

Санкт-Петербургский государственный университет

ИВАНОВА Елена Александровна

Выпускная квалификационная работа
Специфика использования источников поиска персонала при массовом подборе и анализ их эффективности

Уровень образования: бакалавриат
Направление *38.03.03. «Управление персоналом»*
Основная образовательная программа *СВ.5083 «Управление персоналом»*

Научный руководитель:
Доцент, кафедра управления и
планирования социально-экономических
процессов СПбГУ, к. э. н.,
Михеева Дария Георгиевна

Рецензент:
доцент, кафедра экономической
теории и социальной
политики СПбГУ, к. э. н.,
Соловьёва Олеся Анатольевна

Санкт-Петербург
2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАССОВОГО ПОДБОРА	5
1.1. Понятие массового подбора, основные этапы и особенности	5
1.2. Источники и методы поиска персонала при массовом подборе	10
1.3. Показатели эффективности источников поиска персонала при массовом подборе	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА В ООО «ALEX FITNESS»	21
2.1. Общая характеристика ООО «Alex fitness» и анализ её конкурентоспособности на рынке фитнес-услуг	21
2.2. Анализ результативности деятельности службы по управлению персоналом	27
2.3. Оценка используемых источников поиска персонала при массовом подборе	33
ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МАССОВОГО ПОДБОРА ..	44
3.1. Методы повышения эффективности массового подбора	44
3.2. Рекомендации по повышению эффективности системы массового подбора в компании «Alex Fitness»	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

ВВЕДЕНИЕ

Максимально эффективное использование персонала является одним из важнейших факторов успеха деятельности предприятия. Персонал - это тот ключевой ресурс, от которого зависит производительность функционирования предприятия в целом.

В наше время работодатели испытывают значительные трудности при подборе персонала на вакантные места. Особую трудность представляет собой массовый подбор. Для закрытия большого количества вакансий требуются внушительные затраты как человеческого фактора, так и финансового. Эффективное использование ресурсов и снижение издержек – залог успеха любой организации. Поэтому проблема массового подбора персонала и эффективное использование источников по поиску персонала на массовые позиции относится к числу актуальных, она требует системного подхода для своего разрешения. Персонал – очень сложный объект управления, который может критически оценивать предъявляемые к себе требования и самостоятельно принимать решения.

Объектом данного исследования является массовый подбор персонала в компании ООО "Alex Fitness"

Предметом исследования являются источники поиска персонала на массовые позиции в компании.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по успешному проведению массового подбора с учетом специфики использования источников поиска персонала на примере компании «Alex Fitness».

Для достижения поставленных целей необходимо было решить следующие задачи:

- раскрыть понятия массового подбора, массовой позиции;
- выявить особенности массового подбора персонала;
- определить основные этапы массового подбора и проблемы на этих этапах;
- проанализировать методы поиска персонала на вакантные массовые позиции;
- выявить основные показатели результативности службы управления персоналом;
- разработать рекомендации по совершенствованию поиска персонала при проведении массового проекта;
- составить общую характеристику деятельности компании "Alex Fitness";

- проанализировать результативность деятельности службы по управлению персоналом в компании;
- выявить проблемы в службе по управлению персоналом;
- оценить используемые методы и источники поиска персонала при массовом подборе;
- разработать рекомендации по повышению эффективности организации массового подбора в ООО «Alex Fitness».

Для проведения исследования были использованы следующие методы: анализ научных источников по данной теме и метод обработки информации.

При написании данной работы были использованы монографии, научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы конференций и интернет-ресурсы по заданной тематике. Логика исследования определялась поставленными задачами. Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение и список литературы. Во введении описана актуальность проблемы исследования, цель, задачи, объект и предмет исследования. Первая и вторая глава основана на теоретических и практических аспектах заданной тематики. В заключении формулируются выводы исследовательской работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАССОВОГО ПОДБОРА

1.1. Понятие массового подбора, основные этапы и особенности

Инновационное развитие любой страны полностью зависит от наличия экономически активного населения, обладающее профессиональными и личностными компетенциями. Это способствует достижению конкурентных преимуществ на мировой арене. Если рассматривать локально, то организациям для выживания на рынке необходимы лояльные, компетентные и профессиональные сотрудники. Для этого они обращаются за помощью к специалистам по подбору (внутренним или внешним) – рекрутерам. Рынок рекрутинговых услуг – динамично развивающаяся отрасль, имеющая свои особенности. На данный момент компании стараются развивать собственный HR-отдел, чтобы привлекать специалистов самим, а не обращаться за помощью к рекрутинговым агентствам. Недостаточно качественное предоставление рекрутинговых услуг связано с отсутствием профессиональных стандартов при их предоставлении, высокой текучестью сотрудников в агентствах и их низкой квалификацией.

Одной из важнейших задач HR-отдела является подбор персонала. Причем не только на старте развития организации, но и в течение всей её деятельности. Во многих компаниях данный процесс требует большого количества ресурсов и времени для поиска нужных специалистов. А появление новой вакансии сопровождается «лёгкой паникой» для отдела. Конечная цель процесса отбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах.

По мнению классиков HR-менеджмента, между набором и отбором персонала существует определенное различие. Так, Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт определяют эти понятия следующим образом¹.

Набор персонала — это первый этап процесса заполнения вакансий, включающий в себя изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.

Отбор персонала (англ. — personnel selection) — это следующий этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящем кандидате с последующим предложением ему занять

¹ Н. Т. Graham, R. Bennett. Human Resources Management – 2003

вакантное место. То есть отбор – это выбор из группы кандидатов тех, кому организация предложит работу. Правильно организованный отбор позволяет нанять на работу:

- компетентных сотрудников;
- мотивированных сотрудников;
- соответствующих корпоративной культуре сотрудников;
- способных к развитию сотрудников.

Подбор персонала (рекрутмент) - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. Другими словами, это поиск, отбор и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании.²

Для удовлетворения в короткие сроки масштабную потребность в персонале исполнительского уровня компании прибегают к массовому подбору персонала.

Поскольку массовый подбор не так давно появился на российском рынке, то нет определенной технологии, которая позволит определить, как лучше организовывать процесс массового подбора, сколько ресурсов для этого необходимо выделить, с какими проблемами столкнутся менеджеры. На основе различных источников по специализированной литературе можно дать собственное определение.

Массовый подбор – это разновидность рекрутмента, предполагающая поиск, отбор, оценку и адаптацию большого количества кандидатов на однотипные вакансии исполнительского уровня. Содержание массового рекрутмента включает в себя системный, организованный, непрерывный, целенаправленный характер, необходимый для достижения целей компании и обеспечения успеха персонала на предприятии.

Возросший интерес к теме массового подбора персонала продиктован рынком. Развитие коммерческой сферы, которое находит отражение в росте промышленности, появлении новых компаний, магазинов, заводов, гостиниц приводит к повышенному спросу на персонал всех уровней. Спрос на массовый подбор персонала начал расти с 2001 года, в 2003 году он вырос по среднемесячным показателям на 62%.³

Считается, что массовый подбор сотрудников осуществляется в двух случаях: расширение производства или создание нового предприятия.⁴ Но можно выделить еще третий вариант: это высокая текучесть сотрудников линейных должностей (операторы

² Технологии подбора персонала. URL: <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3> (Режим доступа: 23.12.2018).

³ Орлова Т. Массовый рекрутмент. URL: http://jobhunter.ru/articles_other_5.htm (Режим доступа: 20.12.2018)

⁴ Рябцова Д. Ю. Проблемы массового подбора на современном этапе// Journal of Economy and Business. – 2018. - №6 - С. 128-132.

call-центра, продавцы-консультанты, менеджеры по клинингу, официанты и т.д.). Массовый подбор требует применения особых методов рекрутинга кадров. Здесь нужна четкая организация, планирование, следование поставленным срокам, отработанным способам поиска и подбора персонала. Как и любая другая технология массовый подбор имеет свои особенности:

- анализ значительного объема информации;
- масштабность;
- сжатые сроки;
- отсутствие глубинной диагностики при отборе кандидатов.
- необходимость хорошо отлаженной системы адаптации новых сотрудников.

Теперь рассмотрим подробнее каждую особенность.

При массовом подборе приходится работать с большим потоком соискателей. Как правило, компании при реализации такого проекта прибегают к помощи call-центров. Они помогают менеджерам по подбору с приемом большого потока входящих звонков, анализом первичных данных, скринингом резюме и проведением телефонных собеседований.

Что касается масштаба, в работе над проектом по массовому подбору, как правило, работает вся HR-служба внутри компании. В зависимости от размера организации, команда насчитывает от 5 до 15 человек вместе с руководителем департамента, который координирует подбор по всем позициям, несколько ассистентов и персонал, принимающий телефонные звонки кандидатов. Чтобы уменьшить издержки на поиск, время на него и количество сотрудников, вовлеченных в проект, агентства предлагают работодателю другие схемы взаимодействия. На сегодняшний день распространен новый вариант сотрудничества – стороны заключают эксклюзивный рекрутинговый договор, по которому рекрутер агентства привлекается в компанию как временный сотрудник и работает на её территории. Такая процедура не только менее длительная, но и менее затратная для компании.

Как правило, текучесть персонала исполнительских должностей достаточно высокая. И для того чтобы работа компании не стояла на месте из-за нехватки определенного количества сотрудников, приходится оперативно искать персонал на освободившиеся вакансии. Сжатые сроки приводят к необходимости грамотно составить график работ и рационально рассчитывать затраты времени на поиск. Кандидаты на вакансии низшего уровня находятся в активном поиске работы и не могут себе позволить долгие колебания в выборе. Поэтому даже самые небольшие задержки с ответом со стороны работодателя могут привести к потере потенциального сотрудника, т.к. он может принять другое

предложение. В массовом рекрутменте нет возможности проводить долгую работу с кандидатами.

Что касается отсутствия глубинной диагностики при отборе кандидатов, собеседования при процессе массового рекрутмента значительно отличаются от интервью с кандидатами на топовые позиции (Executive search). В данном случае предполагается формализованное интервью по специальной анкете, содержащей ряд стандартных вопросов для оценки соискателей. При этом отсутствует глубинная диагностика различными методами отбора, например, assesment center. То есть происходит «фильтрация» кандидатов через определенную воронку критериев. Обычно процесс оценки и набора проходит в два этапа: сначала проходит групповое собеседование, которое проводится в форме презентации и объяснения всех условий. Далее короткие индивидуальные интервью с теми, кому интересно предложение.⁵

Необходимость хорошо отлаженной системы адаптации новых сотрудников. Поскольку на первых этапах кандидаты получают лишь ограниченную информацию о компании, попадая в незнакомую обстановку, испытывают определенный дискомфорт и стресс. Это может повлиять не только на его работу и производительность труда, но и на решение о работе в данной компании. Чтобы такого не происходило, следует уделить большое внимание роли адаптации новичков. Кроме этого, от работодателей требуется быстрота в принятии решений и планирование работы с нанятым персоналом на всех дальнейших этапах: оформление новых сотрудников, проведение экскурсии по фирме, ознакомление со структурой и организационной культурой, обеспечение новичков необходимым инвентарем и обустроенными рабочими местами, организация массовой стажировки.

Для более полного представления о процессе массового подбора следует рассмотреть его основные этапы. В табл. 1.1. представлены также проблемы, с которыми может столкнуться менеджер по подбору на каждом из этих этапов.

Таблица 1.1.

Основные проблемы в процессе массового подбора на каждом из этапов*

Этап	Проблема
1 этап. Определение потребности в персонале (основная, дополнительная потребность).	Недопонимания менеджера по подбору с линейными руководителями, «глухой телефон»
2 этап. Определение требований к кандидату (профессиональные, личностные качества).	Неправильно составленное описание вакансии, отклики от «ненужных» специалистов
3 этап. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность.	Дефицит требуемых сотрудников на рынке труда
4 этап. Сбор информации о кандидатах: анализ	Высокие трудозатраты специалистов по управлению

⁵Шичкина Ю.А., Карпук Н.В. Поиск и отбор персонала: Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 80 с.

резюме, анкеты, интервью.	персоналом на скрининг резюме, обзвон
5 этап. Оценка кандидатов на вакантную должность.	Поверхностная оценка, неполное представление о кандидате
6 этап: Принятие решения о закрытии вакансии.	Субъективность в принятии решения

*Составлено автором на основании: Рябцова Д. Ю. Проблемы массового подбора на современном этапе// Journal of Economy and Business. – 2018. - №6 - С. 128-132.

На первом этапе должно быть составлено и утверждено штатное расписание и предполагаемый график выхода на работу сотрудников, рассчитан бюджет проекта. Требования к квалификации, личным качествам персонала должны быть четко определены и едины для всего проекта, однако, когда необходимо закрыть 50-100 вакансий операторов call-центра, а на рынке труда дефицит данных специалистов, познанияют сложности и следует скорректировать требования. Так, сотрудник call-центра в идеале должен иметь начальное профессиональное образование по коммуникациям и опыт работы в call-центре. Но при массовом рекрутменте и в условиях дефицита таких работников будет достаточно либо наличие специального образования, либо опыта работы, либо стремления, желания, потенциала. Соответственно, от «идеального кандидата» осуществляется переход к «реальному».

Как правило, новый персонал не знает всех тонкостей работы, поэтому ему необходимо обучение и стажировка. Перед началом подбора необходимо определить базовые знания и навыки, которыми должен обладать персонал, определить период времени, за который их можно обучить, назначить наставников, разработать систему контроля и оценки знаний.

