансовые возможности компании; - установленные сроки для поиска специалистов; - квалификация HR-менеджера. 	<ul style="list-style-type: none"> - насыщенность рынка труда необходимыми специалистами; - наличие необходимых возможностей (сайтов, людей, компаний) для совершенствования технологии подбора персонала; - технологии подбора персонала, используемые конкурентами; - поток специалистов на собеседование, отклик на вакансии.
---	--

Составлено по: [19]

Внутренняя среда является основой для организации совершенствования технологии подбора персонала. Изначально, потребность в изменениях возникает при появлении проблем в поиске сотрудников. В связи с тем, что не все вакансии можно закрыть одинаковыми способами, требуется анализ технологий подбора персонала и соотнесение их с имеющимися должностями. Данным процессом занимается непосредственно HR- менеджер, обладающий необходимыми знаниями в области управления кадрами. Установленные сроки на поиск работников и финансовые возможности компаний являются одними из главных факторов организации совершенствования технологии подбора персонала, так как большинство организаций стремятся к минимизации продолжительности поиска сотрудников и денежных расходов.

Внешняя среда влияет на процесс совершенствования технологии подбора персонала, вносит коррективы и устанавливает ограничения. Основными факторами является насыщенность рынка труда необходимыми специалистами и их потребность в работе. Исходя из этого, будет выбираться конкретный способ изменения или комбинирования технологий подбора персонала. Когда рынок перенасыщен специалистами, можно применить более простые технологии, например, скрининг, классический рекрутинг, в обратной ситуации, может потребоваться прямой поиск и т.д. Также необходимо наличие таких возможностей, как профессиональные сайты для поиска конкретных специалистов, людей, которые смогут порекомендовать работников и компаний, имеющих возможность обеспечить организацию

необходимыми специалистами (например, кадровые агентства). Компании-конкуренты влияют на процесс совершенствования технологии подбора персонала тем, что могут переманивать большую часть рынка труда в свою компанию и использовать более совершенные способы поиска работников, поэтому организации необходимо вносить изменения, учитывая данный фактор.

Разработка и совершенствование технологии подбора персонала важна для всех организаций, которые обладают даже минимальной текучестью кадров, так как при появлении потребности в сотрудниках необходимо понимать, какими способами можно найти кандидата на должность, и какая должна быть последовательность действий.

Использование неверной технологии подбора персонала может негативно влиять на процесс рекрутинга, так как менеджер по кадрам будет тратить много времени на действия, которые не позволяют в сроки выполнить установленные задачи. В таком случае, требуется корректировка способов осуществления поиска.

Необходимость совершенствования технологии подбора персонала в организации может возникнуть при ухудшении результатов поиска сотрудников, долгом закрытии вакансий, низком отклике на них или его отсутствии. Также изменения внедряются при возникновении потребности в экономии ресурсов, изменении масштабов привлечения работников, образовании новых рабочих мест в компании и улучшенных методов, инструментов, которые обеспечивают лучшие возможности в рекрутинге.

Совершенствование технологии подбора персонала происходит по-разному, иногда методом проб и ошибок, когда в запасе у менеджера имеется достаточно времени, чтобы выявить необходимость применения какой-либо технологии. Другой способ, который будет более целесообразно осуществить: нужно изучить вакансию, требования к ней, выявить несовершенства в имеющейся технологии и определить применимые к компании изменения, которые позволят найти работников, соответствующих всем требованиям к

должности. В таком случае ситуация соотносится со стандартом, на который необходимо опираться компании.

Помимо самостоятельного совершенствования технологии подбора персонала, можно рассмотреть опыт других компаний, развивающихся в аналогичной области, изучить имеющуюся литературу.

Процесс совершенствования технологий подбора персонала может занимать долгое время и требовать больших финансовых ресурсов, но в конечном итоге можно изменить ситуацию в компании в положительную сторону. Так как имеются различные подходы к изменению технологии, то не существует единых этапов осуществления данного процесса. В таком случае, за основу можно взять наиболее распространенный для компаний способ – совершенствование технологии подбора персонала с помощью соотнесения её со стандартом. В соответствии с рисунком 3, данный подход предполагает наличие 2 этапов совершенствования.



Рисунок 3 - Этапы совершенствования технологии подбора персонала

Первым этапом можно выделить подготовку к совершенствованию технологии подбора персонала. Данная часть является основной для внедрения корректировок и предполагает создание необходимых условий. Показателями данного этапа могут являться превышение сроков закрытия вакансий, снижение количества откликов на вакансии и численности кандидатов на собеседование, наличие экономически подходящих для организации технологий подбора персонала.

Если причиной возникновения проблемы в подборе персонала стала используемая технология поиска сотрудников, то необходимо выявить наличие в ней несовершенств, которые привели к данной ситуации. В таком случае требуется анализ этапов ее реализации, который позволит выделить пункты, требующие изменений.

На этапе подготовки к совершенствованию важно изучить существующие технологии подбора персонала, которые позволяют выделить необходимую для внедрения изменений информацию. Также, важно ориентироваться на сферу деятельности, в которой развивается компания. В данном случае необходимо изучить опыт организаций-конкурентов. Применяемые ими технологии подбора персонала помогут при определении необходимости внедрения различных корректировок. Изучить опыт организаций-конкурентов возможно с помощью общения с ее сотрудниками, бывшими работниками, также можно изучить имеющуюся информацию, которая в свободном доступе может находиться в интернете. Несмотря на то, что большинство компаний открыто предоставляют сведения об используемой технологии подбора персонала, не всегда данный этап может быть реализован, так как некоторые организации отрицают необходимость передачи данных сторонним фирмам.

На основе анализа необходимой информации можно определить наиболее подходящие для внедрения преобразования в существующей технологии подбора персонала. Возможные изменения: корректировка структуры технологии, введение дополнительных действий при осуществлении рекрутинга, комбинирование различных способов поиска сотрудников.

Вторым этапом совершенствования технологии подбора персонала будут являться конкретные действия, направленные на внедрение изменений. Он является заключительным и предполагает оценку всех имеющихся возможностей компании, разработку плана, организацию подготовки и соответственно создание корректив. Показателями данного этапа могут быть

численность и квалификация сотрудников, размер бюджета на совершенствование технологии подбора персонала.

Совершенствование технологии подбора персонала требует наличия финансовых ресурсов и квалифицированного персонала. Денежные средства необходимы для оплаты источников, мероприятий, действий, которые улучшат поиск необходимых сотрудников. Квалифицированным персоналом будет являться HR-менеджер, способный внедрить на практике необходимую технологию подбора персонала.

Совершенствование технологии подбора персонала должно быть поэтапным, поэтому необходимо разработать план, который позволит систематизировать работу HR-менеджера. Для его создания нужно определить последовательность действий, которые помогут внедрить необходимые изменения.

Внедрение корректив в существующую технологию подбора персонала представляет собой действия, которые соответствуют созданному плану совершенствования. На данном этапе используется вся изученная информация на практике.

Обобщая вышеизложенное можно сделать следующие выводы: Подбор персонала оказывает прямое влияние на внутреннюю атмосферу в компании, на ее конкурентоспособность, результативность, финансовую составляющую. Качественный подбор персонала позволяет создавать такую команду сотрудников, которая будет стремиться выполнять свои обязанности и достигать целей компании.

Прежде чем начинать поиск сотрудников менеджер по кадрам должен разработать технологии подбора персонала. Они позволяют систематизировать процесс поиска сотрудников. Выделяют несколько технологий подбора персонала: Скрининг, Классический рекрутинг, Executive search, Сочетание прямого поиска и классического рекрутинга, Preliminaring, Нетворкинг, Смартстраффинг.

Совершенствование технологии подбора персонала необходимо при снижении количества откликов на вакансии, низком потоке кандидатов на собеседования, когда имеющаяся технология не позволяет достигать поставленных целей. На данный процесс влияют факторы внутренней и внешней среды. Совершенствование технологии подбора персонала включает в себя 2 этапа: подготовка и внедрение корректив.

1.2 Особенности совершенствования технологии подбора оперативного персонала в частных охранных предприятиях

При совершенствовании технологии подбора персонала необходимо учитывать отрасль, в которой развивается компания. Она может предполагать наличие различных требований и возможностей организации при поиске сотрудников, которые влияют на подход к данному процессу. Сфера деятельности компании зачастую влияет на применяемые технологии подбора персонала, так как она может вносить специфические коррективы, которые не свойственны другим фирмам.

Охранная деятельность является одной из самых старинных. При появлении у людей частной собственности, имущества и других важных материальных ценностей, появилась потребность в обеспечении их сохранности. Охранники обладали необходимым снаряжением, которое позволяло отражать нападения. Помимо наличия оружия у специалистов, требовалось обладание необходимыми боевыми знаниями и умениями. Так образовалась новая сфера деятельности – охрана [11].

Современный мир требует более тщательного подхода к сохранности собственности. Заказчики могут обращаться за услугами безопасности к государственным и частным охранным предприятиям, которые предполагают направленность на различные группы объектов и осуществляемые задачи.

К государственным охранным предприятиям относятся вневедомственная охрана, военные учебные компании, федеральный орган

исполнительной власти по обеспечению государственной охраны. Основные задачи: определение и предотвращение угроз охраняемым объектам, обеспечение их защищенности, борьба с террористами, пресечение неправомерных действий на объектах, обеспечение бесперебойной работы информационных систем, информационная безопасность, охрана персональных данных на объекте, обеспечение необходимой связью органов государственной власти, собственная безопасность. Государственные охранные предприятия обеспечивают безопасность президента РФ, представителей власти РФ и других государств, объекты государственной важности (военные, ракетные, химические и т.д.) [22].

Частными считаются охранные предприятия, которые были созданы для обеспечения безопасности физических и юридических лиц, имеющие необходимую лицензию для осуществления охранной деятельности и работающие по договору оказания услуг [10]. Объектами компаний могут являться любые, не считая установленных и запрещенных государством, виды собственности.

На данный момент частные охранные предприятия быстро развиваются. Увеличивается их количество, разнообразие охраняемых объектов, штат сотрудников, появляется новое и более совершенное техническое оборудование. В наиболее развитых компаниях России численность работников может достигать от нескольких десятков до сотен человек [34].

В соответствии со статьей 1.1. Закона о частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации, частное охранное предприятие – это организация, которая была создана для оказания услуг охраны, законно зарегистрированная и обладающая необходимой лицензией на осуществление частной охранной деятельности [10].

Охранные предприятия оказывают различные виды услуг, которые представлены в таблице 4. Заказчики определяют необходимость их применения в зависимости от объекта, товарно-материальных ценностей,

возможных противоправных действий или угроз, которые имеются или могут возникнуть.

Таблица 4 - Услуги частного охранного предприятия

Услуги охраны	Описание услуги	Условия применения услуги
Обеспечение охраны жизни и здоровья людей	Выявление, предупреждение и пресечение опасных ситуаций для граждан	Наличие или возможное возникновение угрозы жизни и здоровью граждан
Физическая охрана	Охрана объекта заказчика услуг, его товарно-материальных ценностей, защита персонала и посетителей охраняемой территории	Объект, товарно-материальные ценности и люди, против которых могут осуществить противоправные действия
Пультовая охрана	Монтаж и установка охранной сигнализации, при возникновении сигнала «тревога» - выезд группы быстрого реагирования	Наличие или возможное возникновение угрозы жизни и здоровью граждан, объекту и товарно-материальным ценностям
Консультация клиентов по вопросам охраны и обеспечения безопасности имущества	Обеспечение информацией о возможных угрозах и действиях при их возникновении	Отсутствие необходимой информации об охранных услугах
Обеспечение порядка на массовых мероприятиях	Постановка специалиста службы охраны со средствами специальной защиты и вооружением на мероприятиях массового скопления людей	Проведение мероприятий массового скопления людей
Обеспечение контрольно-пропускного и внутриобъектового режимов	Внедрение пропускного режима по установленным на объекте спискам, обеспечение выполнения правил внутреннего трудового распорядка.	Ограничения по допуску граждан на объект, наличие внутреннего трудового распорядка
Вооруженная охрана объектов	Несение службы на объекте охранниками, находящимися в полной боевой подготовке, с необходимым оружием	Необходимость обеспечения антитеррористической защиты, возможные угрозы для объекта

Составлено по: [10; 38]

Для создания охранного предприятия необходимо получить лицензию на обеспечение услуг безопасности, которая выдаётся Федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в сфере частной охранной

деятельности. Туда же предоставляется вся информация об изменении состава учредителей, открытии и закрытии компании.

Обычно перед названием охранных организаций указывается организационно-правовая форма и аббревиатура. Основным требованием является обязательная регистрация компании как ООО (общество с ограниченной ответственностью) [10]. Аббревиатура может быть различной: ЧОП (частное охранное предприятие), ЧОО (частная охранная организация), ЧОА (частное охранное агентство), ЧОФ (частная охранная фирма), ОА (охранное агентство), ОП (охранное предприятие), ОФ (охранная фирма) и т.д. Она входит в состав названия организации, а значит, не имеет никаких предусмотренных Гражданским кодексом ограничений. Таким образом, аббревиатура охранного предприятия выбирается зависимо отозвучности с именем предприятия, ее восприятия, решения руководства и не несет никакого влияния на деятельность, структуру и особенности фирмы.

При осуществлении охранной деятельности, компаниям необходимо опираться на Конституцию РФ, законы РФ, Закон о частной детективной и охранной деятельности, Уголовный кодекс, в которых имеется информация обо всех возможностях и ограничениях, соблюдение которых обязательно.

Для долгого существования частного охранного предприятия необходимо наличие в штате единиц, которые будут заниматься развитием и продвижением компаний на рынке услуг. Организационная структура компаний может быть различна, так как бывают иные способы управления, организации работы, обязанности сотрудников. Можно выделить типовую структуру, которая является основной для развития частного охранного бизнеса (рисунок 4).



Рисунок 4 - Типовая организационная структура охранного предприятия [30]

В большинстве охранных предприятиях есть один или два учредителя ЧОПа. Руководство компании занимается организацией, контролем и управлением всеми подразделениями компании. В их подчинении находится департамент охраны, департамент развития, департамент юридической и правовой защиты, отдел персонала, бухгалтерия.

Департамент охраны обеспечивает осуществление основной деятельности компании – охрана юридических и физических лиц. Начальник охраны и инспектор охраны создают непрерывную работу подчинённых специалистов: начальник смены, охранник, вахтер, контролер. Они делают графики работ, контролируют выполнение поручений руководства. Охранники осуществляют лицензированную охрану объекта с необходимыми специальными средствами и оружием. Вахтёры и контролёры не обладают разрешающим деятельность документом, они обеспечивают безопасность объектов, где не установлены требования к квалификации сотрудников. Департамент охраны является основным подразделением в ЧОПе, который позволяет осуществлять предполагаемую деятельность.

Департамент развития позволяет компании достигать высот и быть конкурентоспособной. Исполнительный директор и директор по развитию создают долгосрочные и краткосрочные планы по совершенствованию компании, создают необходимый комплекс мероприятий. В их подчинении находятся менеджеры по продажам, которые осуществляют информирование потенциальных заказчиков об охранных услугах компании. В данном департаменте может находиться один человек, который может осуществлять деятельность всех специалистов.

Департамент юридической и правовой защиты предполагает наличие в штате организации юриста и специалиста данного подразделения. Основной задачей специалистов является работа с Лицензионно-разрешительным органом МВД, Федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в сфере частной охранной деятельности и другими представителями власти. Также данный департамент представляет ЧОП в судах. Подразделение юридической и правовой защиты не является обязательным для компании, всеми обязанностями может заниматься директор ЧОПа и начальник охраны.

В отдел персонала входят HR-менеджер и менеджер по делопроизводству. Они занимаются всеми кадровыми делами: подбор персонала, трудоустройство специалистов, их мотивация и весь связанный с ними документооборот.

Бухгалтерия является одним из важных подразделений для охранного предприятия, которая осуществляет все выплаты, которые требует данный вид деятельности.

В крупных охранных предприятиях присутствуют все подразделения указанные в организационной структуре. Они позволяют обеспечить полноценное развитие организации. Для средних и малых охранных предприятий достаточно наличия в штате начальника охраны, инспектора охраны, охранников, бухгалтера, HR-менеджера. При высокой квалификации

специалистов организации могут расширяться и увеличивать клиентскую базу.

Деятельность по обеспечению безопасности требует наличия в штате охранников, которые являются оперативным персоналом компании. Данная категория включает в себя охранников на стационарный пост, бойцов группы быстрого реагирования, водителей-охранников группы быстрого реагирования, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Оперативный персонал частного охранного предприятия

Должность	Обязанности
Охранник на стационарный пост	Охрана объекта, его персонала и посетителей, обеспечение сохранности имущества.
Боец группы быстрого реагирования (далее ГБР)	Реагирование на сигнал «тревога», разрешение конфликтных ситуаций на объекте, охрана объекта, его персонала и посетителей.
Водитель-охранник ГБР	Реагирование на сигнал «тревога», доставка бойцов на объект, с которого произошел вызов наряда охранников, помочь бойцам ГБР в обеспечении безопасности объекта.

Таким образом, важной штатной единицей в охранных организациях считаются охранники, которые обладают необходимыми знаниями Закона о частной охранной и детективной деятельности, боевой подготовкой. Физическое лицо становится специалистом в данной области при получении лицензии частного охранника в соответствии с приложением В, которое является показателем его профессионализма. Без данного разрешающего документа, трудоустройство охранника невозможно, так как это является важным пунктом закона от 29 сентября 2011 г. № 1039 [37].