Когда все необходимые этапы пройдены, начинается этап реализации проекта: размещается реклама, принимаются звонки от кандидатов, проводятся собеседования в службе персонала, затем с линейными руководителями, начинается стажировка кандидатов, оформляются трудовые отношения. Основная особенность этого этапа – огромные временные и человеческие затраты сотрудников HR-службы. При реализации массового подбора активное участие принимают линейные менеджеры (например, администраторы торговой точки, если речь идет о массовом подборе продавцов). С одной стороны, они выступают экспертами для оценки профессиональных знаний и навыков кандидатов, с другой – участвуют в принятии решения при отборе, принимают на себя ответственность за новую команду.⁶

Как правило, успешные компании стараются оформить новых сотрудников как можно быстрее, чтобы не дать им возможность передумать. А после приема сразу

⁶Гавкалова Н.В. Кадровый потенциал как основа развития кадрового менеджмента / Н.В. Гавкалова // Экономика и управление предприятием машиностроитель- ной отрасли: проблемы теории и практики. - 2014. - № 3. - С. 7-15.

занимают новичков делом, чтобы не было длительного простоя. Обычно в первый месяц часть новичков увольняется. Так, при открытии нового объекта – это примерно 8% от количества новых сотрудников. С этим и связана необходимость этапа сопровождения. На этом этапе нужно оперативно предоставлять квалифицированную замену для сотрудников, не выдержавших испытательный срок или уволившихся по собственной инициативе.

Таким образом, основные особенности массового подбора – это наличие большого количества вакансий, сжатые сроки для их закрытия, большое количество однотипных вакансий и высокие финансовые и человеческие затраты. Кроме того, массовый подбор характеризуется высокой мерой ответственности – от качества работы рекрутеров часто зависит открытие нового предприятия, а любой недочет и ошибка могут повлечь за собой значительные финансовые потери. Массовый подбор – это крупный проект, поэтому он должен быть прежде всего тщательно спланирован и организован.

1.2. Источники и методы поиска персонала при массовом подборе

В первую очередь следует определить, что такое поиск и каким он бывает. Поиск персонала⁷ – это первый этап процесса заполнения вакантных должностей, который включает в себя изучение характеристик вакансии, ознакомление с интересами кандидатов, далее, установление контактов с претендентами, и в конце — получение от них заполненной анкеты. Поиск отождествляется с понятием набор, о котором говорилось выше.

Сначала специалист по подбору персонала изучает вакансию, которую необходимо заполнить, затем через инструменты поиска он выходит на кандидатов, устанавливает с ними контакт и ждет заполненной анкеты, которую затем анализирует.

Так как здесь исследуется непосредственно массовый подбор, следует определить понятие массовой позиции. В литературе по управлению человеческими ресурсами нет четкого определения понятия массовой позиции. Но в контексте данного исследования оно имеет место быть. Массовая позиция может быть как для рынка, так и для компании.

Массовая позиция на рынке труда – это специальность определенной линейной должности, имеющая высокий спрос на рынке труда при массовом подборе персонала (уборщик, продавец, оператор и т.д.).

⁷ Словарь-справочник по управлению персоналом. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal15-13.htm> (Режим доступа: 20.12.2018)

Массовая позиция в компании – это вакантное место, на которое требуется специалист исполнительского уровня при массовом подборе персонала.⁸

В технологии управления персоналом поиск кадров занимает особое место (рис. 1.1).

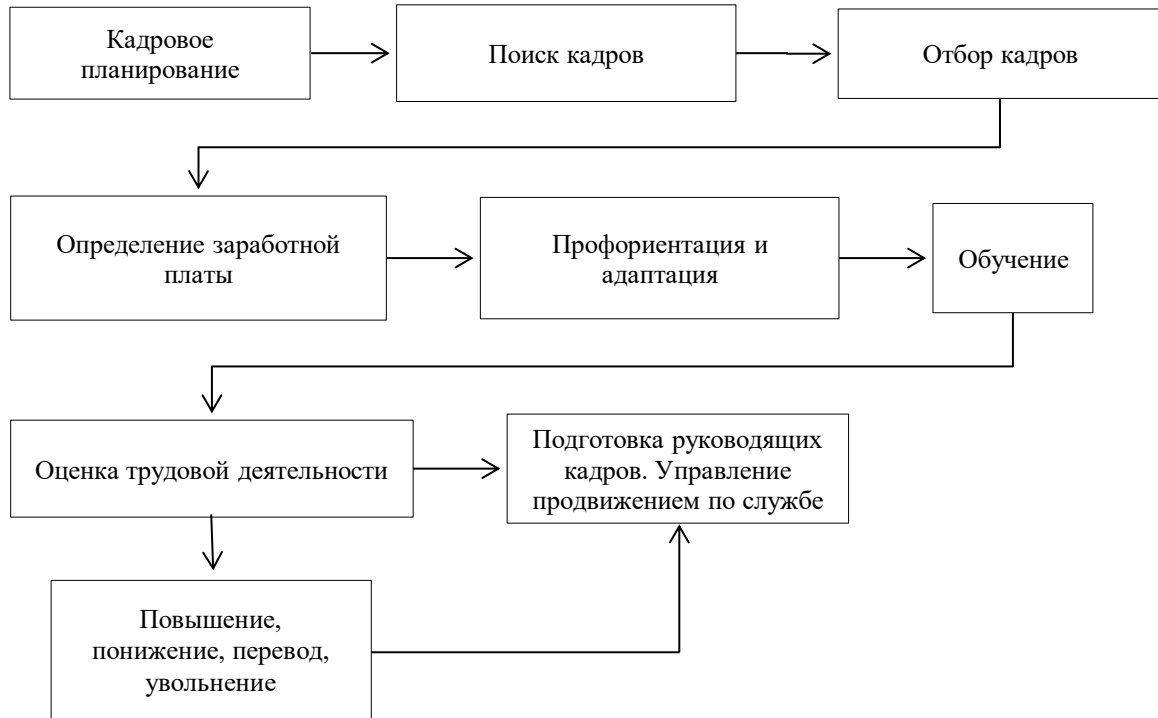


Рис. 1.1. Основные элементы технологии управления персоналом

Составлено автором на основании: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. –СПб.: Питер, 2007. – 365 с.: ил. (Серия«Классика МВА»).

Поиск персонала является значимым этапом для организации, без него невозможны дальнейшие этапы, так как именно здесь происходит поиск сотрудников для фирмы. К тому же правильно найденный персонал позволяет повысить эффективность работы самой компании, при этом снижая издержки.

В целом выделяют два вида источников поиска персонала: внутренний и внешний. Внутренний поиск предполагает обращение специалиста по подбору персонала к внутренним методам поиска, он ищет сотрудника на вакантную позицию из штата организации, или же ищет работников через знакомства, то есть сотрудники советуют рекрутеру своих друзей, родственников на данную должность.

Внешний поиск означает использование внешних инструментов, таких как интернет, реклама, социальные сети, обращения в рекрутинговые агентства и др.

⁸ Профиль должности: фундаментальный инструмент HR-профессионала. URL: <http://hr-portal.ru/blog/profil-dolzhnosti-fundamentalnyy-instrument-hr-professionala> (Режим доступа: 19.12.2018)

В табл. 1.2. и 1.3. более подробно представлено, какие могут быть источники внутреннего и внешнего поиска, а также какие методы используются при использовании каждого из них.

Таблица 1.2.

Источники и методы внутреннего поиска персонала*

Внутренние источники	Методы
Кадровый резерв, собственная база	- поиск персонала
Информация от работников компании о знакомых или родственниках, нуждающихся в подобной работе	- ежемесячный сбор номеров телефонов от сотрудников компании, которые рекомендуют своих знакомых, друзей, родственников
Сайт компании	- размещение объявления о вакансии на официальной странице компании
Доска объявлений	- размещение вакансий на доске объявлений в организации;
Корпоративная газета	- печать объявлений о вакансии на корпоративной газете;

*Составлено автором на основании: Проблема массового подбора на современном этапе.
URL: <http://hr-portal.ru/article/problema-massovogo-podbora-personala-na-sovremennom-etape>
(Режим доступа: 21.12.2018)

Таблица 1.3.

Источники и методы внешнего поиска персонала*

Внешние источники	Методы
Телевидение	- Размещение объявления о вакансии на местном телеканале; - поиск резюме через объявления на местном телевидении;
Радио	- рекламирование вакансии на тех радиостанциях, которые могут заинтересовать кандидатов;
Интернет	- размещение объявления на рабочих сайтах; - поиск персонала через социальные сети, в том числе Вконтакте, Instagram, Facebook; - скрининг резюме на рабочих сайтах; - размещение таргетированной рекламы;
Пресса	- работа с местными газетами, размещение объявлений в журналах и газетах, которые могут интересовать целевую аудиторию массового подбора
Общественный транспорт	- объявление о вакансии в виде наклеек на общественном транспорте и внутри него - раздача листовок с объявлением о вакансии рядом с метро и остановками общественного транспорта;
Государственные агентства занятости	- поиск кандидатов через биржи труда;
ВУЗы	- участие в ярмарках вакансий; - организация стажировок посредством сотрудничества с вузами; - составление договора о практике; - выездные лекции для студентов с презентацией вакансий и самой компании; - размещение объявлений на сайтах вузов; - размещение вакансий на доске объявлений в вузах;
Ркрутинговые агентства	- обращения в рекрутинговые агентства для проведения массового подбора персонала.

*Составлено автором на основании: Проблема массового подбора на современном этапе.
URL: <http://hr-portal.ru/article/problema-massovogo-podbora-personala-na-sovremennom-etape>
(Режим доступа: 21.12.2018)

Теперь следует отметить достоинства и недостатки внутренних и внешних источников подбора персонала (табл. 1.4).

Таблица 1.4.

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников подбора персонала*

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	
<ul style="list-style-type: none"> - Появление шансов для служебного роста; - Повышение степени привязанности к организации; - Улучшение социально-психологического климата на производстве; - Низкие затраты на привлечение кадров; - Претендентов на должность хорошо знают в организации; - Претендент на должность знает данную организацию; - Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент); - Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации; - Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации; - «Прозрачность» кадровой политики; - Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации; - Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала; - Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров; - Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента); - Решается проблема занятости собственных кадров; - Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограничение возможности для выбора кадров; - Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность; - Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами; - Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации; - Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя; - Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах; - Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.
Внешние источники	
<ul style="list-style-type: none"> - Более широкие возможности выбора; - Появление новых импульсов для развития организации; - Новый человек, как правило, легко добивается признания; - Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах; - Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Более высокие затраты на привлечение кадров; - Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров; - Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих; - Высокая степень риска при прохождении испытательного срока; - Плохое знание организации; - Длительный период адаптации;

	<ul style="list-style-type: none"> - Блокирование возможностей служебного роста для работников организации; - Нового работника плохо знают в организации.
--	---

*Составлено по: Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 347

Примером внутреннего поиска может послужить компания Cisco. Она внедрила на внутреннем портале программный продукт «Искатель». На этом портале любой сотрудник мог составить заявку с описанием своего профиля, компетенций и желаемых позиций внутри компании и просматривать все существующие в компании вакансии. Также на портале можно подписаться на информационное письмо о вакансиях. Сотрудники действуют самостоятельно, анонимно и не информируют руководителя.⁹

Таким образом, внутренние и внешние источники имеют свои преимущества и недостатки. Вариантов внешних источников подбора намного больше, чем внутренних. Это, в свою очередь позволит увеличить воронку кандидатов на массовые позиции, что повысит эффективность подбора персонала.

Как было представлено выше, на основе источников по поиску персонала на массовые позиции можно выделить следующие методы:

- поиск персонала;
- ежемесячный сбор номеров телефонов от сотрудников компании, которые рекомендуют своих знакомых, друзей, родственников;
- размещение объявления о вакансии на официальной странице компании;
- размещение вакансий на доске объявлений в организации;
- печать объявлений о вакансии на корпоративной газете;
- размещение объявления о вакансии на местном телеканале;
- поиск резюме через объявления на местном телевидении;
- рекламирование вакансии на тех радиостанциях, которые могут заинтересовать кандидатов;
- размещение объявления на рабочих сайтах;
- поиск персонала через социальные сети, в том числе Вконтакте, Instagram, Facebook;
- скрининг резюме на рабочих сайтах;
- размещение таргетированной рекламы;
- работа с местными газетами, размещение объявлений в журналах и газетах, которые могут интересовать целевую аудиторию массового подбора

⁹ Официальный сайт компании Cisco. URL: <https://www.cisco.com/> (Режим доступа: 26.12.2018)

- объявление о вакансии в виде наклеек на общественном транспорте и внутри него
- раздача листовок с объявлением о вакансии рядом с метро и остановками общественного транспорта;
- поиск кандидатов через биржи труда;
- участие в ярмарках вакансий;
- организация стажировок посредством сотрудничества с вузами;
- составление договора о практике;
- выездные лекции для студентов с презентацией вакансий и самой компании;
- размещение объявлений на сайтах вузов;
- размещение вакансий на доске объявлений в вузах;
- обращения в рекрутинговые агентства для проведения массового подбора персонала.

Теперь следует рассмотреть их более подробно.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в интернете, прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкой охват населения при относительно низких издержках. Но такие объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. В связи с этим у HR-отдела увеличится объем работы. Для того чтобы увеличить эффективность данного метода, объявления следует размещать там, где их может увидеть целевая аудитория. Например, отдел по работе с персоналом компании McDonald's подбирает на массовые позиции работников ресторанов через объявления в метро, вузах, социальных сетях и через различные молодежные сайты. То есть через те структуры, которыми пользуются студенты, молодые люди от 18 до 26 лет. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор. А при помощи набирающей популярность таргетированной рекламы можно выйти на нужную компании целевую аудиторию. Но такой способ уже будет недешев.