В соответствии со статьей 1.1. Закона о частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации, охранник – это гражданин РФ, который достиг возраста восемнадцати лет, прошел необходимое профессиональное обучение на частного охранника в учебном центре, сдал квалификационный экзамен и получил лицензию частного охранника [10];

Деятельностью работников службы безопасности не может являться предотвращение правонарушений путём применения оружия и специальных

средств защиты, так как данные действия могут считаться уголовными и административными правонарушениями, а значит, ограничены законодательством РФ. Обязанности охранника сводятся к предупреждению и профилактике правовых нарушений, организации соблюдения посетителями и персоналом объекта внутреннего трудового распорядка, контроль над порядком, передвижением людей, товарно-материальных ценностей и транспорта, координация деятельности и поведения граждан. Также специалисту необходимо уметь предвидеть и грамотно уладить конфликтные ситуации между представителями объекта и его посетителями, для этого необходимо знать и придерживаться норм делового поведения и общения. Применение оружия и специальных средств защиты строго ограничено разрядом лицензии и ситуацией.

Разрешено использовать огнестрельное оружие при наличии угрозы собственному здоровью и жизни, групповом преступном нападении на объект, предупреждении правонарушителей о возможном применении оружия против них, информировании о тревожной ситуации и вызова помощи. Для работы с оружием необходимо иметь лицензию частного охранника 6 разряда [10].

Использование специальных средств защиты (электрошокер, наручники, резиновая палка) возможно для защиты от нападения, которое угрожает здоровью и жизни специалиста или находящихся под охраной гражданам, пресечения правонарушения по отношению к охраняемому объекту и товарно-материальным ценностям, когда нарушитель оказывает физическое сопротивление. Для разрешения на работу со специальными средствами работнику службы охраны необходимо иметь удостоверение частного охранника 4, 5, 6 разрядов [10].

Удостоверение частного охранника является доказательством прохождения специалистом профессиональной подготовки и сдачи квалификационного экзамена [10]. Отказать в получении лицензии могут при наличии судимостей, медицинских противопоказаний, недееспособности или ограниченной дееспособности гражданина и др. Возможно аннулирование

документа по решению Федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в сфере частной охранной деятельности. Без лицензии частного охранника, невозможно официальное трудоустройство специалиста в ЧОП. Отсутствие разрешающего документа у работников предприятия может послужить приостановкой действия лицензии ЧОПа или привлечения организации к административной ответственности (ст.14.1 КоАП РФ) – штраф 30 000 рублей [10;29].

Установленные ограничения для охранников в организациях создают ряд требований, которые необходимо учитывать при подборе персонала. HR-менеджер должен ориентироваться на Закон о частной охранной и детективной деятельности, желание заказчика и условия отбора самого ЧОПа (рисунок 5).



Рисунок 5 - Требования к кандидатам на должность охранника

Таким образом, со стороны законодательства установлены ограничения в подборе персонала, которые обязывают трудоустраивать охранников исключительно при наличии удостоверения частного охранника. Разряд разрешающего документа определяется необходимостью работы сотрудника со специальными средствами защиты и оружием. Так же обязательно знание Закона о частной детективной и охранной деятельности, проверки которого проводятся на основании распоряжений Федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в сфере частной охранной деятельности [10]. Остальные требования к охранникам устанавливаются исключительно заказчиками услуг и руководством организации. Трудоустройство специалистов и отказ в нём осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

В охранных предприятиях подбором персонала занимается HR-менеджер, также данную деятельность может осуществлять директор ЧОПа, начальник охраны, инспектор по охране. Распределение обязанностей зависит от решения руководства, должностной инструкции, наличия свободного рабочего времени и согласия самих работников. В частных охранных предприятиях подбор персонала является одним из главных видов деятельности, который влияет на качество оказываемых компанией услуг безопасности.

Содержание подбора персонала в охранных предприятиях не отличается от используемого в других организациях. Разница заключается в показателях этапа отбора. Результатом первичного отбора будут являться количество кандидатов, обладающих необходимой лицензией частного охранника. Вторичного отбора – численность потенциальных работников, соответствующих установленным требованиям законодательства РФ, заказчиков услуг и самого ЧОПа. Также данные этапы являются необходимыми при осуществлении подбора персонала в частных охранных предприятиях, что ограничивает выбор технологий поиска сотрудников.

Одной из главных задач HR-менеджера в частном охранном предприятии является поиск необходимых сотрудников. Для руководителя ЧОПа положительным показателем деятельности специалиста будет являться количество кандидатов на собеседовании, соответствующих установленным требованиям.

Основные сложности при поиске персонала в частных охранных предприятиях, в основном, связаны с потоком кандидатов на должность, которые не соответствуют установленным требованиям. Специалисты различных сфер после выхода на пенсию в силу возраста не могут найти работу и идут учиться на охранника, так же поступают и люди, которые не нашли другую более интересную работу. Работа в охране может считаться скучной и не требующей больших усилий. Таким образом, на собеседование приходит большое количество не заинтересованных в охранной деятельности специалистов, не готовых к риску и ответственности, которые предполагает работа в сфере безопасности [5].

HR-менеджер может столкнуться с ситуациями, когда охранник может совершить ошибки, которые запрещены трудовым договором: выход на работу в нетрезвом состоянии, сон на посту, невыход на смену, действия, противоречащие установленным требованиям заказчика и так далее. Данные ситуации предполагают увольнение по статьям Трудового кодекса РФ и требуют поиска новых работников.

Основные вакансии частных охранных предприятий: охранник на стационарный пост, боец группы быстрого реагирования, водитель-охранник группы быстрого реагирования.

Выбор технологии подбора персонала зависит от решения руководства частного охранного предприятия, актуальных вакансий и возможностей специалистов. В основном применяются классический рекрутинг, прямой поиск и сбор рекомендаций, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Применяемые технологии подбора персонала в охранных предприятиях

Технология	Описание	Целевой персонал
Классический рекрутинг	Сбор полученных резюме на вакансии, проведение телефонного интервью, личная встреча с кандидатом на собеседовании.	Охранник на стационарный пост, боец в группу быстрого реагирования, воитель-охранник в группу быстрого реагирования
Прямой поиск	Самостоятельный поиск сотрудников, переманивание работников других охранных предприятий в свой штат	Водитель-охранник в группу быстрого реагирования, боец в группу быстрого реагирования.
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	Поиск потенциальных работников с помощью сбора рекомендаций с кандидатов на должности, сотрудников охранного предприятия, работников других ЧОПов.	Охранник на стационарный пост.

Составлено по: [25]

На этапе отбора специалисту по кадрам необходимо выявить соответствие кандидата должности. Для принятия решения по его трудоустройству требуется собрать характеристики с последних мест работы, что позволит определить положительные и отрицательные стороны потенциального работника. Также важным этапом является проверка кандидата на факты совершения правонарушений. Данные потенциального работника отправляются в МВД на анализ, который позволит узнать наличие у него штрафов, приводов, судимостей по различным правонарушениям.

На выбор технологии подбора персонала в охранных предприятиях может влиять ряд факторов внешней среды:

- изменение пунктов закона о частной охранной деятельности и постановления Правительства РФ по отношению к охранным предприятиям;
- изменение требований к видам оказываемых услуг частного охранного предприятия со стороны Федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в сфере частной охранной деятельности;
- наличие в населенном пункте, где осуществляется подбор персонала, учебного охранного центра, Лицензионно-разрешительного органа МВД;

- насыщенность рынка труда населенного пункта специалистами, обладающими необходимыми знаниями и умениями, их соответствие всем требованиям отбора кадров в ЧОПе;

- количество охранных предприятий - конкурентов;

- применяемые конкурентами технологии подбора персонала.

В охранных предприятиях может возникнуть необходимость в совершенствовании существующей технологии подбора персонала. Реализацию и контроль за данным процессом осуществляют HR-менеджер и директор ЧОПа.

Этапы совершенствования технологии подбора персонала в частных охранных предприятиях отличаются от используемых в других организациях невозможностью изучения опыта компаний-конкурентов. Такое ограничение обусловлено высокой конфиденциальностью информации в фирмах.

Для оценки совершенствования технологии подбора персонала в охранных организациях используются показатели прироста количества откликов на вакансии, прироста количества собеседований, повышения скорости комплектации штата компании.

Специфические показатели совершенствования технологии подбора персонала в охранных организациях: количество кандидатов с удостоверением частного охранника, численность специалистов с опытом работы в охранных и государственных (МВД, ГУФСиН и т.д.) структурах.

Таким образом, отрасль, в которой развивается компания, влияет на процесс совершенствования технологии подбора персонала. Она устанавливает определенные требования, которые необходимо соблюдать охранным организациям. Основными особенностями сферы безопасности, которые влияют на процесс совершенствования технологии подбора персонала, являются:

- направленность подбора персонала: основными вакансиями охранного предприятия являются охранники;

- насыщенность рынка труда оперативным персоналом;

- специфические требования к кандидатам;
- зависимость функционала и места работы специалистов от разряда удостоверения частного охранника;
- ограниченность выбора технологий подбора персонала;
- высокая конкуренция среди охранных предприятий.

Дополнительной особенностью охранной отрасли является возможное отсутствие HR-менеджера как отдельной штатной единицы.

Направленность подбора персонала влияет на выбор возможных для внедрения корректив в существующую технологию подбора персонала, так как особенности должности определяют необходимый комплекс мероприятий, который позволит найти сотрудника в соответствии с установленными требованиями.

Насыщенность рынка труда оперативным персоналом определяет совокупность действий при рекрутинге, которые позволяют в установленные сроки найти кандидата на должность. Данный показатель влияет на выбор источников привлечения работников, этап получения откликов и поиск кандидатов на должность.

Требования к кандидатам влияют на этапы первичного и вторичного отбора, которые устанавливают направления и ограничения при совершенствовании технологии подбора персонала. Таким же воздействием обладает различие в квалификациях специалистов. Данный фактор создаёт критерии отбора специалистов на объекты, где установлены требования к разряду специалистов.

Большое количество частных охранных предприятий на рынке работодателей определяет возможные мероприятия по совершенствованию технологии поиска сотрудников, которые необходимы для увеличения конкурентоспособности осуществляемого подбора персонала.

Особенности совершенствования технологии подбора персонала в охранной отрасли:

- отсутствие информации о процессе совершенствования технологии подбора персонала в охранных организациях;
- невозможность изучения опыта компаний-конкурентов;
- специфические требования к кандидатам, которые необходимо учитывать при совершенствовании.

Обобщая вышеизложенное в настоящей главе можно сделать следующие выводы: подбор персонала является важным направлением деятельности компании. Его реализация требует наличия в организации технологии поиска сотрудников. Ее разновидности: скрининг, классический рекрутинг, executive search, сочетание прямого поиска и классического рекрутинга, preliminaring, нетворкинг, смартстраффинг.

Совершенствование технологии подбора персонала необходимо при снижении количества откликов на вакансии, низком потоке кандидатов на собеседования, возникновении потребности в экономии ресурсов, изменении масштабов привлечения работников, образовании новых рабочих мест в компании и улучшенных методов, инструментов, которые обеспечивают лучшие возможности в рекрутинге. На данный процесс влияют факторы внутренней и внешней среды. Совершенствование технологии подбора персонала включает в себя 2 этапа: подготовка и внедрение корректив.

Подбор персонала в частных охранных предприятиях направлен на привлечение оперативных работников, а именно охранников на стационарный пост, бойцов ГБР, водителей-охранников ГБР. Требования к кандидатам устанавливают законодательство РФ, заказчики услуг, руководство предприятия. В охранных предприятиях применяются технологии подбора персонала: классический рекрутинг, рекрутинг с помощью сбора рекомендаций, прямой поиск.

Особенности совершенствования технологии подбора персонала в охранной отрасли: отсутствие информации о процессе совершенствования технологии подбора персонала в охранных организациях, невозможность

изучения опыта компаний-конкурентов, наличие специфических требований к кандидатам на вакансии.

Глава 2 Анализ технологии подбора оперативного персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» - это охранная организация, деятельность которой направлена на оказание услуг безопасности физическим и юридическим лицам [24].

ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» была зарегистрирована 16 февраля 2012 Идея формирования компании появилась из-за большого количества предприятий, осуществляющих услуги безопасности некачественно. В таком случае, появляется возможность выхода на рынок с предложением более ответственного подхода к охране объектов.

Миссия ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» - обеспечить квалифицированную и надежную защиту физических и юридических лиц.

Цель ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» - обеспечить в течение 3 лет

Стратегия ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» - достижение лидерских позиций в сфере безопасности... за счет

Ценности ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»:

- профессионализм;
- следование законам РФ;
- надежность и неизменность установок организации;
- клиентоориентированность;
- лицензированный и обученный персонал.

Для осуществления частной охранной деятельности ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» получила необходимую лицензию в ГУ МВД России по Красноярскому краю. Данный документ позволяет обеспечивать безопасность юридическим и физическим лицам, предоставлять услуги частного детектива. Компания несёт полную ответственность за осуществляющую деятельность и, если на объекте происходит кража или порча имущества по вине ЧОПа, то

собственнику товарно-материальных ценностей (далее ТМЦ) возвращаются убытки. Также организация получила разрешение на хранение и использование оружия, а именно

В Красноярском крае появляется большое количество организаций, которым необходимо обеспечение безопасности охранными предприятиями в силу наличия угроз из внешней среды. На начальных этапах появления ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» было привлечено большое количество объектов, которые в течение года позволили получать компании чистую прибыль от оказания услуг. С помощью профессионального и качественного подхода к работе и заказчикам, организация зарекомендовала себя на рынке и на данный момент она стремится к расширению.

Для выявления уровня развития ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» необходимо определить стадию ее жизненного цикла [27]. Как показано на рисунке 6,

Рисунок 6 - Стадия жизненного цикла ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»
В период создания организации с 2012 года происходила

Основными направлениями деятельности ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» является обеспечение пропускного режима, сохранности ТМЦ, общественного порядка, безопасности на мероприятиях, услуг полиграфолога и детектива, сопровождение груза, внутреннего расследования, аутсорсинг отдела безопасности. Полный перечень услуг представлен в приложении Г.

Таким образом, ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» оказывает большое количество услуг, которые также предполагают несение сотрудниками службы с оружием и специальными средствами защиты. Компания ответственно подходит к каждому заказу и предлагает гарантии выполнения работ, которые повышают доверие к организации. Помимо установленного комплекса мероприятий по оказанию охранных услуг, клиенты могут вносить в них поправки и дополнять необходимыми для объекта способами несения службы. Данные изменения согласуются при заключении договоров между

сторонами, они необходимы для повышения удовлетворенности деятельностью ЧОПа.

....

В условиях ... появляются повышенные требования к подбору персонала, которые обусловлены необходимостью увеличения потока кандидатов на собеседование. В таком случае есть потребность в поддержании технологичности рекрутинга. При возникновении необходимости в совершенствовании технологии подбора персонала организация ориентирована на мероприятия, способные сократить ее бюджет.

2.2 Методика анализа технологии подбора оперативного персонала

На данный момент ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» стремится к развитию, увеличению масштабов деятельности и достижению лидерских позиций на рынке безопасности. В условиях быстрого роста организации требуется реализовать рекрутинг в соответствии с ним. В ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» перед отделом кадров стоит задача формирования большого потока кандидатов на собеседование, что создает необходимость в использовании целесообразных технологий подбора персонала.

Для определения результативности подбора персонала директором ЧОПа были введены плановые показатели, достижение которых является обязательным. Их значение может меняться в зависимости от ситуации. В процессе подбора персонала часто возникает резкая потребность в сотрудниках, которая может быть вызвана отсутствием возможных сменщиков, указанием заказчиков, директора ЧОПа и т.д. В таком случае HR-менеджеру необходимо быстро среагировать на потребность и в короткие сроки найти сотрудников. Таким образом, технология подбора персонала должна позволять отделу кадров действовать при форс-мажорах.

....

Цель анализа технологии подбора оперативного персонала - определить соответствие реализуемой технологии подбора персонала стратегии развития организации.

Установленные требования к технологии подбора персонала отражают желаемые результаты от реализации ее этапов. Для достижения необходимых итогов, требуется определить условия и показатели, которые позволят выявить наиболее целесообразное направление деятельности HR-менеджера. Требования к этапам реализации технологии подбора персонала представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Установленные требования к этапам реализации технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

Требования	Установленные показатели	Этап	Условия

Окончание таблицы 10

Требования	Установленные показатели	Этап	Условия

Для достижения цели анализа существующей технологии подбора персонала необходимо определить задачи и подзадачи (рисунок 12), которые ведут к реализации поставленной цели.



Рисунок 12 - Задачи анализа технологии подбора персонала

Для решения каждой поставленной подзадачи технологии подбора оперативного персонала необходимо выявить её показатели, методы и источники, которые позволяют определить последовательность и направления действий.