Рассылки, раздача листовок, печать на пакетах, реклама на маршрутках и в автобусах. Такой метод привлекателен тем, что объявления заметны большому количеству людей. Основными преимуществами являются – масштабность и дешевизна. Но также как и в двух предыдущих методах, можно столкнуться с проблемой большого потока «ненужных» кандидатов.

Выезд в институты и другие учебные заведения и участие в ярмарках вакансий. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения

молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел по работе с человеческими ресурсами может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. В качестве мотивации работодатели иногда используют денежные средства. Например, за приведенного друга, отработавшего в компании более 6 месяцев, работнику выплачивается денежная премия в размере 2000 рублей. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Работа с самопроявившимися кандидатами. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Обращение в государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов.

Сотрудничество с рекрутинговыми агентствами. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и в России сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Рекрутинговые агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода.

Таким образом, анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать вывод о том, что не существует одного оптимального метода, поэтому отдел по работе персоналом должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

1.3. Показатели эффективности источников поиска персонала при массовом подборе

Эффективность (лат. *efficientia*) – это способность использовать ресурсы с минимальными затратами и с большей отдачей, для достижения определенной цели¹⁰.

Можно говорить о разновидностях эффективности на уровне компании. Все начинается с общей эффективности деятельности предприятия, условно, первый уровень. Затем происходит переход к какой-то конкретной эффективности. В настоящее время существует большое количество разновидностей. Это уже следующий уровень, второй. Например, это трудовая, социальная, экологическая эффективность и др. Одним из ключевых показателей является экономическая эффективность. Это соотношение конечного результата и затрат, обусловивших получение этого результата.

Теперь слеует рассмотреть показатели эффективности инструментов внутреннего и внешнего поиска персонала:

- коэффициент текучести кадров;
- выполнение планов по поиску персонала;

¹⁰Хомутецкая А.В. Различие между экономической эффективностью и эффективностью управления // VI Найденоские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг. – Москва: Издательский дом «Научная библиотека». 2014. – С. 385-387.

- скорость закрытия вакансии;
- качество нанимаемых работников;
- количество откликов на одну вакансию в месяц;
- уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства
- соотношение роста затрат на поиск персонала к росту прибыли.

Одним из основных показателей эффективности службы управления персоналом, а также предприятия в целом, является коэффициент текучести кадров. Формула выглядит следующим образом:

$$K_T = \frac{U_{сж} + U_{ир}}{СЧ} \times 100$$

Показатель может быть, как общим, так и конкретным, за определенный период. Он показывает соотношение количества работников, которые уволились по собственному (*Усж*) желанию и по инициативе руководства (*Уир*) на среднесписочную численность сотрудников (*СЧ*) за определенный период. Показатель может говорить о развитости системы адаптации в конкретной организации. Если увольнения происходят в короткий срок после принятия на работу, то это твердит о неправильно разработанной системе адаптации, из - за чего работник не может влиться в коллектив. Действительно, если неправильно адаптировать нового сотрудника, то он просто покинет организацию. Естественное значение данного коэффициента у нормально функционирующих предприятий колеблется с 3% до 5%, и это нормальный процесс обновления кадров.

Следующим показателем эффективности является выполнение планов по поиску персонала. Этот показатель будет уместным лишь в том случае, когда компания производит стратегическое планирование. Как раз в рамках планирования указывается, в какие сроки и в каком количестве необходимо подобрать персонал. Если существуют отклонения от плана в пользу факта, то это значит, что система планирования персонала совершила сбой, а если от факта в пользу плана, то у организации имеется недобор кадров, и такую работу нельзя назвать эффективной. Но не все компании производят стратегическое планирование, и в этом случае будут использоваться обычные показатели, такие как время, затраты на поиск одного сотрудника. Также, если производительность работника низкая, то такой работник оказывается неэффективным.

Примером еще одного количественного показателя эффективности является скорость закрытия вакансии. Формула для расчета выглядит таким образом:

$$СЗВ = \frac{Вр}{Кол - во п. п}$$

Vp – общее время, потраченное на поиск персонала, а $Кол-во п.п$ - количество подобранного персонала за это время. Данный показатель говорит об эффективной работе специалистов по поиску персонала. В среднем на массовую позицию уходит 1 – 2 недели, а на топ – позицию — около месяца, поэтому достаточно легко отследить отклонения от нормы¹¹.

Теперь рассмотрим следующий показатель, который покажет качество нанимаемых работников. Данный показатель рассчитывается по формуле,

$$K_n (\%) = \frac{PK + ПР + ОР}{Ч}$$

где K_n — качество набранных работников, PK — средний суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками, $ПР$ -процент новых работников, которые продвинулись по службе в течение одного года, $ОР$ -процент новых работников, оставшихся работать по истечению одного года, $Ч$ -общее число показателей, учтенное при расчете.

Следующим показателем является количество откликов на одну вакансию в месяц. При большом количестве откликов рекрутеру будет легче осуществлять поиск кандидатов на позицию, что сэкономит большое количество денежных и временных средств, которые можно будет применить к другим позициям.¹²

Также необходимо добавить относительно новый показатель - уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства. Действительно, данный показатель очень важен, так как процесс трудоустройства занимает достаточно много времени, и кандидатам очень хочется его сократить. Если трудоустройство проходит достаточно долго, и при этом кандидат сталкивается с рядом проблем, то это отбивает все желание устраиваться дальше, а если все-таки дело дошло до подписания договора, то это оставляет значимый отпечаток в сознании кандидата.

Следующим показателем эффективности поиска является соотношение роста затрат на поиск персонала к росту прибыли. Существенный недостаток данного показателя в том, что на получение конечной прибыли влияют и другие процессы, начиная с микроуровня, заканчивая макроуровнем. Реально оценить эффективность по данному показателю можно в том случае, когда остальные факторы неизменны на протяжении

¹¹ URL: <http://hr-portal.ru/> (Режим доступа: 10.12.2018) - сообщество HR-профессионалов.

¹² Исследование Kelly Services о подборе персонала. URL: http://hr-media.ru/wp-content/uploads/2016/01/Hiring-management-survey-2015_1.pdf

определенного времени. Такое маловероятно, поэтому и оценка по данному показателю проводится с большими погрешностями.

Следует отметить, что проект по массового подбора требует четкой организации, планирования, следования поставленным срокам, отработанных способов поиска и подбора персонала. Показатель эффективности подбора – так называемая воронка найма: соотношение числа кандидатов к числу нанятых. Например, при подборе продавцов только 8–10% кандидатов, пришедших на собеседование, соответствуют требованиям. Следовательно, чтобы набрать 50 продавцов, нужно провести 500 собеседований, а чтобы на собеседование пришло 500 кандидатов, нужно, чтобы информацию о вакансии получили 5000 человек. Это необходимо учитывать при планировании найма.¹³ Поэтому при массовом подборе также важную роль играют следующие показатели эффективности:

- Воронка кандидатов на массовую позицию;
- Количество уволившихся сотрудников в первые три месяца.

Таким образом, показатели эффективности источников массового подбора персонала в полной мере необходимы службе управления персоналом в фирме. Они помогают компании правильно оценить степень соответствия своих вложений в один из ключевых этапов управления персоналом, а именно подбор, для того чтобы точно распределить денежные средства для кандидатов. А также узнать о проблемах в системе управления персоналом, от которой зависит качественный и количественный подбор персонала.

¹³ Рожкова Н. Как провести массовый подбор персонала самостоятельно. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/04/18/686142-kak-provesti-podbor> (Режим доступа: 10.12.2018)

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА В ООО «ALEX FITNESS»

2.1. Общая характеристика ООО «Alex fitness» и анализ её конкурентоспособности на рынке фитнес-услуг

Примерно 15 лет назад в России стал набирать популярность рынок фитнес-услуг. Мода на здоровый образ жизни пришла в страну из США и Западных стран. До этого момента фитнес-клубов с тренажерными залами, где люди могли заниматься силовыми упражнениями, йогой, аэробикой, в России не было. Не было также собственных методик и тренеров. Весь рынок фитнес-услуг ограничивался спортивными залами в подвальных помещениях, качество оборудования и услуг которых оставляло желать лучшего. Существенные изменения рынок фитнес-услуг в России претерпел, когда из-за рубежа начали приезжать профессиональные тренеры, владельцы фитнес-клубов и проводить мастер-классы. Россия взяла на вооружение их опыт, и постепенно в нашей стране начали появляться фитнес-центры.

С тех пор занятия в фитнес-клубе стали довольно распространены и общедоступны. Также набирает популярность работа в подобном заведении – сегодня все больше молодых людей хотят получить специальность фитнес-инструктора или менеджера фитнес-клуба. С уверенностью можно сказать, что у российского рынка спортивно-оздоровительных услуг есть огромный потенциал, и в ближайшие 20 лет он будет стремительно развиваться.

Несмотря на то, что занятия в фитнес-центрах давно стали неотъемлемой частью жизни активных и целеустремленных жителей города, Россия все еще заметно отстает от Европы и Америки. По данным ВЦИОМ (Всероссийского Центра Изучения Общественного Мнения) за 2015 год, в России количество людей, которые ходят в фитнес-клубы, составляло всего 3% от общей численности населения. В то же время в США регулярно в тренажерный зал ходили 14,1%, в Германии - 8.5%, в Голландии - 15.5%, а в Великобритании - 6% населения. (рис 2.1).

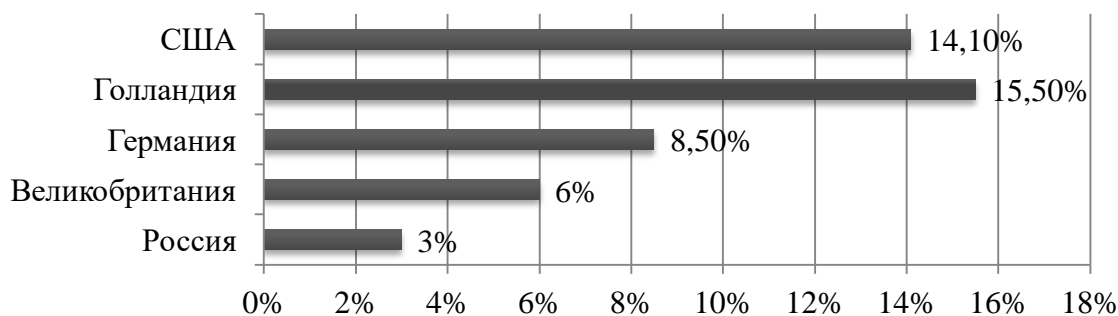


Рис 2.1. Процентное соотношение людей, занимающихся в фитнес-клубе на 2015 год

Составлено по: всероссийский центр изучения общественного мнения ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/>. (Режим доступа: 12.01.2019)

«Alex fitness» – это активно развивающаяся сеть фитнес-клубов, предоставляющая спортивно-оздоровительные услуги, доступные всем любителям здорового образа жизни. Современные и комфортабельные клубы «Alex fitness» открыты в большинстве регионов России, а клиентами сети являются более 320 000 человек.

Главное содержание деятельности «Alex fitness» – это предоставление качественных фитнес-услуг по доступной цене. Поэтому концепция проекта «Alex fitness» основана на демократичном подходе к ценообразованию – ничего лишнего, только спорт, только те услуги, которые необходимы, без навязывания дополнительных платежей и «скрытых» расходов.

Миссия «Alex fitness»: Мы делаем качественный фитнес доступным для всех, потому что мы верим в каждого человека, в его желание быть лучше, в его здоровое и яркое будущее!

Стратегия «Alex fitness»: Развитие спорта в России — для нас это не просто красивые слова. Ежедневно вся команда «Alex fitness» работает над тем, чтобы спортивно-оздоровительные услуги становились все более доступными для активных людей по всей стране. Оптимальное соотношение цены и качества предоставляемых услуг — вот приоритетное направление развития сети.

Деятельность «Alex fitness» направлена на то, чтобы с каждым днем еще больше людей с разными потребностями, вкусами, мечтами, стремлениями и уровнем дохода имели возможность изменить к лучшему свой внешний вид, здоровье и свою повседневную жизнь.

«Alex fitness» – это более 2 000 высококлассных специалистов в области оказания спортивно-оздоровительных услуг. Ежегодно сотрудники компании всех уровней проходят дополнительное обучение как в России, так и за ее пределами, посещают

специализированные семинары и являются участниками международных конвенций и конференций.

«Alex fitness» – это социальная ответственность перед обществом. Компания реализует программы по предоставлению фитнес-услуг для пенсионеров, воспитанников детских домов, людей с ограниченными возможностями. Сотрудники «Alex fitness» регулярно принимают участие в благотворительных акциях и социально значимых мероприятиях.¹⁴

«Alex fitness» предлагает своим клиентам все необходимые спортивные и сопутствующие услуги для того, чтобы занятия фитнесом стали не только максимально эффективными, но и комфортными.

Основные услуги: корпоративный фитнес, тренажерный зал, зона аэробных тренировок, посещение зала групповых занятий по расписанию (аэробные, силовые, танцевальные, специальные классы и т.д.), посещение зоны бокса, раздевалки с душевыми, финские сауны, питьевая вода.