Задача, направленная на определение применяемых источников привлечения сотрудников, является основополагающей, так как ее результаты влияют на последующую деятельность подбора персонала. Ход ее решения представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Задача анализа этапа определения источников

Задачи	Показатели	Методы анализа	Методы сбора данных	Источники информации
-Описать практику выбора источников привлечения; -сформировать список применяемых источников привлечения персонала; -определить целесообразность выбора источников привлечения персонала	-Наличие постоянного ответственного; -количество откликов; -удельная стоимость привлечения; -коэффициент выхода; - Среднемесячный показатель привлечения персонала.	- статистический анализ отчетных показателей документов; -сравнительный анализ практики выбора источников привлечения персонала и реализация этапа в других технологиях.	-анализ кадровой документации по источникам привлечения персонала; -наблюдение за деятельностью HR-менеджера; -опрос HR-менеджера и директора ЧОПа.	-отчётность HR-менеджера по источникам привлечения персонала; -счета на оплату источников; -лист наблюдения; -результаты опроса.

Расчет и анализ показателей, которые представлены в таблице 11, происходит по отношению к каждому источнику привлечения персонала. Таким образом, можно определить их целесообразность и необходимость в изменениях.

Результатом выбора целесообразных источников привлечения персонала могут являться такие показатели, как количество обращений по вакансии, соответствующее или превышающее нормативную численность, экономически соответствующие выделяемым средствам на рекрутинг каналы подбора сотрудников, равный или близкий к единице коэффициент выхода.

Задача определения способов и последовательности этапа получения отклика или прямого поиска является основой для выявления применяемой технологии подбора персонала в организации. Ход ее решения представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Задача анализа этапа получения откликов или прямого поиска

Задачи	Показатели	Методы анализа	Методы сбора данных	Источники информации
-Описать практику получения откликов или прямого поиска; -определить алгоритм получения откликов или прямого поиска; -определить результативность прямого поиска; -определить результативность этапа получения откликов.	-Наличие постоянного ответственного; -количество привлечённых кандидатов на первичный отбор; -скорость закрытия вакансии; -коэффициент выполнения плана.	-статистический анализ отчетных показателей документов; -сравнительный анализ практики получения откликов/прямого поиска и реализация этапа в других технологиях.	-анализ кадровой документации по этапу получения откликов или прямого поиска; -наблюдение за деятельностью HR-менеджера; -опрос HR-менеджера и директора ЧОПа.	-отчётность HR-менеджера по этапу получения откликов или прямого поиска; -лист наблюдения; -результаты опроса.

Результативность этапа получения откликов или прямого поиска возможно определить благодаря таким показателям, как количество привлеченных кандидатов на первичный отбор и скорость закрытия вакансий соответствующие или превышающие нормативные результаты, коэффициент выполнения плана, превышающий или стремящийся к единице.

Первичный отбор является единым для всех технологий подбора персонала. Он позволяет экономить рабочее время HR-менеджера на собеседовании, отклоняя кандидатов, несоответствующих требованиям законодательства РФ. Ход решения данной задачи представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Задача анализа этапа первичного отбора

Задачи	Показатели	Методы анализа	Методы сбора данных	Источники информации
-Описать практику первичного отбора; -определить алгоритм первичного отбора; -определить результативность первичного отбора.	-Наличие постоянного ответственного; -количество кандидатов, приглашенных на вторичный отбор; -коэффициент выполнения плановых показателей; -коэффициент выхода.	- статистический анализ отчетных показателей документов.	-анализ кадровой документации по этапу первичного отбора; -наблюдение за деятельностью HR-менеджера; -опрос HR-менеджера и директора ЧОП.	-отчётность HR-менеджера по этапу первичного отбора; -лист наблюдения; -результаты опроса.

Показателем результативности этапа первичного отбора могут являться количество кандидатов, приглашенных на собеседование, превышающее или соответствующее нормативной численности, коэффициенты выхода и выполнения плана выше или равные единице.

Вторичный отбор является заключительным этапом реализации технологии подбора персонала. Ход решения данной задачи представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Задача анализа этапа вторичного отбора

Задачи	Показатели	Методы анализа	Методы сбора данных	Источники информации
-Описать практику вторичного отбора; -определить алгоритм вторичного отбора; -определить результативность вторичного отбора.	-Наличие постоянного ответственного; -количество кандидатов, отправленных на стажировку; -количество трудоустроенных кандидатов; -коэффициент выполнения плановых показателей; - % закрытия вакансий.	- статистический анализ отчетных показателей документов.	-анализ кадровой документации по этапу вторичного отбора; -наблюдение за деятельностью HR-менеджера; -опрос HR-менеджера и директора ЧОП.	-отчётность HR-менеджера по этапу вторичного отбора; -лист наблюдения; -результаты опроса.

Вторичный отбор является результативным при достижении таких показателей, как ...

Для реализации анализа технологии подбора персонала необходимо определить методы сбора информации, которые включают:

- изучение кадровой документации [28];
- наблюдение за деятельностью HR-менеджера;
- неформальный опрос HR-менеджера и директора ЧОПа.

Изучение кадровой документации позволит определить действия, осуществляемые при поиске сотрудников на протяжении определенного периода. Данная отчетность также является важным инструментом контроля подбора персонала для директора предприятия. Кадровая документация позволяет определить применяемые источники привлечения персонала, осуществление этапа получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора.

Благодаря опросу HR-менеджера и директора ЧОПа можно выявить теоретическое представление о применяемой технологии подбора персонала. В данном случае необходимо разработать комплекс вопросов, которые позволяют получить нужную информацию. Структура опроса HR-менеджера и директора ЧОПа представлена в приложении Д.

Наблюдение за деятельностью HR-менеджера происходит посредством изучения каждого действия специалиста при реализации технологии подбора персонала. Процесс поиска работников может меняться в зависимости от актуальных вакансий. Полученные данные показывают практику применения технологии подбора персонала в компании.

Также наблюдение за деятельностью HR-менеджера позволяет определить способы реализации этапов выбора источников привлечения, получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора. Таким образом, можно определить наличие в организации конкретной технологии подбора персонала. Лист наблюдения представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Лист наблюдения за деятельностью HR-менеджера

Подразделение _____	Должность наблюдаемого работника _____
ФИО оценивающего _____	
Дата _____	
Этап	Действия
Выбор источников привлечения персонала	
Создание объявления актуальной вакансии, ее публикация	
Получение отклика/прямой поиск	
Первичный отбор	
Вторичный отбор	

Изучение полученных результатов будет производиться посредством сравнительного анализа, при котором необходимо сопоставить процессы поиска сотрудников в известных технологиях подбора персонала и применяемую практику. Таким образом, можно выявить используемую в компании технологию.

Для идентификации существующей технологии подбора персонала в организации необходимо определить ее соответствие этапам известных технологий, используемых в охранной отрасли. Их наличие можно определить с помощью анализа применяемых источников привлечения сотрудников (таблица 16) и этапа получения откликов или прямого поиска.

Таблица 16 - Форма идентификация технологии подбора персонала по применяемым источникам привлечения сотрудников

Технология	Индикатор	Состояние, сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Классический рекрутинг	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Центр занятости	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Профессиональные учебные центры	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Мероприятия компаний	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Доска объявлений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Журналы по подбору персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Объявления в СМИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Интернет	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Прямой поиск	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Внутренняя база кандидатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Внешняя база кандидатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Рекомендации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

При идентификации используемой технологии подбора персонала по источникам привлечения сотрудников, применяемые индикаторы отмечаются символом «+», а их отсутствие знаком «-». Для определения наличия изменчивости показателей были взяты за основу начало и конец периода анализа. Полученные результаты по применяемым источникам привлечения сотрудников суммируются по строке, определяющей каждую технологию подбора персонала. Обязательными показателями ее применения является наличие специалиста по подбору персонала и использование хотя бы одного канала поиска работников.

Источники привлечения персонала определяют способы получения откликов или прямого поиска. Форма идентификации технологии подбора персонала по данному этапу представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Форма идентификации технологии подбора персонала по этапу получения откликов и прямого поиска

Технология	Индикатор	Состояние сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Классический рекрутинг	1. Реализуемые действия, в том числе: Получение откликов на сайтах по подбору персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Получение входящих звонков от кандидатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Прямой поиск	1. Реализуемые действия, в том числе: Исходящие звонки кандидатам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Исходящие письма кандидатам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Технология	Индикатор	Состояние сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	1. Реализуемые действия, в том числе: Исходящие звонки рекомендованным кандидатам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Получение входящих звонков от кандидатов, которым порекомендовали компанию	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Приём кандидатов, пришедших на собеседование по рекомендации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Идентификация применяемой технологии подбора персонала по этапу получения откликов или прямого поиска также определяется с помощью выделения применяемых индикаторов символом «+» и не используемых знаком «-». Полученные результаты суммируются по обобщенным строкам. Использование двух обязательных индикаторов, которые включают наличие специалиста по подбору персонала и использование одного из указанных пунктов, является показателем применения соответствующей технологии подбора персонала в начале или конце периода анализа.

Главным условием наличия технологии подбора персонала является специалист, который занимается подбором персоналом. Его наличие в организации необходимо, так как данный сотрудник реализует этап выбора источников привлечения сотрудников, получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора. При его отсутствии подбор персонала становится нетехнологичным.

Технологичность подбора персонала – показатель соответствия подбора персонала условиям и требованиям реализации технологии рекрутинга.

В результате анализа можно определить использование в компании одной или более технологии подбора персонала. Комбинирование предполагает их разделение на основные и вспомогательные. Установленные приоритеты могут зависеть от вакантной должности и ситуаций в организации.

Основным показателем целесообразности применяемой технологии подбора персонала является ее соответствие стратегии развития организации. Она устанавливает требования к реализации рекрутинга. Способ выявления соответствия технологии подбора персонала стратегии развития организации представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Форма для оценки соответствия технологии подбора персонала стратегии развития организации

Требования к технологии подбора персонала	Показатели соответствия	Учёт требований в сентябре 2017 г.	Учёт требований в мае 2018 г.
	Соответствие или превышение количества обращений по вакансии нормативному	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Соответствие скорости закрытия вакансий установленным срокам.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Соответствие количества кандидатов на собеседовании нормативному	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Соответствие количества трудоустроенных кандидатов нормативному	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Основой для определения соответствия технологии подбора персонала стратегии развития организации является учёт всех установленных требований или нет, которые отмечаются символами «+» и «-».

На основании вышеперечисленного можно сделать следующие выводы: В ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» установлены требования к технологии подбору персонала, которые предполагают Они определены стратегией развития организации.

Основными задачами технологии подбора персонала являются определение применяемых источников привлечения персонала, способов и последовательности получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора. Для решения каждой задачи необходимо реализовать анализ кадровой документации, провести опрос и наблюдение за деятельностью HR-менеджера.

Для идентификации имеющейся технологии подбора персонала необходимо изучить этап выбора источников привлечения сотрудников и получения откликов или прямого поиска. На основе полученных данных можно определить применяемую технологию по используемому индикатору.

Одним из важных показателей целесообразности технологии подбора персонала является ее соответствие стратегии развития организации. Получение данной информации возможно с помощью выявления учёта установленных требований к технологии.

2.3 Характеристика технологии подбора оперативного персонала ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

Реализацией различных технологий подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» занимается менеджер по персоналу, который выявляет необходимость применения той или иной и внедряет их на практике. Основными ориентирами в данной ситуации для специалиста являются финансовые возможности организации, актуальная вакансия и требуемая скорость ее закрытия.

Подбор персонала может считаться целесообразным, если достигаются или перевыполняются установленные документально плановые показатели рекрутинга.

....

Начальной задачей анализа технологии подбора персонала является определение применяемых источников привлечения персонала. Для ее решения необходимо провести изучение кадровой документации, опрос директора ЧОПа и HR-менеджера и наблюдение за деятельностью специалиста по кадрам.

Задача 1. Определить применяемые источники привлечения персонала.

Анализ кадровой документации включает в себя отчётность HR-менеджера по источникам привлечения персонала. Для ее изучения в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» был рассмотрен период сентябрь 2017 - май 2018 года, который позволяет определить общую картину изменения показателей подбора персонала.

...

Применяемые в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» источники и каналы привлечения персонала в период сентябрь 2017 – май 2018 представлены в таблице 20.

...

Исходя из полученной информации в таблице 20, можно сделать вывод, что в организации применяется источников и каналов привлечения персонала, имеющих различную частоту использования в течение периода, которая отмечена символами «+» и «-».

....

Также таблица 20 показывает использование в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» всех источников и каналов привлечения с различной периодичностью до марта 2018.

....

Показатели результативности источников привлечения персонала за период сентябрь 2017 – май 2018 представлены в таблице 21.

...

Второй задачей реализации технологии подбора персонала является анализ получения откликов или прямого поиска в организации. Его результаты являются следствием выбора источников привлечения сотрудников. Изучение данного этапа возможно с помощью анализа кадровой документации, проведения опроса и наблюдения за деятельностью HR-менеджера.

Задача 2. Определить способы и последовательность этапа получения откликов или прямого поиска.

Изучение практики реализации данного этапа показало, что ...

Итоги анализа результативности получения откликов или прямого поиска представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Результативность получения откликов или прямого поиска, сентябрь 2017 - май 2018 года

Показатели	Месяц, год								
	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18
Количество исходящих звонков, ед.									
Количество обращений по найму, в том числе: чел.									
Количество входящих звонков									
Количество откликов на сайтах									
Коэффициент выполнения плана по количеству обращений по найму									

Исходя из результатов таблицы 22, можно ...

Следующей задачей анализа технологии подбора персонала является выявление последовательности первичного отбора.

Задача 3. Выявить последовательность первичного отбора.

При выборе наиболее подходящих кандидатов на этапе получения откликов или прямого поиска

Показатели результативности первичного отбора представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Результативность первичного отбора, сентябрь 2017 - май 2018 года

Показатели	Месяц, год								
	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18
Количество кандидатов, прошедших									

первичный отбор, чел.								
Количество кандидатов, приглашенных на собеседование, чел.								
Коэффициент выхода								
Коэффициент выполнения плана по количеству приглашенных кандидатов на собеседование								

Исходя из результатов таблицы 23, можно ... с марта до мая 2018 года. В тот же период При анализе результатов показателя количества кандидатов, приглашенных на собеседование, было выявлено ... с марта до мая 2018 года.

По результатам опроса было выявлено, что основными обязанностями HR-менеджера на данном этапе являются

Стандартный алгоритм первичного отбора ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА», который был выявлен при наблюдении за деятельностью заместителя HR-менеджера:

...

Задача анализа вторичного отбора является заключительной при реализации технологии подбора персонала.

Задача 4. Выявить последовательность вторичного отбора.

На практике данный этап предполагает Показатели результативности вторичного отбора представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Результативность вторичного отбора, сентябрь 2017 - май 2018 года

Показатели	Месяц, год								
	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18
Количество актуальных вакансий									
Количество кандидатов на собеседование									
Количество кандидатов, направленных на стажировку									
Количество трудоустроенных кандидатов.									
% закрытия вакансий									
Коэффициент выхода									

Окончание таблицы 24

Показатели	Месяц, год								
	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18
Коэффициент выполнения плана по количеству кандидатов на собеседовании									
Коэффициент выполнения плана по количеству трудоустроенных									

Показатели вторичного отбора, как и другие этапы реализации подбора персонала, также имеют тенденцию В данном периоде происходит

Результаты опроса показали, что

Стандартный алгоритм вторичного отбора ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» по результатам наблюдения за деятельностью заместителя HR-менеджера:

...

Одним из важных критериев вторичного отбора является ... На данном этапе заканчивается деятельность по реализации технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА».

На основе анализа документов было выявлено, что

Основой для идентификации применяемой технологии подбора персонала являются этапы выбора источников привлечения персонала и получения откликов или прямого поиска. Первичный и вторичный отбор является единым для всех технологий. Результаты анализа этапа выбора источников привлечения персонала представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Идентификация технологии подбора персонала по применяемым источникам привлечения сотрудников

Технология	Индикатор	Состояние сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Классический рекрутинг	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Центр занятости		
	Профессиональные учебные центры		
	Мероприятия компаний		
	Доска объявлений		
	Журналы по подбору персонала		
	Объявления в СМИ		
Прямой поиск	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		
	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Внутренняя база кандидатов		
	Внешняя база кандидатов		

	2.Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	1. Используемые источники и каналы, и в том числе: Рекомендации		
	2.Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		

Результаты таблицы 25 показывают применение в начале изучаемого периода таких технологий подбора персонала, как

На основе полученного результата можно определить применение ...

Результаты идентификации технологии подбора персонала с помощью этапа получения откликов или прямого поиска представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Идентификация технологии подбора персонала по этапу получения откликов и прямого поиска

Технология	Индикатор	Состояние сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Классический рекрутинг	1.Реализуемые действия, в том числе: Получение откликов на сайтах по подбору персонала		
	Получение входящих звонков от кандидатов		
	2.Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		
Прямой поиск	1.Реализуемые действия, в том числе: Исходящие звонки кандидатам		
	Исходящие письма кандидатам		
	2.Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		

Окончание таблицы 26

Технология	Индикатор	Состояние сентябрь 2017 г.	Состояние май 2018 г.
Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций	1. Реализуемые действия, в том числе: Исходящие звонки рекомендованным кандидатам		
	Получение входящих звонков от кандидатов, которым порекомендовали компанию		
	Приём кандидатов, пришедших на собеседование по рекомендации		
	2. Наличие постоянного ответственного за подбор персонала		

Результаты анализа этапа получения откликов или прямого поиска показывают, что Данный вывод можно сделать на основе реализуемых действий при подборе персонала, которые являются индикаторами конкретных технологий. В период с сентября 2017 года до марта 2018 года

В мае 2018, по результатам таблицы 26, применяются

По результатам идентификации технологии подбора персонала с помощью этапов выбора источников привлечения персонала и получения откликов или прямого поиска можно определить, что в мае 2018 года

Одним важных ориентиров при реализации технологии подбора персонала является направленность его на стратегию развития организации. Результаты анализа их соответствия представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Оценка соответствия технологии подбора персонала стратегии развития организации

Требования к технологии подбора персонала	Показатели соответствия	Учёт требований в сентябре 2017 г.	Учёт требований в мае 2018 г.
	Соответствие или превышение количества обращений по вакансии нормативной численности		

	Соответствие скорости закрытия вакансий установленным срокам.		
	Соответствие количества кандидатов на собеседовании нормативной численности.		
	Соответствие количества трудоустроенных кандидатов нормативной численности.		