Дополнительные услуги: персональные тренировки (в тренажерном зале, по боксу и единоборствам, по всем направлениям аэробики, ЛФК и др.), спортивные секции, широкий спектр дополнительных групповых программ, авторские уроки, мастер-классы, мини-группы, детский фитнес, солярии в раздевалках, фитнес-бар, аренда полотенец.

Главным элементом успеха «Alex fitness» остаются люди: как постоянные и удовлетворенные клиенты, так и сотрудники. Поэтому при рассмотрении внутренней среды организации клуба, особое внимание необходимо уделить анализу человеческих ресурсов.

В фитнес-клубе – линейно-функциональная организационная структура (Приложение 1). При данной структуре предполагается существование нескольких функциональных подразделений, которые выполняют определенные функции в соответствии со своей специализацией. Ее суть заключается в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним управляющим лицом – руководителем, который получает необходимую информацию только от своих непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта и несет ответственность за работу перед вышестоящим.

Среди преимуществ данной структуры можно отметить следующие:

- единство и четкость распоряжений;
- простота управления (один канал связи);

¹⁴ Официальный сайт компании «Alex fitness». URL: <https://alexfitness.ru/about/> (Режим доступа: 05.03.2019)

- оперативность в принятии решений;
- четко выраженная ответственность;
- согласованность действий исполнителей;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатками данной структуры являются:

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными и вышестоящими структурами;
- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- концентрация власти у непосредственного руководителя.

Работу всего персонала каждого конкретного спортивного клуба организует управляющий. Он обеспечивает материально-техническую базу, набирает персонал, осуществляет общее руководство работой различных секций клуба (тренажерного зала, рецепции, отдела продаж, обслуживающего персонала, фитнес-бара).

В состав административного персонала клуба также входит координатор тренажерного зала, координатор групповых занятий, координатор детских секций. Как правило, координатор групповых занятий и детских секций работают дистанционно: составляют расписание занятий на каждую неделю, взаимодействуют с тренерами, составляют график работы и т.д. Больше всего людей занимается в тренажерном зале с персональными тренерами. Поэтому необходимо всегда контролировать их работу. В тренажерном зале всегда должен присутствовать дежурный тренер, т.к. не все посетители клуба понимают, как работать с тренажерами. Во избежание различных травм, дежурный тренер должен быть внимательным и следить за клиентами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания «Alex fitness» - это место, сочетающее в себе спортивный зал, бассейн, кардио-зону, залы аэробики, танцевальные программы. Также в фитнес-клубе можно найти инструктора, который составит индивидуальную программу оздоровления и укрепления организма.

Кроме «Alex fitness» на рынке г. Санкт-Петербург присутствует большое количество конкурентов, предоставляющих похожий ассортимент услуг. Основное преимущество компании заключается в предоставлении фитнес-услуг по бюджетным ценам. В отличие от клубов-конкурентов ценовая политика «Alex fitness» считается наиболее приемлемой. Приобрести абонемент может практически каждый.

В г. Санкт-Петербург основным конкурентом для «Alex fitness» является сеть фитнес-клубов Fitness House. Сегодня Fitness House - не просто крупнейшая сеть спортивных клубов. Это надежный партнер для многих компаний, известный и узнаваемый бренд, уверенно идущий в ногу со временем, постоянно совершенствующийся и внедряющий передовые инновационные технологии.¹⁵

В табл. 2.1. представлена сравнительная характеристика клубов «Alex fitness» и Fitness House.

Таблица 2.1.

Характеристика «Alex fitness» и его конкурента*

Факторы конкурентоспособности	«Alex fitness»	Fitness House
Месторасположение	Доступен не во всех районах города.	Шаговая доступность. Клубы располагаются в разных частях города.
Сегмент рынка	Клиенты с разными финансовыми возможностями, т.к. цена чуть ниже средней.	Клиенты с высоким и средним доходом.
Ассортимент услуг	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративный фитнес - тренажерный зал - зона аэробных тренировок - посещение зала групповых занятий по расписанию (аэробные, силовые, танцевальные, специальные классы и т.д.) - посещение зоны бокса - раздевалки с душевыми - финские сауны - питьевая вода. 	<ul style="list-style-type: none"> - Групповые программы - тренажерный зал - СПА-зона - кардио-зона - спиннинг - детская комната - шкафчики - душевые - питьевая вода - гель для душа - фен
Дополнительные услуги	<ul style="list-style-type: none"> - Персональные тренировки (в тренажерном зале, по боксу и единоборствам, по всем направлениям аэробики, ЛФК и др.) - спортивные секции - широкий спектр дополнительных групповых программ - авторские уроки - мастер-классы - мини-группы - детский фитнес - солярии в раздевалках - фитнес-бар - аренда полотенец. 	<ul style="list-style-type: none"> - Солярий - полотенца - ячейки для хранения вещей - услуги персонального тренера - мастер-классы - секции - детские секции - детская комната
Цены за стандартный абонемент, руб. в год	от 6 000 руб.	от 12 000 руб.
Комфортабельность спортивных сооружений	Высокая	Высокая
Имидж фитнес-клуба	Средний	Высокий
Информативность официального сайта	Высокая	Высокая

¹⁵ Официальный сайт Fitness House. URL - <https://www.fitnesshouse.ru/> (Режим доступа: 09.03.2019)

*Составлено автором на основании отзывов и информации с официальных сайтов компаний <https://alexfitness.ru/about/> и <https://www.fitnesshouse.ru/>.

По данным табл. 2.1. можно оценить конкурентоспособность по следующим критериям: месторасположение, сегмент рынка, ассортимент услуг, дополнительные услуги, цены за стандартный абонемент, комфортабельность спортивных сооружений, имидж фитнес-клуба, информативность официального сайта (табл. 2.2.).

Таблица 2.2.

Оценка конкурентоспособности фитнес-клуба «Alex fitness»*

№	Факторы конкурентоспособности	«Alex fitness»	Fitness House
1	Месторасположение	1	2,5
2	Сегмент рынка	2	2
3	Ассортимент услуг	2	3
4	Дополнительные услуги	2,5	3
5	Цены за стандартный абонемент, руб. в год	3	2
6	Комфортабельность спортивных сооружений	2	3
7	Имидж фитнес-клуба	1	3
8	Информативность официального сайта	3	3
Итого		16,5	21,5

*Составлено автором на основании отзывов и информации с официальных сайтов компаний <https://alexfitness.ru/about/> и <https://www.fitnesshouse.ru/>.

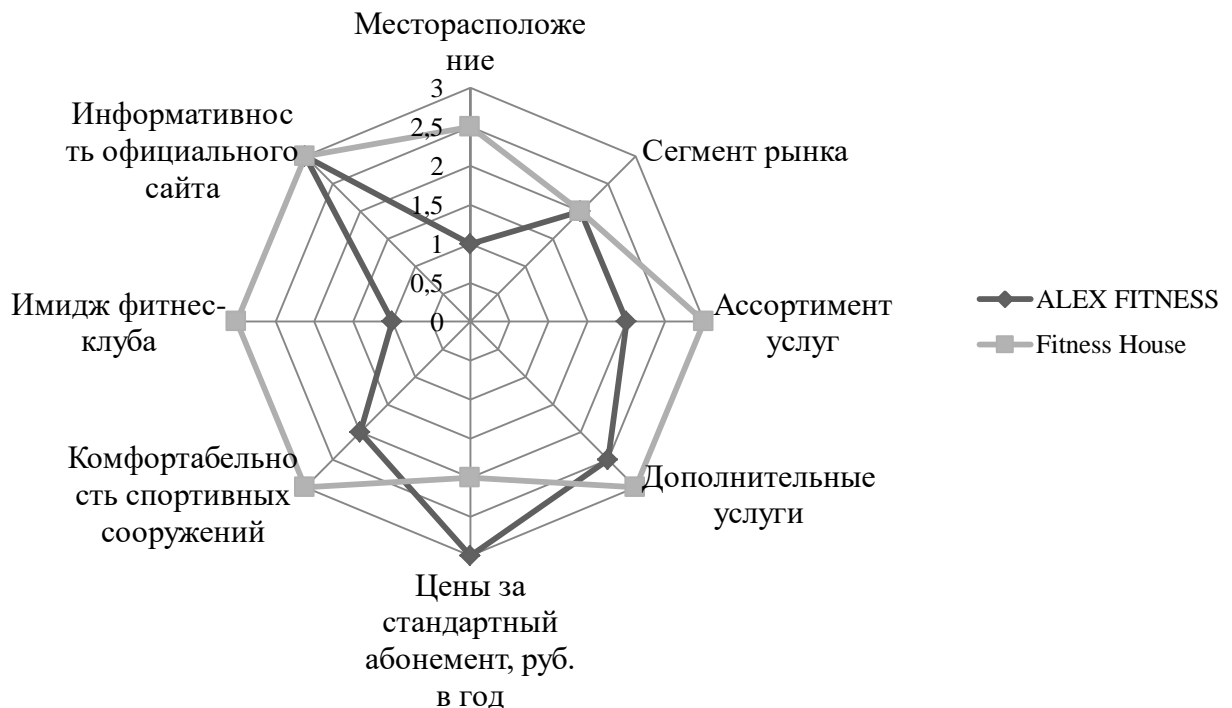


Рис. 2.1. Оценка конкурентоспособности фитнес-клуба «Alex fitness»

Составлено автором на основании отзывов и информации с официальных сайтов компаний <https://alexfitness.ru/about/> и <https://www.fitnesshouse.ru/>.

Сравнительная характеристика «Alex fitness» и Fitness House показывает, что компания имеет достаточно сильного конкурента. Компании отличаются друг от друга по ценовой и ассортиментной политике, имеют различные конкурентные преимущества и целевую аудиторию. В то же время «Alex fitness» занимает достаточно прочную позицию на рынке и пользуется спросом у потребителей.

2.2. Анализ результативности деятельности службы по управлению персоналом

Как уже было отмечено, одним из основных показателей эффективности службы управления персоналом, а также предприятия в целом, является коэффициент текучести кадров. Формула выглядит следующим образом:

$$K_T = \frac{Усж + Уир}{СЧ} \times 100$$

Коэффициент текучести следует рассматривать за несколько периодов, чтобы увидеть динамику. Динамика данного коэффициента представлена в табл.2.3.

Таблица 2.3.

Динамика коэффициента текучести кадров за 2016-2018 гг. ООО «Alex fitness»*

Показатель	2016	2017	2018
Коэффициент текучести кадров	24%	20%	15%

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness».

Из таблицы видно, что динамика имеет положительную тенденцию к сокращению текучести. Это можно связать с тем, что в 2016 году было много увольнений в связи с жёстким контролем деятельности персонала. Как рассказывает Танкова С.В., управляющая клубом на Васильевском острове, проработавшая в компании 7 лет, раньше часто применялись штрафные санкции к сотрудникам, были постоянные проверки. Этого давления со стороны руководства многие не выдерживали. Также в 2017 году по инициативе отдела кадров был введен новый проект по внедрению новой системы адаптации новичков. Как показала практика, отмена негативных санкций и новая система адаптации персонала повлияли на компанию в лучшую сторону. Сейчас текучесть

составляет 15%. Оптимальное значение коэффициента для фитнес индустрии считается 9-12%¹⁶, поэтому компании еще есть к чему стремиться.

Следующим показателем эффективности является выполнение планов по поиску персонала. В рамках стратегического планирования перед компанией стояла задача найти 30 сотрудников (27 тренеров и 3 офисный работника) за 1 месяц (январь 2019г.). В результате на конец января было найдено 24 сотрудника (22 тренера и 2 офисных работника). Наблюдается отклонение от факта в пользу плана на 20%, поэтому за январь работа велась недостаточно эффективной. Стоит заметить, что за предыдущие месяцы также наблюдается отклонение от факта в пользу плана (табл. 2.4.)

Таблица 2.4.

Динамика выполнения планов по поиску персонала за ноябрь 2018 - январь 2019 гг.*

Показатель поиска персонала	Ноябрь	Декабрь	Январь
План	14	17	30
Факт	9	13	24
Отклонение от плана	-35%	-23%	-20%

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness»

По данным табл. 2.4. можно сделать вывод о том, что динамика по выполнению плана по поиску улучшается, но тем не менее имеет отрицательные показатели. На это стоит обратить внимание менеджерам по подбору персонала.

Примером еще одного количественного показателя эффективности является скорость закрытия вакансии. Формула для расчета выглядит таким образом:

$$СЗВ = \frac{Вр}{Кол - во п. п}$$

Вр – общее время, потраченное на поиск персонала, а *Кол-во п. п.* - количество подобранного персонала за это время.

Для наглядности были взяты данные за последние три месяца. Они представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5.

Скорость закрытия вакансии за ноябрь 2018 – январь 2019 гг.*

Показатель	Ноябрь	Декабрь	Январь
Вр (час)	168	160	144
Кол-во п.п.(чел)	9	13	24
СЗВ (час)	18,7	12,3	6

¹⁶ Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров. URL: <http://hrtime.ru/contents.php?id=385> (Режим доступа: 09.05.2019)

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness»

Из данных таблицы видно, что показатель скорости закрытия вакансии в динамике улучшается. При массовом подборе в среднем на вакансию уходит 1-2 недели. В данном случае имеются хорошие показатели, т.к. на вакансию уходит 1-3 дня. Отклонений от нормы нет.

Следующий показатель - качество нанимаемых работников. Он рассчитывается по формуле:

$$K_n (\%) = \frac{PK + PP + OP}{\text{Ч}}$$

где K_n — качество набранных работников, PK — средний суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками, PP - процент новых работников, которые продвинулись по службе в течение одного года, OP - процент новых работников, оставшихся работать по истечению одного года, Ч - общее число показателей, учтенное при расчете.

Средний суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками (PK) рассчитывался по 11 показателям (табл. 2.6 и составил в среднем 3,18 балла по 5-балльной шкале. Следовательно $PK=64\%$. Показатель процента новых работников, которые продвинулись по службе в течение одного года (PP) составил за 2018 г. 25% (по данным интервью с менеджером по персоналу «Alex Fitness» Орловой Е.А.). А процент новых работников, оставшихся работать по истечению одного года (OP) составил 76%.

Таблица 2.6.

Оценочная таблица эффективности деятельности тренера*

№ пп	Показатели оценки эффективности труда нанятого тренера	Критерии оценки эффективности труда нанятого тренера	Размер оценки показателей (в баллах)	Периодичность установления	Итоговая оценка
1.	Своевременность и правильность оформления документов, соблюдение установленных сроков сдачи документов, планирования и иной документации нанятого тренера, связанной с его деятельностью (журналы учёта групповых занятий, списки групп, индивидуальные планы, годовое и ежемесячное планирование, финансовые документы, отчёт о соревнованиях, фотоотчёты)	Своевременно	5	Ежемесячно и ежеквартально	5
		Несвоевременно	1		

2.	Выполнение/подтверждение нанятого тренера спортивных разрядов и званий.	МС КМС 1 разряд 2,3 разряд Отсутствие разряда/звания	5 4 3 2 1	По выполнению, разовая	3
3.	Участие в подготовке и проведении соревнований компании	Участие Безучастие	5 1	Ежеквартально (согласно Календарю)	1
4.	Проведение открытых уроков и «Мастер-классов»	Проведение Отсутствие проведения	5 1	Ежеквартально	1
5.	Выполнение обязанностей дежурного тренера	Отсутствие замечаний координатора ТЗ 1-2 замчания 3 и более	5 3 1	Ежемесячно	3
6.	Повышение квалификации по направлению деятельности, приобретение дополнительных навыков, необходимых для более качественного выполнения обязанностей тренера	Наличие диплома, удостоверения, сертификата, справки, отчётных документов.	5	Ежеквартально	5
		Отсутствие соответствующих документов.	1		
7.	Обеспечение информационной открытости	Наличие	5	Ежеквартально	5
		Отсутствие	1		
8.	Обеспечение комплексной безопасности в соответствии с требованиями комплекса мер, направленными на обеспечение безопасных условий, сохранении жизни и здоровья подопечных	Обеспечено	5	Ежемесячно	5
		Обеспечено частично	3		
		Не обеспечено	1		
9.	Отсутствие зарегистрированных случаев травматизма у подопечных	Отсутствие	5	Ежемесячно и ежеквартально	5
		Наличие	1		
10.	Отсутствие вредных привычек (табакокурение, алкоголизм)	Отсутствие фактов курения	5	Ежемесячно	1
		Присутствие данных фактов	1		
11.	Ведение здорового образа жизни	Наличие документов, подтверждающих занятие физической культурой и спортом	5	Ежемесячно	1
		Отсутствие документов	1		

*Составлено автором на основании локальных нормативных актов компании «Alex fitness».

Таким образом, качество нанимаемых работников составило за 2018 год 55%.

$$КН=(64+25+76)/3=55\%$$

Такая величина показателя качества нанимаемых сотрудников считается недостаточно хорошей по мнению руководства компании. Оптимальным считается $КН=80\%$. А это в свою очередь отклонение от результата на 25%.

Следующим показателем является количество откликов на одну вакансию в месяц. Динамика откликов на вакансию «Тренер тренажерного зала» представлена в табл. 2.7 и на рис. 2.2.

Таблица 2.7.

Динамика количества откликов на вакансию «Тренер тренажерного зала» за ноябрь 2018 – январь 2019 гг.*

Показатель	Ноябрь	Декабрь	Январь
Количество откликов	70	65	86

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness».

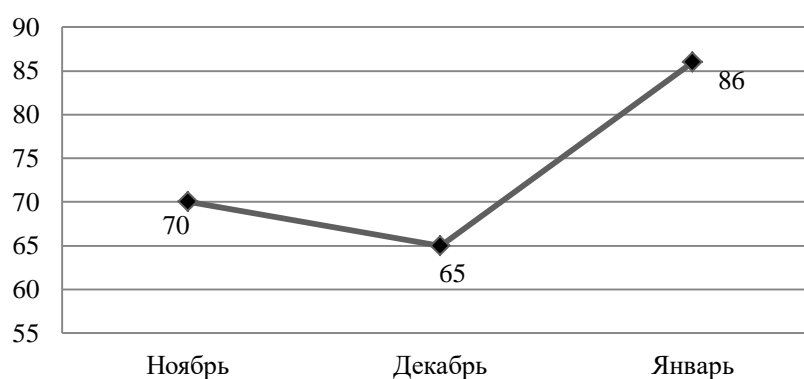


Рис.2.2. Динамика количества откликов на вакансию «Тренер тренажерного зала» за ноябрь 2018 – январь 2019 гг.

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness».

В целом по данным таблицы наблюдается оптимальное количество откликов (от 65 до 86) для данной вакансии. Но не следует опираться на данный показатель отдельно от всех остальных. Например, может получиться так, что за определенный месяц количество откликов будет 100, а количество закрытых вакансий 5, что говорит о низкой эффективности воронки подбора персонала. А может, наоборот, количество откликов 10, а количество устроившихся сотрудников 5, что говорит о высокой эффективности метода

подбора. Поэтому лучше ориентироваться на данный показатель в совокупности с остальными и учитывать его в воронке кандидатов.

Относительно новый показатель - уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации. Для того чтобы оценить уровень удовлетворенности новичков был проведен опрос (Приложение 2) у сотрудников, которые устроились на работу в «Alex fitness» за последние полгода. Было опрошено 10 человек. Результаты данного опроса показали, что всего лишь 4 сотрудника полностью удовлетворены трудоустройством и системой адаптации. Это говорит о том, что новички чувствуют себя недостаточно комфортно в новой должности. Данная проблема может привести к потере лояльности к компании, быстрому выгоранию, а также к увеличению увольнений в первые месяцы работы.

Важную роль играет такой показатель, как количество уволившихся в первые три месяца работы. Данный критерий неразрывно связан с уровнем удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации. Статистика по уволившимся по собственному желанию и инициативе руководителя за 2016-2018 гг. представлена в табл.2.8 и на рис. 2.3.

Таблица 2.8.

Динамика уволившихся сотрудников в первые три месяца работы в компании «Alex fitness» за 2016-2018 гг.*

Показатель	2016	2017	2018
Количество уволившихся в первые три месяца работы	16	15	19

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness»

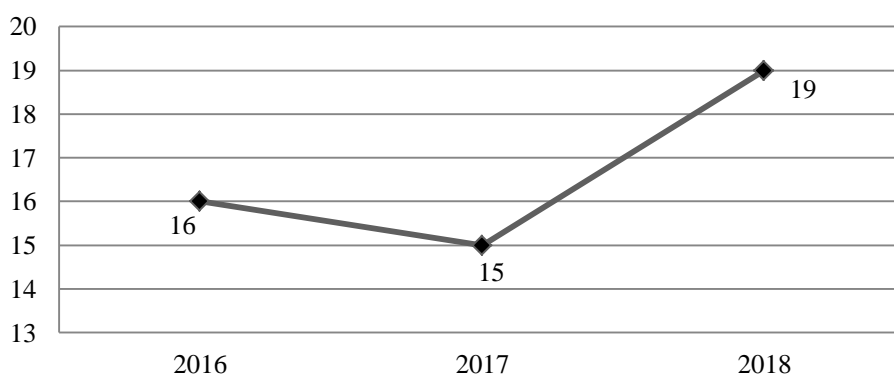


Рис. 2.3. Динамика уволившихся сотрудников в первые три месяца работы в компании «Alex fitness» за 2016-2018 гг.

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness».

По таблице и рисунку видно, что данный показатель имеет отрицательную тенденцию к увеличению. Это можно связать с низким значением предыдущего показателя. За 2018 год показатель увеличился на 3 по сравнению с 2016. Как рассказывает менеджер по подбору в компании, для сети фитнес-клубов это очень высокий показатель. Она утверждает, что идеальным значением было бы 3-6 человек за 1 год. По результатам отчетного периода можно сделать вывод, что показатель отклонен от нормы почти в 4 раза, что является негативным явлением.

Таким образом, основными проблемными показателями в компании являются выполнение планов по поиску персонала, качество нанимаемых работников, уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации, количество уволившихся в первые 3 месяца работы.

2.3. Оценка используемых источников поиска персонала при массовом подборе

В фитнес-клубе самое большое количество штатных единиц приходится на тренерский состав.

При рассмотрении используемых методов в поиске персонала организации необходимо особое внимание уделить тренерскому составу. Ведь именно тренеры напрямую взаимодействуют с клиентами, и от них во многом зависит, насколько успешно будет функционировать организация и насколько удачными будут результаты ее деятельности. Инструкторы и тренеры клуба должны знать основы физиологии, психологии и основы составления программ персональных тренировок. В основные обязанности инструктора тренажерного зала входит: проведение персональных, групповых тренировок, вводных инструктажей и адаптация новых клиентов, составление программ тренировок и питания в соответствии с особенностями клиента, предоставление полного отчета по проведенным инструктажам и персональным тренировкам в конце месяца. Необходимо также отметить, что люди, занимающиеся в фитнес-клубе, сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, образование, национальность, семейное положение, способности, возраст. Поэтому существенное значение в работе имеет индивидуальный подход к каждому клиенту.

Основные этапы по привлечению тренерского состава в организации следующие:

1 этап. Определение потребности в персонале (основная, дополнительная потребность). Как правило, потребность в тренерском составе определяет управляющий каждого конкретного клуба самостоятельно. Отдел по управлению персоналом этим вопросом не занимается. Поэтому это исключает проблему «глухого телефона», когда между менеджером по подбору и линейным руководителем возникают недопонимания в процессе работы. Но при этом могут возникнуть сложности с тем, что линейному руководителю приходится самостоятельно искать персонал, подбирать его и в целом выполнять работу HR-службы.

2 этап. Определение требований к кандидату (профессиональные, личностные качества). Тренер должен обладать следующими профессиональными и личностными качествами: среднее специальное, неполное высшее, высшее образование (физкультурное, педагогическое), иметь спортивную квалификацию и сертификаты, целеустремленность, коммуникабельность, навыки работы в команде, высокая самоотдача и др. Описание вакансии составляет линейный менеджер для публикации во внешних источниках.

3 этап. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность. В «Alex fitness» поиск тренеров осуществляется как через внешние источники, так и через внутренние. Более подробное описание методов и источников, а также их оценка будет представлена ниже. На сегодняшний день спорт и здоровый образ жизни является популярным явлением среди всех возрастных групп, но в особенности у молодёжи. Также многие желают, чтобы их хобби приносило им заработок, поэтому проблем с набором кандидатов на позицию тренера обычно не возникает. Проблемы возникают именно с подбором тренеров, так как не все обладают требованиями, которые выставляет «Alex fitness».

4 этап. Сбор информации о кандидатах: анализ резюме, анкеты, интервью. Данную работу по скринингу, интервьюированию проводит линейный менеджер в компании.

5 этап. Оценка кандидатов на вакантную должность. На данном этапе помимо управляющего задействован также координатор тренажерного зала, так как именно он в дальнейшем будет являться непосредственным начальником тренеров.

6 этап. Принятие решения о закрытии вакансии. Линейный менеджер (управляющий) каждого клуба лучше всего определяет, какой в коллективе социально-психологический климат. В этом плане принятие решения о закрытии вакансии управляющим клубом удобно с точки зрения того, что он лучше сотрудников HR-службы понимает, какой кандидат «вольется» в коллектив, а какой нет.

Если говорить о методах, следует отметить, что не существует правильных или неправильных методов, хороших или плохих - есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности или ситуации. Поэтому для формирования более

качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Обычно процесс подбора включает в себя комплекс методов, зависящих от вакансии и ситуации на рынке труда. Именно в этом и заключается талант рекрутера - использовать именно те методы, которые будут хороши в свое время и на своем месте.¹⁷

Конкретно в компании «Alex fitness» используются следующие источники и методы поиска персонала при массовом подборе тренерского состава (табл. 2.9):

Таблица 2.9

Источники и методы поиска персонала при массовом подборе тренерского состава в компании «Alex fitness»*

Внутренние источники	Методы
Кадровый резерв, собственная база	- поиск персонала через клиентскую базу, бывших тренеров
Информация от работников компании о знакомых или родственниках, нуждающихся в подобной работе	- обработка рекомендаций от сотрудников, знакомых, друзей, родственников
Сайт компании	- размещение объявления о вакансии на официальной странице компании ¹⁸
Доска объявлений	- размещение вакансий на доске объявлений в организации;
Внешние источники	
Интернет	- размещение объявления на рабочих сайтах; - поиск персонала через социальные сети, в том числе Вконтакте, Instagram, Facebook; - скрининг резюме на рабочих сайтах; - размещение таргетированной рекламы;
Площадки для соревнований	- сбор контактов участников различных соревнований (местных, городских, региональных, международных); - размещение объявлений на соревнованиях.

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала «Alex fitness».