На основе анализа таблицы 27 можно определить, что

...

В данном случае в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» есть потребность в ее совершенствовании.

На основании вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

...

При реализации задач анализа существующей технологии подбора персонала были изучены этапы выбора источников привлечения персонала, получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора.

Анализ применяемых источников привлечения персонала показал, что

...

Также было выявлено несоответствие технологии подбора персонала стратегии развития ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА». В таком случае в компании необходимо ее совершенствование.

Обобщая вышеперечисленное в настоящей главе можно сделать следующие выводы: Анализ экономической ситуации в компании показал, что она обладает высокой динамикой роста, но существует потребность в экономии финансовых ресурсов. В данных условиях в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» появляются повышенные требования к подбору персонала, которые обусловлены необходимостью повышения его технологичности.

В ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» установлены требования к технологии подбора персонала, которые предполагают Они определены стратегией развития организации.

Основными задачами анализа технологии подбора персонала являются определение применяемых источников привлечения персонала, способов и последовательности получения откликов или прямого поиска, первичного и вторичного отбора. Результаты их изучения показали ... в период с марта до мая 2018 года.

Также анализ показал В данной ситуации в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» имеется необходимость в совершенствовании технологии подбора персонала.

Глава 3 Проект совершенствования технологии подбора оперативного персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

Результаты проведенного анализа в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» показали нарушение технологичности подбора персонала. Данная ситуация вызвана тем, что ...

Также результаты анализа показали, что технология подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» не соответствует установленным к ней требованиям, которые определены стратегией развития организации. Отсутствие изменений в рекрутинге может привести к падению динамики роста компании. Таким образом, в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» есть потребность в совершенствовании технологии подбора персонала.

Основными недостатками применяемой технологии подбора персонала являются:

...

Совершенствование технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» требует внедрения мероприятий, которые позволят устраниить имеющиеся в ней недостатки. Основные рекомендации представлены на рисунке 13.

...

Рисунок 13 - Направления совершенствования технологии побора персонала

Реализация данных мероприятий необходима для повышения технологичности подбора персонала, что является одним из критериев возможности достижения стратегии организации.

3.1 Рекомендации по совершенствованию технологии подбора персонала

...

Для учёта скорости закрытия единичных и всех вакансий были установлены формулы, по которым необходимо производить расчеты. Так как в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» используется ..., то рекомендации, представленные в таблице 30, адаптированы под

...

3.2 Организационный план реализации мероприятий по совершенствованию технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

Как было выявлено ранее в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» есть потребность в совершенствовании технологии подбора персонала, так как в ней есть недостатки, которые снижают результативность подбора персонала.

Для совершенствования технологии подбора персонала необходимо разработать организационный план реализации мероприятий. С помощью него можно определить необходимую последовательность действий, сроки, ответственных, затраты, ожидаемый результат и условия их внедрения. Данный организационный план по совершенствованию технологии подбора персонала представлен в таблице 31.

Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий по совершенствованию технологии подбора персонала:

Таблица 31 - Организационный план мероприятий по совершенствованию технологии подбора персонала

№	Этап	Сроки	Ответственный	Затраты на реализацию мероприятий, руб.	Ожидаемый результат	Требования
1						
2						
3						
4						
5						

...

В соответствии с ТК РФ процесс совершенствования технологии подбора персонала не регламентируется законодательством.

Затраты на подбор персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 32.

Таблица 32 - Затраты на подбор персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» до и после внедрения мероприятий

Название	Затраты в мае 2018, руб.	Затраты после внедрения мероприятий, руб.	Примечания

Таким образом, совершенствование технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» даст возможность организации экономить денежные средства в размере Также данное мероприятие повысит результативность и технологичность рекрутинга, что позволит компании достигать поставленных целей и следовать поставленной стратегии.

Начало работ по совершенствованию технологии подбора персонала будет в соответствии с распоряжением директора ЧОПа.

Обобщая вышеперечисленное можно сделать следующие выводы: На основе проведенного анализа в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» было выявлено, что подбор персонала в компании является

Основными недостатками применяемой технологии подбора персонала являются

Основными направлениями совершенствования технологии подбора персонала в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» являются Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию технологии подбора персонала составят от ..., включая дальнейшие ежемесячные расходы, равные В результате, экономия составит

Предложенные мероприятия повлекут за собой такие изменения в управлении персоналом организации, как корректировка целеполагания, процесса подбора персонала, инструментов рекрутинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» снизилась результативность подбора персонала, а именно уменьшилось количество обращений по вакансиям, кандидатов на собеседовании и трудоустройстве. Также применяемая технология подбора персонала не позволяет достигать плановых показателей в рекрутинге.

Изучение специальной литературы по совершенствованию технологии подбора персонала показало, что существуют такие технологии, как скрининг, классический рекрутинг, executive search, сочетание прямого поиска и классического рекрутинга, preliminaring, нетворкинг, смартстраффинг. Их реализация включает в себя такие этапы, как выбор источников привлечения персонала, получение отклика или прямой поиск, первичный и вторичный отбор. Совершенствование технологии подбора персонала состоит из 2 этапов: подготовка и внедрение корректив.

Особенности совершенствования технологии подбора персонала в охранной отрасли: отсутствие информации о процессе совершенствования технологии подбора персонала в охранных организациях, невозможность изучения опыта компаний-конкурентов, наличие специфических требований к кандидатам на вакансии.

В результате анализа применяемой в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» технологии подбора персонала было выявлено использование нецелесообразных источников привлечения персонала, снижение технологичности этапов выбора источников и получения отклика или прямого поиска, несоответствие технологии стратегии развития организации. Данная ситуация предполагает наличие в компании потребности в совершенствовании.

Для совершенствования технологии подбора персонала рекомендовано использование целесообразных платных и бесплатных источников

привлечения персонала. Для повышения технологичности подбора персонала предложены способы поиска ответственного за подбор персонала, требующие различных затрат. Также рекомендована форма отчетности по скорости закрытия вакансии, которая позволит контролировать соответствие технологии рекрутинга стратегии развития компании.

В результате внедрения предложенных мероприятий повысится результативность и технологичность подбора персонала, технология будет соответствовать стратегии развития организации и снизятся расходы на рекрутинг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова – Москва: Генезис, 2005 – С. 248;
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для ВУЗов/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин –2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — С. 560;
3. Баланс ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» [Электронный ресурс] - Режим доступа:https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1142468008418_2464259046_OO-ChOO-VOSTOK-OHRANA/balance;
4. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс]/ Н. Бармакова – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>;
5. Болтовская Я. Из кого набирают сотрудников частные охранные предприятия/ Я. Болтовская/ Крымская газета – 22.02.2018 – Режим доступа: <https://gazetacrimea.ru/news/iz-kogo-nabiraut-sotrydnikov-chastnie-ohrannie-predpriyatiya-28775>;
6. Боярский А. Хедхантеры / А. Боярский – КНОРУС, ЦИПСиР, 2011 – С. 310;
7. Гладкий А.А. Поиск персонала с помощью компьютера. Как сэкономить на кадровом агентстве / А.А. Гладкий –2013 – С. 3206;
8. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка / Т.Ф. Ефремова – 2000 – С. 699;
9. Живковна К.К. Инновационные технологии подбора персонала [Электронный ресурс]/ К.К. Живковна – 2018 – Режим доступа: <https://sibac.info/studconf/econom/v/29923>;

10. Закон о частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации от 11.03.1992 №2487-1/ ред. От 05.12.2017 – 1992;
11. История охраны и средства личной защиты охранников [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://jobmens.ru/news/istoriya-ohrany-i-sredstva-lichnoy-zashchity-ohrannikov>;
12. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов ВУЗов / А.Я.Кибанов, И.Ю. Дуракова - 2-е издание. — М.: Экзамен, 2005. — С. 416;
13. Лукша Н.Л. Система подбора персонала / Н.Л. Лукша – Издательские решения, 2016 – С. 74;
14. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – ООО «Журнал «Управление персоналом» - 2003 – С. 384;
15. Масленников Р.М., Гордеева Т. Как найти и оценить кандидата? Простые решения для непрофессионалов / Р.М. Масленников, Т. Гордеева – Москва: 2015 – С. 31;
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Москва, издательство «Дело» - 2004 – С. 704;
17. Методы и технологии подбора персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/metody-i-texnologii-podbora-personala.html>;
18. Моисеева Д.А. Технологии подбора персонала в организацию [Электронный ресурс]/ Д. А. Моисеева/ Евразийский научный журнал №3 2017 – 2017 – Режим доступа: <http://journalpro.ru/articles/tekhnologii-podbora-personala-v-organizatsii/>;
19. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала [Электронный ресурс]/ Д.Е. Мякушкин – Режим доступа: <http://myakushkin.ru/ru/publikacii/21/otbor-i-podbor-personala.html>;