Чтобы проанализировать эффективность данных источников и методов, применяемых в компании при массовом подборе, необходимо составить воронку кандидатов, найденных через каждый из каналов. Чтобы рассмотреть ситуацию на конкретном примере, было взято интервью у сотрудника отдела кадров, занимающимся подбором, Орловой Е.А. Она согласилась предоставить информацию за январь 2019 г. Выяснилось, что на конец декабря 2018 года было открыто 27 вакансий инструкторов групповых программ и персональных тренеров. Из них за январь было закрыто только 22. При этом появилась еще 1 вакансия.

¹⁷ Н. Бармакова. Современные методы подбора персонала. URL. – <https://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (Режим доступа: 15.03.2019)

¹⁸ Официальный сайт компании «Alex fitness» URL.- <https://alexfitness.ru/about/jobs/> (Режим доступа: 17.03.2019)

Основной инструмент, который структурирует и упрощает работу рекрутера, — это воронка кандидатов. Уровни воронки могут различаться от проекта к проекту, но в общих чертах она выглядит так (рис. 2.4):

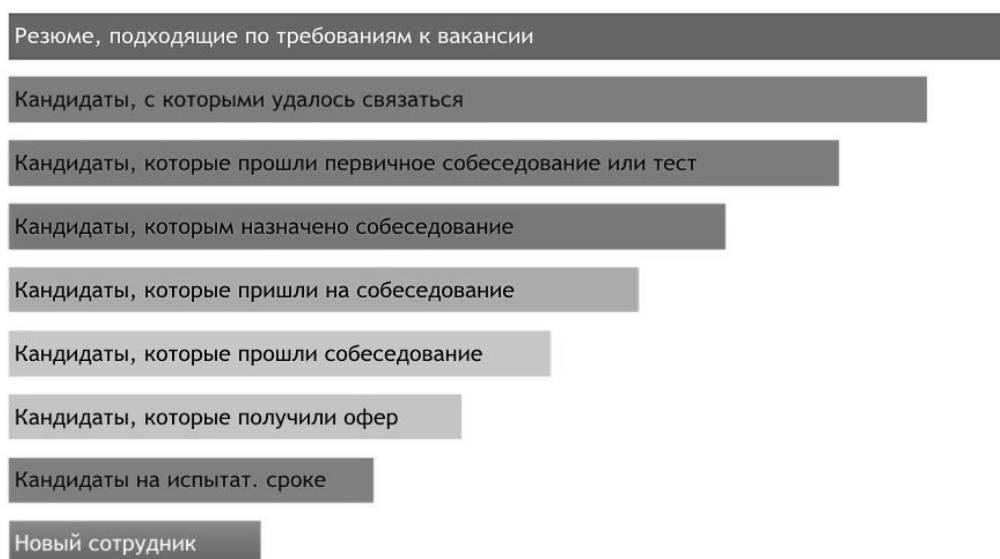


Рис. 2.4. Шаблон воронки кандидатов

Составлено по: Блог HRspace. URL: <https://blog.hrspace.ru/kak-uluchshit-voronku-podbora/> (Режим доступа: 17.03.2019).

Что касается воронки для компании «Alex fitness», она имеет 6 уровней: кандидаты, с которыми удалось связаться, кандидаты, которым назначено собеседование, кандидаты, которые пришли на собеседование, кандидаты, которые прошли собеседование, кандидаты на испытательном сроке, новый сотрудник. Данные по каждому источнику одного из клубов сети (далее «Клуб 1» представлены в табл. 2.10.)

Таблица 2.10.

Воронка кандидатов для каждого источника по поиску персонала в «Клубе 1» компании «Alex fitness»*

Уровень воронки	Кадровый резерв	Сотрудники	Сайт компании	Доска объявлений	Интернет	Площадки для соревнований
Кандидаты, с которыми удалось связаться	12	5	16	15	35	3
Кандидаты, которым назначено собеседование	6	4	16	11	30	2
Кандидаты, которые пришли на собеседование	2	4	5	11	17	1
Кандидаты, которые прошли собеседование	2	4	4	7	12	1
Кандидаты на испытательном сроке	0	4	2	7	11	1

Новый сотрудник	0	4	1	6	10	1
-----------------	---	---	---	---	----	---

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

Из таблицы видно, что наибольшее количество сотрудников нашли через интернет, доску объявлений, а также через личные связи сотрудников компании (рис.2.5).

- Интернет
 - Сотрудники
 - Площадки для соревнований
- Доска объявлений
 - Сайт компании

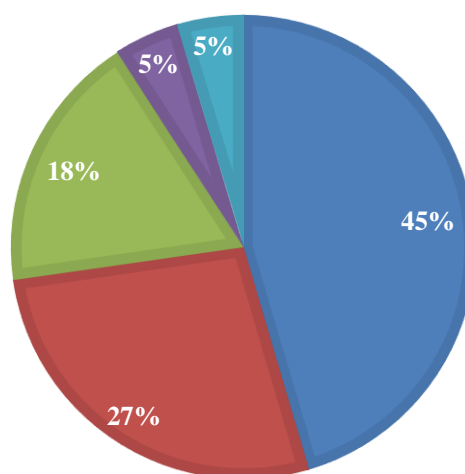


Рис.2.5. Количество оформившихся сотрудников по каждому из источников
Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

Рис. 2.5 показывает, что эффект, полученный от источника «Интернет» самый высокий. Но если проанализировать движение кандидатов по воронке, мы заметим, что процент оформившихся от общего количества найденных через данный источник небольшой (около 30%). Самый высокий результат по показателю «Процент оформившихся от откликнувшихся» имеет источник «Личные связи сотрудников компании» (рис.2.6).

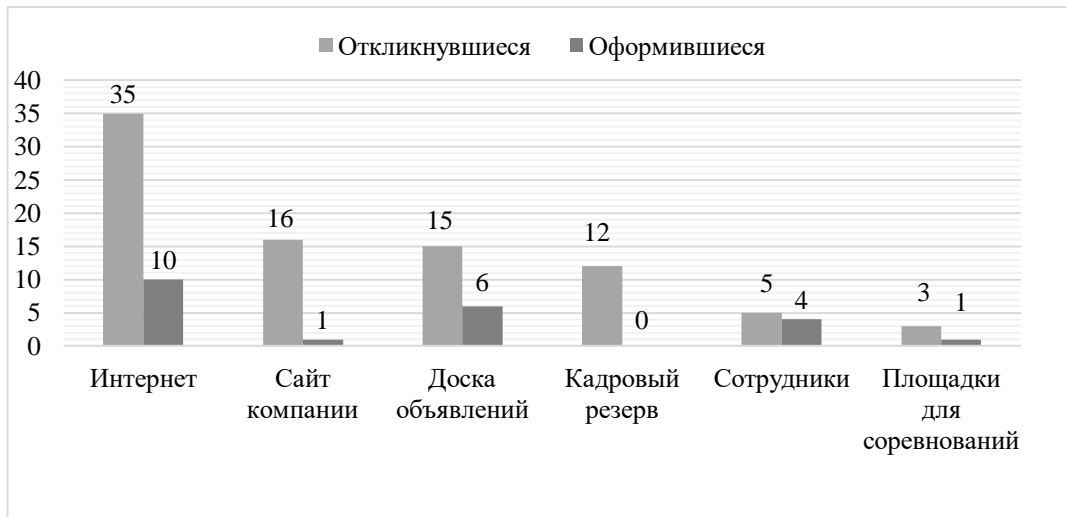


Рис. 2.6. Кандидаты первого и последнего уровней воронки кандидатов при подборе тренеров в «Клубе 1» компании «Alex fitness» (откликнувшиеся и оформившиеся)

Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

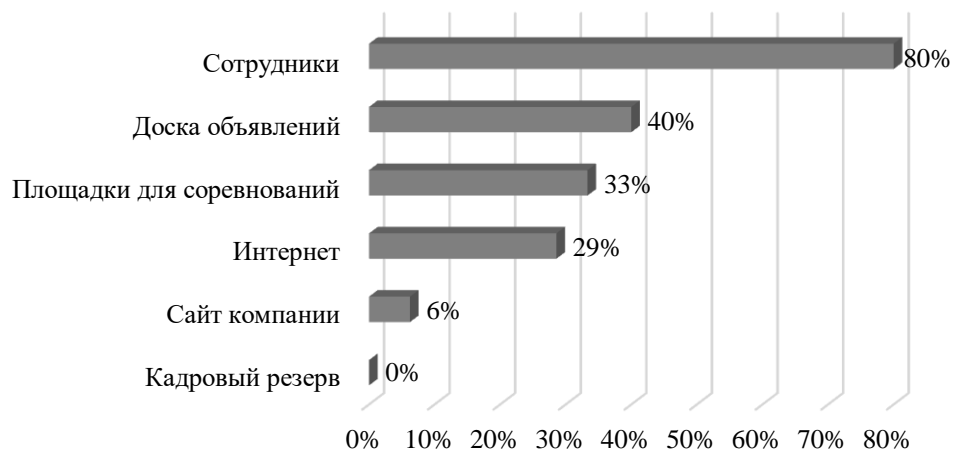


Рис. 2.7. Процент оформившихся сотрудников от «откликнувшихся» на вакансию в «Клубе 1»

Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

По данным диаграммам следует отметить, что несмотря на небольшое количество кандидатов, с которыми удалось связаться через знакомства и рекомендации, 80% кандидатов (т.е. 4 из 5) стали в конечном итоге новыми сотрудниками (см. «Сотрудники» на рис.2.6). Это является отличным показателем, так как данный источник не нуждается в материальных затратах, позволяет обеспечить высокую степень совместимости новых сотрудников с компанией за счет их близких связей с уже работающим персоналом. Однако сотрудники, рекомендуемые кандидаты, не являются профессионалами в подборе персонала и могут предоставлять не полную информацию своим друзьям по должностным обязанностям и в целом по вакансии. Подбор с помощью сотрудников

способствует развитию семейственности и образованию клановой организационной культуры¹⁹. Также стоит отметить, что в основе подбора по знакомству лежит не профессионализм нанимаемого персонала, а личная выгода рекомендующего: либо желание сделать доброе своему другу, знакомому, родственнику, либо стремление иметь на работе своего союзника, товарища и т.д.

Также доска объявлений внутри организаций играет существенную роль при подборе тренеров. Это можно связать с тем, что в целом проходимость в клубе достаточно высокая. Всех клиентов и тренеров объединяет одно – стремление усовершенствовать свои физические показатели. Клиенты, давно занимающиеся спортом, наверняка хотят поделиться своим опытом с другими, и решают сделать своё хобби источником заработка. Поэтому доска объявлений имеет такое количество откликов и имеет преимущество перед другими источниками подбора.

В конечном итоге больше всего тренеров было найдено через интернет. Безусловно, данный источник гарантирует широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Но оформившихся кандидатов оказалось только 28,5%. Этот показатель хуже показателя по поиску кандидатов через знакомства сотрудников практически в 3 раза (рис.2.7). Тем не менее количественно данный источник «выигрывает» (рис.2.5)

Чтобы наиболее отчетливо понимать, как используются источники в целом в компании ООО «Alex Fitness», нужно оценить работу по подбору тренеров не одного клуба, а нескольких. Для данного исследования была получена информация от менеджера по подбору, которая будет представлена ниже (табл. 2.11 и 2.12).

Таблица 2.11.

Воронка кандидатов для каждого источника по поиску персонала в «Клубе 2» компании «Alex fitness»*

Уровень воронки	Кадровый резерв	Сотрудники	Сайт компании	Доска объявлений	Интернет	Площадки для соревнований
Кандидаты, с которыми удалось связаться	2	16	2	12	34	14
Кандидаты, которым назначено собеседование	2	16	1	11	28	10
Кандидаты, которые пришли на собеседование	0	15	1	10	15	8
Кандидаты, которые прошли собеседование	0	15	0	9	9	7
Кандидаты на испытательном сроке	0	13	0	9	7	6

¹⁹ Типы организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Новый сотрудник	0	13	0	9	6	5

*Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

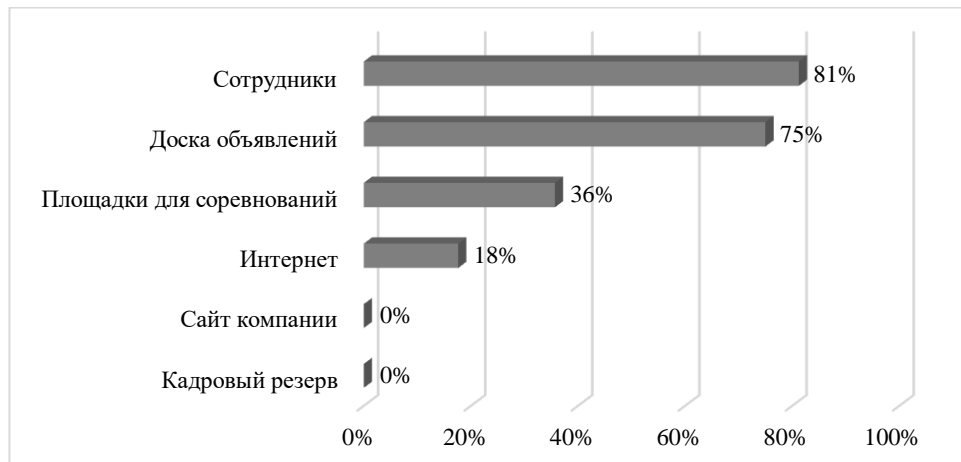


Рис. 2.8. Процент оформившихся сотрудников от «откликнувшихся» на вакансию в «Клубе 2»

Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

Таблица 2.12

Воронка кандидатов для каждого источника по поиску персонала в «Клубе 3» компании «Alex fitness»*

Уровень воронки	Кадровый резерв	Сотрудники	Сайт компании	Доска объявлений	Интернет	Площадки для соревнований
Кандидаты, с которыми удалось связаться	1	4	2	4	12	0
Кандидаты, которым назначено собеседование	0	4	0	4	10	0
Кандидаты, которые пришли на собеседование	0	3	0	4	6	0
Кандидаты, которые прошли собеседование	0	3	0	4	6	0
Кандидаты на испытательном сроке	0	3	0	4	5	0
Новый сотрудник	0	3	0	4	4	0

*Составлено автором на основании интервью с Орловой Е.А., менеджером по подбору персонала в «Alex fitness»

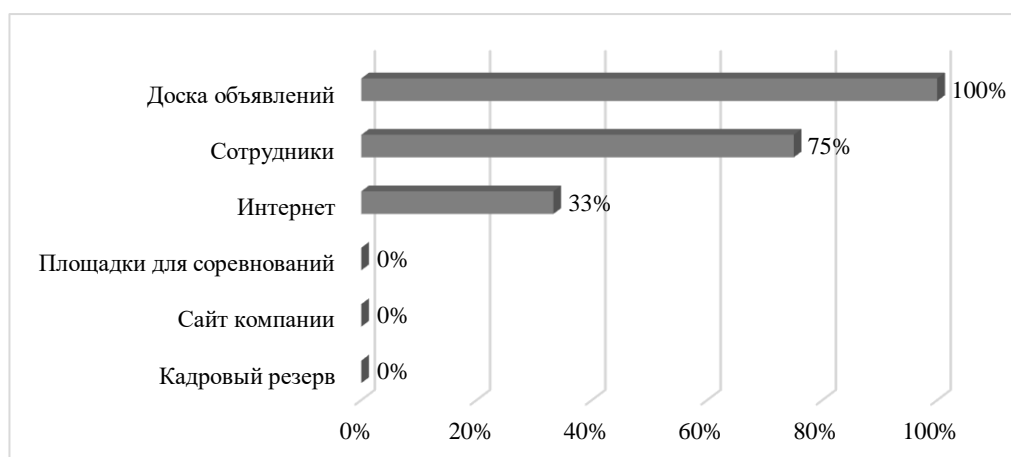


Рис. 2.9. Процент оформившихся сотрудников от «откликнувшихся» на вакансию в «Клубе 3»

Составлено автором на основании интервью с менеджером по подбору персонала в «Alex fitness».

Таблица 2.12

Средние значения воронки кандидатов для каждого источника по поиску персонала в «Клубах 1-3» компании «Alex fitness»*

Уровень воронки	Кадровый резерв	Сотрудники	Сайт компании	Доска объявлений	Интернет	Площадки для соревнований
Кандидаты, с которыми удалось связаться	5	8	7	10	27	6
Кандидаты, которым назначено собеседование	3	8	6	9	23	4
Кандидаты, которые пришли на собеседование	1	7	2	8	13	3
Кандидаты, которые прошли собеседование	1	7	1	7	9	3
Кандидаты на испытательном сроке	0	7	1	7	8	2
Новый сотрудник	0	7	0	6	7	2

*Составлено автором на основе анализируемых источников.



Рис. 2.10. Кандидаты первого и последнего уровней воронки кандидатов при подборе тренеров в «Клубах 1-3» компании «Alex fitness» (откликнувшиеся и оформившиеся), ср. значения.

*Составлено автором на основе анализируемых источников.



Рис. 2.11. Процент оформившихся сотрудников от «откликнувшихся» на вакансию в «Клубах 1-3»

*Составлено автором на основе анализируемых источников.

Из полученных данных видно, что поиск новых работников через такой источник, как «Личные связи» имеет успех и популярность не только в одном клубе, но и в двух других. Это говорит о том, что рекомендации через друзей, родственников, товарищей играют большую роль в процессе принятия решения по кандидатам.

Таким образом можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными оказались такие методики подбора тренеров, как обработка рекомендаций от сотрудников, знакомых, друзей, родственников, размещение вакансий на доске объявлений в организации; размещение объявления на рабочих сайтах; поиск персонала через

социальные сети, в том числе Вконтакте, Instagram, Facebook; скрининг резюме на рабочих сайтах.

ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МАССОВОГО ПОДБОРА

3.1. Методы повышения эффективности массового подбора

Основным показателем, который наглядно показывает, как работает система массового подбора в компании, является воронка кандидатов. Улучшить массовый рекрутмент и повысить его эффективность можно двумя способами (рис.3.1): количественно (увеличив поток откликающихся кандидатов и кандидатов, с которыми удалось связаться) и качественно (увеличив процент оформившихся кандидатов и прошедших испытательный срок от общего числа рассматриваемых кандидатов).



Рис. 3.1. Методы повышения эффективности массового подбора
Составлено автором на основании анализируемых источников.

Отталкиваясь от данных методов, можно выделить рекомендации, позволяющие как расширить воронку кандидатов, так и повысить результативность данной воронки. На первый взгляд может показаться, что имеет место оптимизировать только качество воронки подбора и увеличивать процент оформившихся кандидатов от рассматриваемых. В идеале чтобы из 100 откликнувшихся 100 оформились. Конечно, это идеальная модель. Но чтобы эти 100 кандидатов появились необходимо улучшить количественный аспект, чтобы был налажен поток соискателей.

Сначала рассмотрим, как можно увеличить число рассматриваемых кандидатов.

Установление автоответчика. Как правило, у менеджеров по подбору персонала всегда есть база телефонных номеров кандидатов, которых нужно обзвонить и пригласить на собеседование. Однако далеко не всегда удается дозвониться до всех. Это усложняет

процесс и добавляет еще больше работы специалистам, т.к. потом приходится перезванивать. Также кандидаты, упустившие звонок, могут перезвонить в нерабочее время или в момент, когда менеджер разговаривает по телефону с другими кандидатами. Из-за подобных проблем с телефонией специалист может потерять часть потенциальных кандидатов на массовые позиции. Чтобы этого избежать, можно установить автоответчик, который будет проговаривать место и время проведения интервью, основные моменты по требованиям и условиям, а также в какое время следует позвонить, чтобы узнать более полную информацию по вакансии. Пример голосового помощника представлен на рис.3.2.

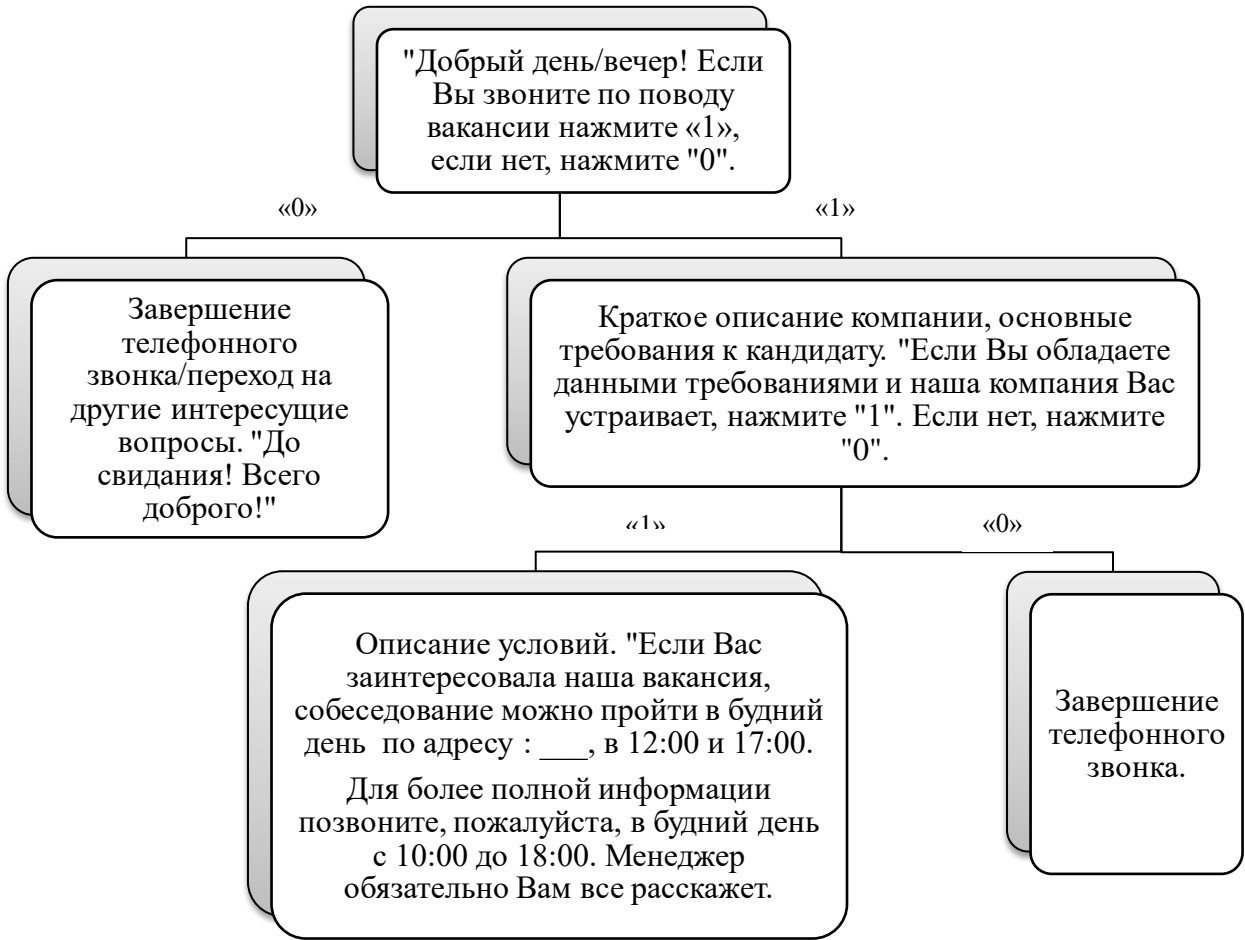


Рис. 3.2. Пример голосового автоответчика

Составлено автором на основании анализируемых источников.

Подключение автоответчика обойдется недорого. Для его внедрения нужно обсудить основные моменты с IT-службой, записать голосовые сообщения и внедрить это в телефонию службы управления персоналом.

Теперь рассмотрим плюсы и минусы данного внедрения (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Преимущества и недостатки внедрения голосового автоответчика*

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Небольшие издержки • Сокращение времени менеджеров на обзвон • Увеличение числа отбираемых кандидатов • Автоматизация процесса подбора • Подходит для крупных массовых проектов 	<ul style="list-style-type: none"> • Угроза появления большого потока «не тех» кандидатов => лишняя работа для менеджеров • Непринятие кандидатами данной системы (сброс звонка сразу после появления голоса автоответчика) • Общедоступная информация о месте и времени прохождения интервью

*Составлено автором на основании анализируемых источников.

Такой помощник можно использовать также в начале телефонного звонка от кандидата. Только сначала автоответчик расскажет про компанию, условия и требования и только потом переведет на разговор с менеджером, чтобы специалист смог лично пообщаться с человеком, не тратить времени на рассказ про компанию и основные моменты работы, и лично пригласить на собеседование. Это уже относится к качественному способу оптимизации, так как неподходящие кандидаты могут отсеяться еще на этапе беседы с голосовым помощником.

Назначить комфортное место и время проведения презентации и интервью. Как показывает практика, на доходимость кандидатов до менеджеров по персоналу значительно влияет время и место проведения собеседования. Например, если кандидату позвонили в пятницу и пригласили на интервью в понедельник, за два дня человек может передумать или даже найти другую подходящую работу. Желательно встречаться с соискателями два раза в неделю – вторник и пятница. А понедельник, среду и четверг оставить для прозвона и скрининга резюме. Рано утром (08:00-10:00) встречаться с кандидатами также не рекомендуется, не все могут проснуться к такому времени. Оптимально – два раза в сутки, первый раз в 12:00-13:00, второй – 17:00. Следует взять во внимание, что если работодатель планирует снимать конференц-зал для проведения презентации и интервью, важно, чтобы помещение находилось вблизи метро (3-5 минут пешком). Если такой возможности нет, можно использовать подробную схему проезда для каждого кандидата.

Данная рекомендация позволит увеличить количество человек, которые дойдут до интервьюера.

Создание маркетинговой стратегии по привлечению персонала, работа над имиджем компании. Во многом эффективность источников зависит от рекламной кампании по поиску персонала. На первый взгляд может показаться, что создание массового потока кандидатов и последующий отбор подходящих сотрудников – это просто. Однако это

иллюзия. И масштабный проект по массовому подбору имеет свои закономерности, учет которых позволит избежать ошибок и провести эффективную рекламную кампанию, позволяющую повлиять на конечный результат. Очевидно, что поиск студентов на подработки, продавцов-кассиров в торговый комплекс, официантов в сеть ресторанов, комплектование штата в колл-центр и т.д. имеют свои особенности. Оценка следующих параметров имеет важное значение при планировании рекламной кампании, а также выборе инструментов и каналов коммуникации.(табл. 3.2.)

Таблица 3.2.