20. Никитчук И. Рекрутинг 2.0. – новые технологии подбора персонала [Электронный ресурс]/ И. Никитчук/ Рынок труда. Рекрутинг. Консалтинг – Режим доступа: <https://juristoff.com/blogs/hr/rekryting/4442-rekrutment-2-0-novye-texnologii-podbora-personala;>

21. Никишина А.Л. Исследование современных технологий подбора персонала [Электронный ресурс]/ А.Л. Никишина/ Современные научные исследования и инновации - 2016 – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081>;

22. О государственной охране: Федеральный закон РФ от 7 марта 2018 г. № 56 - ФЗ – 2018;

23. Обзор современных технологий подбора персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hrtime.ru/contents.php?id=392>;

24. Официальный сайт ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vostok-ohrana.ru/home>;

25. Подбор кадров в охрану [Электронный ресурс] – 2017 – Режим доступа: <https://oxrana1.ru/text.php?link=529>;

26. Поздеев А.Н., Макушкина Н.Д. Управление персоналом организации: лекции для студентов направления «Управления персоналом»/ А.Н. Поздеев, Н.Д. Макушкина – Красноярск, Сибирский федеральный университет, 2016 – С. 221;

27. Понятие и этапы жизненного цикла организации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company27.shtml>;

28. Принятая в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» отчётность менеджера по персоналу

29. Стародубцева И. Деятельность ЧОПов. Проблемы лицензирования[Электронный ресурс] / И. Стародубцева – 2016 - Режим доступа: http://rosco.su/press/deyatelnost_chopov_problemy_litsenzirovaniya/;

30. Структура ЧОП [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://jobmens.ru/news/struktura-chop>;

31. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]/ Журнал «Директор по персоналу» - практический журнал по управлению человеческими ресурсами – 2015 – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63094-tehnologii-podbora-personala>;
32. Технология [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://terme.ru/termin/tehnologija.html>;
33. Тиболова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу / Т.М. Тиболова, В.А. Кузьмин – СПб.: Питер, 2010. – С. 208;
34. Толочек В.А. Профессиональный отбор и психологические тесты: для частных охранных предприятий и служб безопасности/ В.А. Толочек – Москва: 2007 – С. 216;
35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018);
36. Удостоверение частного охранника [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ohrana77rus.ru/osnovy-zakonodatelstva/udostoverenie-chastnogo-okhrannika.html>;
37. Удостоверение частного охранника: Административный регламент МВД РФ по предоставлению государственной услуги по выдаче удостоверения частного охранника от 29 сентября 2011 г. № 1039 – 2011;
38. Чувилев А.А. Правоохранительные органы/ А.А. Чувилев – Москва 2000 – С. 176;
39. Шилкина В., Орлова Т., Ипполитов В., Якуба В., Белоусов М., Мальцева И. Подбор персонала: важные нюансы, которые сэкономят время [Электронный ресурс]/ В. Шилкина, Т. Орлова, В. Ипполитов, В. Якуба, М. Белоусов, И. Мальцева/ Журнал «Коммерческий директор» - 2016 – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1055-podbor-personala>;

40. Эффективная система подбора персонала: как поставить отбор на поток и управлять текучестью кадров/Журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс] – 2016 - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65963-qqq-16-m3-effektivnaya-sistema-podbora-personala>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определения технологии

№ п/п	Понятие	Содержание
1	2	3
1	Технология [8]	<p>1. Совокупность методов и процессов, применяемых в каком-либо деле или в производстве чего-либо.</p> <p>2. Совокупность знаний о таких методах и процессах и их научное описание.</p>
2	Технология [32]	Последовательность материальных процессов и операций, реализация которых приводит к появлению продукта с необходимыми и полезными для дальнейшего использования человеком свойствами.
3	Технология [16]	Сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях
4	Технология [16]	Способ осуществления процесса, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуется в желаемый на выходе продукт.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Технологии подбора персонала для поиска различного целевого персонала

Таблица Б.1 - Технологии подбора персонала для поиска руководителей

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Смартстраффинг - Классический рекрутинг	- Прямой поиск - Смартстраффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица Б.2 - Технологии подбора персонала для поиска менеджеров

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Нетворкинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Классический рекрутинг	- Management Selection - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица Б.3 - Технологии подбора персонала для поиска редких специалистов

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Невысокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг	- Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Смартстаффинг - Классический рекрутинг	- Классический рекрутинг - Sourcing - Смартстаффинг	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

Таблица Б.4 - Технологии подбора персонала для поиска сотрудников на рабочие специальности, без опыта работы

Финансовые возможности	Сроки			
	Короткие		Долгие	
	Не высокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера	Не высокая квалификация HR-менеджера	Высокая квалификация HR-менеджера
Низкие	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций - Нетворкинг
Высокие	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Preliminaring	- Классический рекрутинг - Скрининг	- Классический рекрутинг - Рекрутинг с помощью сбора рекомендаций

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Удостоверение частного охранника [36]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Услуги ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА»

Услуга	Комплекс мероприятий	Гарантии компании

Продолжение приложения Г

Услуга	Комплекс мероприятий	Гарантии компании

Окончание приложения Г

Услуга	Комплекс мероприятий	Гарантии компании

[Составлено по: 24]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Формат интервью с HR-менеджером и директором ЧОПа

Вопрос	Ответ
1. Кто в организации осуществляет подбор персонала?	
2. Какие действия осуществляются при подборе оперативного персонала?	
3. Какие различия в подборе охранников на стационарные посты и в ГБР;	
4. Какие источники привлечения персонала используются?	
5. Какие источники подбора персонала считаются наиболее целесообразными?;	
6. Сколько денежных средств ежемесячно выделяется на оплату источников привлечения персонала?;	
7. Каким образом происходит получение откликов от кандидатов?;	
8. Каким образом осуществляется первичный отбор? Критерии отбора;	
9. Каким образом осуществляется вторичный отбор? Критерии отбора;	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Результаты интервью HR-менеджера и директора ЧОПа

Вопрос	Ответ
1. Кто в организации осуществляет подбор персонала?	
2. Какие действия осуществляются при подборе оперативного персонала?	
3. Какие различия в подборе охранников на стационарные посты и в ГБР;	
4. Какие источники привлечения персонала используются?	
5. Сколько денежных средств ежемесячно выделяется на оплату источников привлечения персонала?;	
6. Каким образом происходит получение откликов от кандидатов?;	
7. Каким образом осуществляется первичный отбор? Критерии отбора;	
8. Каким образом осуществляется вторичный отбор? Критерии отбора;	

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Сводка результатов наблюдения

Подразделение <u>Отдел кадров</u> Должность наблюдаемого работника <u>Менеджер по персоналу</u> Период наблюдения <u>23.04.2018 - 21.05.2018</u>	
Этап	Поведение
Выбор источников привлечения персонала	
Создание объявления актуальной вакансии, ее публикация	
Получение отклика/прямой поиск	
Первичный отбор	
Вторичный отбор	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета кандидата

Вакансия: _____

1. Личные данные

...

Приложение И
Практикуемые в ООО ЧОО «ВОСТОК-ОХРАНА» вопросы к
кандидатам на должность охранника

Вопрос	Результат

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

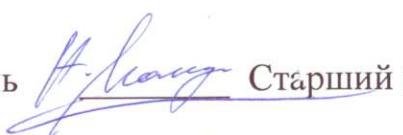
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
«16» 06 2018 г.

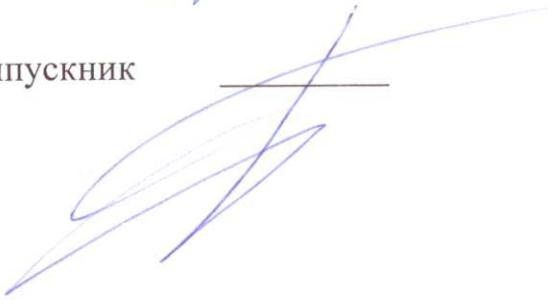
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование технологии подбора персонала организации

Руководитель  Старший преподаватель Н.Д. Макушкина

Выпускник

 М.С. Калинина

Красноярск 2018