Параметры, необходимые при планировании рекламной кампании*

Параметр	Характеристика
Целевая аудитория	Планируя размещение объявления о вакансии, необходимо учитывать привычку аудитории получать информацию из тех или иных источников. Поэтому в зависимости от аудитории актуальными будут объявления в транспорте и на досках объявлений, раздача листовок, публикации в специализированных изданиях или размещение в интернете.
Известность компании-работодателя на рынке	Если компания работодатель мало известна на рынке вообще или на региональном рынке в частности, ей придется уделить внимание формированию благоприятного имиджа как работодателя.
Время рекламной кампании и её длительность	В разгар «сезона», когда открывается большое количество временных вакансий (например, в период летних каникул многие студенты стремятся заработать), найти нужное количество сотрудников сложнее, поскольку большая часть потенциальных работников уже трудоустроена. Поэтому позаботиться о наборе персонала в бизнесе, зависящем от «сезона», необходимо заранее.
Место проведения кампании	В разных регионах страны могут быть эффективны разные инструменты привлечения сотрудников, поэтому нельзя действовать по шаблону. Кроме того, всегда нужно учитывать место расположения компании-работодателя или рабочих мест. Вряд ли многие захотят тратить длительное время на проезд до работы, в то время как есть возможность сформировать штат из проживающих в непосредственной близости людей, что дешевле и эффективнее.
Требования к вакансии, корпоративная культура компании-работодателя	Не на всякую массовую позицию соискателю достаточно будет продемонстрировать адекватность и желание работать. Некоторые вакансии требуют наличия у кандидата не только определенных профессиональных и личностных компетенций, но и соответствия их корпоративной культуре компании. Поэтому нужно быть готовыми к тому, что сформированный поток соискателей будет подвергнут строгому отбору. Это скажется на продолжительности проекта. Кроме того, в этой ситуации могут потребоваться совершенно другие инструменты поиска (анализ баз данных с элементами прямого поиска), а рекламная кампания

	может оказаться неэффективной.
--	--------------------------------

*Составлено автором на основании: Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 576

Критерием эффективности рекламной кампании при массовом подборе могут служить такие показатели, как стоимость приглашения на собеседование (сколько человек узнало о вакансии и пришло на собеседование) и стоимость найма (сколько потребовалось средств, чтобы сформировать штат).

Не менее важной является концепция рекламы. Каждое слово, отраженное в коротком рекламном объявлении будет иметь значение. Необходимо как донести суть вакансии (обязанности и требования, уровень вознаграждения и компенсаций), так и обеспечить особую привлекательность объявления. Это может быть слоган или изображение. Логотип работодателя, в зависимости от его репутации на рынке труда, может сам по себе быть привлекательным. Рекламное объявление также должно быть лаконичным и информативным.

В процессе рекламной кампании важно на постоянной основе мониторить промежуточные результаты. Обычно прослеживается количество звонков по тому или иному типу рекламы, ведется статистика. Для этого при приеме звонка задается популярный вопрос: «Как вы о нас узнали?». Это поможет скорректировать рекламную кампанию в случае необходимости.

Не менее важным является рационально организованный процесс подбора в отделе по работе с персоналом. Работа над массовым проектом происходит более эффективно, если им занимается не весь отдел рекрутмента, а отдельная проектная группа, которая сосредотачивает свою работу только на одном – массовом подборе. Это позволяет максимально быстро отладить процесс отбора кандидатов, четко представлять все особенности проекта и поддерживать необходимую скорость подбора. Но опять же это зависит от размеров компании и специфики её деятельности.

При проведении рекламной кампании обязательно учитывается местоположение работодателя, возможности доставки работников до места работы и другие условия. Важно правильно рассчитать и возможности собственных ресурсов, разработать стратегию приема входящих звонков и посетителей, учитывая необходимое время и наличие места для беседы с соискателями, заполнения анкет и прочее.

Определить результат рекламной кампании можно по нескольким критериям:

- действенность источников информации о вакансиях;
- количество звонков от соискателей;

- соответствие позвонивших/написавших кандидатов требованиям вакансии;
- процент закрытых вакансий.

Проанализировав данную информацию, можно понять, нужно ли менять систему поиска.

Обычно в течение массового проекта мониторинг откликов проводится практически на ежедневной основе. Если какой-то ресурс не работает в течение двух недель, его довольно быстро нужно заменить другим. Как правило, порядка 70-80% всех откликов приносит 1-3 ресурса, другие ресурсы могут приносить 2-4% обращений каждый день. Но и эти отклики важны. Важно помнить, что меняются и сами источники, и отношение к ним кандидатов, поэтому то, что работало или не работало, например, пару лет назад, может показать совершенно другую эффективность сейчас.²⁰

Безусловно, успешная реализация проектов по массовому подбору во многом зависит от рекламной кампании. Для того чтобы определить, какой именно вид рекламы будет эффективен, необходимо проанализировать, какие средства массовой информации может использовать целевая аудитория. Например, линейный производственный персонал лучше откликается на рекламу в газетах и общественном транспорте, а представители сферы продвижения и продаж ищут работу через интернет. Масштаб рекламной кампании определяется количеством вакансий и бюджетом.²¹

Итак, количественные способы оптимизации массового подбора помогут за небольшой срок найти базу потенциальных кандидатов на массовые позиции. Это в свою очередь повлияет на конечный результат подбора.

Теперь рассмотрим качественные способы оптимизации.

Входное тестирование, анкетирование. Прежде чем делать обзвон кандидатов можно при входящих откликах в интернете прикреплять ссылку на прохождение анкетирования или теста, где будут выявляться ключевые компетенции/навыки/знания, необходимые в данной должности. Если компания нашла резюме сама, отправлять электронное приглашение на прохождение составленной анкеты. Это сократит время рекрутера на телефонные интервью и позволит находить подходящих кандидатов наиболее тщательно.

Разработка скрипта телефонного интервью. Важно, чтобы для каждого кандидата была одна и та же информация. Качественно разработанный скрипт телефонного интервью позволит отсеять неподходящих соискателей и отобрать тех, кто нужен. Данный скрипт должен быть один для всех ресечеров. По телефону можно узнать достаточно большое количество информации, необходимой менеджеру по подбору. Если

²⁰ HR-портал URL: <http://hr-portal.ru/>. (Режим доступа: 10.12.2018)

²¹ HR-портал URL: <http://hr-portal.ru/>. (Режим доступа: 10.12.2018)

отсеивать неподходящих кандидатов на этапе телефонного интервью, можно сэкономить свое время и время соискателей, избежав личной встречи.

Важно отметить, что проект по массовому подбору не должен быть направлен исключительно на то, чтобы просто «закрыть дырки» по вакансиям в компании. Решения по кандидатам должны быть мотивированными и тщательными, чтобы в дальнейшем не спровоцировать высокую текучесть. Зачастую в крупных компаниях значительная часть новых сотрудников увольняется в период испытательного срока. И в основном это прокол не менеджера по подбору, а именно линейного руководителя. Статистика показывает, что снижение текучести персонала на 1% в крупных компаниях может сэкономить миллионы рублей. Поэтому следующая рекомендация – это внедрение системы KPI для линейных менеджеров «Текучесть персонала на испытательном сроке» за каждый месяц и привязка данного показателя к заработной плате. Таким образом можно в дальнейшем увидеть статистику руководителей – «лидеров» по текучести и «антилидеров». Но прежде, чем вводить данный KPI в работу, для начала лучше протестировать его без привязки к заработной плате.

Проведение выходных интервью. Чтобы узнать, в чем причина увольнений новичков можно вести статистику анонимных анкетирований и опросников. В дальнейшем анализировать ответы и определить над какой системой в организации необходимо работать, чтобы снизить текучесть.

Чтобы снизить текучесть персонала на испытательном сроке важно также тщательно разработать систему адаптации в организации. Система адаптации в каждой компании может строиться по-разному. Все зависит от масштабов компании, численности сотрудников и многих других показателей. Например, где-то будет достаточно разработать специальную инструкцию для новичка в виде рабочей тетради или методички, которая позволит экономить время у линейных менеджеров и не рассказывать каждому новому сотруднику самые простые рабочие задачи (например, как запустить систему на компьютере, где сделать пропуск на работу и т.д).

Для большей наглядности вышеизложенные рекомендации представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3.

Рекомендации по повышению эффективности массового подбора*

Методы	Рекомендация	Предполагаемые изменения	Критерии эффективности и результативности
Количественные	Внедрение голосового автоответчика	Сокращение числа «недозвонившихся» кандидатов, увеличение откликов	Время телефонного интервьюирования, количество звонков от соискателей
	Тщательная разработка	Увеличение откликов от	Стоимость приглашения на

	рекламной кампании	соискателей	собеседование одного человека, количество звонков
	Проведение интервью с кандидатами в удобное время, рядом с метро	Увеличение количества «дошедших» кандидатов	Стоимость приглашения на собеседование одного человека
Качественные	Внедрение голосового автоответчика	Соответствие позвонивших/написавших требованиям вакансии	Процент закрытых вакансий, скорость закрытых вакансий
	Входное тестирование, анкетирование	Соответствие позвонивших/написавших требованиям вакансии	Стоимость приглашения на собеседование одного человека
	Разработка скрипта телефонного интервью	Соответствие позвонивших/написавших требованиям вакансии	Время телефонного интервьюирования
	Разработка системы адаптации для новичков	Сокращение текучести на испытательном сроке	Стоимость введения новичков в должность
	Внедрение системы KPI для линейных менеджеров (количество увольнений на испытательном сроке)	Сокращение текучести на испытательном сроке	Стоимость введения новичков в должность
	Выходное интервью новичков	Сокращение текучести на испытательном сроке	Стоимость введения новичков в должность

*Составлено автором на основании анализируемых источников.

Таким образом, данные рекомендации помогут менеджерам по подбору как расширить воронку кандидатов, так и улучшить качество набора.

3.2. Рекомендации по повышению эффективности системы массового подбора в компании «Alex Fitness»

Оценка использования источников по поиску персонала при массовом рекрументе в компании «Alex Fitness» показала, что наибольшую эффективность имеют такие источники, как «Личные связи сотрудников», «Интернет», «Доска объявлений».

Для стимулирования поиска сотрудников по знакомствам необходимо ввести систему, обеспечивающую надбавку к заработной плате за нового сотрудника (в нашем случае – персонального тренера), проработавшего в компании более 3-х месяцев. Сумму надбавки может определить сам работодатель. Она будет зависеть от размеров клуба и численности сотрудников. Так как «сарафанное радио» в компании работает достаточно хорошо, можно ввести систему поощрения для клиентов клуба, которые «привели друга» на работу. Например, продлевать абонемент на полгода, если новый сотрудник, пришедший по рекомендации, проработал в компании не менее 3-х месяцев.

Данный проект можно реализовать, разместив объявления в клубах, на корпоративном портале, либо разослав информацию каждому сотруднику компании на личную почту.

После проведенного анализа компании можно выделить ряд проблем как в службе по управлению персоналом в компании, так и в проведении массового подбора в частности. Но прежде чем переходить к деталям и совершенствованию массового подбора, необходимо устранить проблемы более масштабные, т.е. связанные с системой УП.

Как было отмечено в главе 2 основными проблемами службы УП являются:

- невыполнение планов по поиску персонала;
- низкое качество нанимаемых работников;
- низкий уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации;
- высокое количество уволившихся сотрудников в первые 3 месяца работы.

Данные проблемы связаны в первую очередь с чрезмерной загруженностью линейных менеджеров, а именно управляющих фитнес-клубов (некоторые линейные менеджеры имеют в своем подчинении от 80 до 100 человек). Изучив должностную инструкцию для управляющего (Приложение 3), можно заметить, что управляющий клубом имеет достаточно широкий круг обязанностей и занимается решением вопросов в различных областях функционирования организации. Решая ежедневные вопросы технического оснащения клуба, разработки рекламы, заключения договоров с поставщиками, ведения финансовой отчетности, он не может в полной мере осуществлять эффективное управление человеческими ресурсами предприятия. Этот факт негативно сказывается на деятельности организации и как следствие, имеются проблемы, связанные с недостаточно продуктивной работой по подбору персонала.

Решением данной проблемы может стать совершенствование существующей системы управления в фитнес-клубе, а именно, введение новой штатной единицы «Менеджер по массовому подбору». Предполагается, что на данной позиции будет работать один сотрудник, имеющий высшее образование и опыт работы от 1 года на аналогичной должности в организации, занимающейся предоставлением спортивно-оздоровительных услуг. Обязанности данного сотрудника будут заключаться в решении вопросов найма и подбора тренеров, а также проведение мероприятий адаптации новых сотрудников. В соответствии с должностной инструкцией, его основные обязанности будут включать:

1. осуществление процедуры подбора тренерского состава;
2. осуществление прогнозирования потребности в тренерах;

3. проведение конкурсов на вакантные места;
4. организация процесса адаптации новых работников;
5. взаимодействие с управляющими клубов;
6. разработка мероприятий по повышению квалификации тренеров и их переподготовке;
7. подбор кандидатур для направления на учебу;
8. выработка правил оценки результатов труда;
9. содействие улучшению психологического климата в коллективах;
10. оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда;
11. управление трудовыми отношениями;
12. подготовка отчетов.

Срок данного проекта составляет 1 год. Инвестиционные и текущие затраты по проекту представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4.

Инвестиционные и текущие затраты на создание штатной единицы «Менеджер по массовому подбору персонала»*

Наименование	Количество, шт.	Затраты, руб.
Инвестиционные затраты		
Организация рабочего места:		
Стол	1	5 000
Стул	1	5 000
Компьютер	1	30 000
Текущие затраты		
Заработная плата менеджера по массовому подбору	-	45 000
Расходы на социальные отчисления	-	13 500

*Составлено по: официальный сайт по продаже мебели IKEA URL: <https://www.ikea.com>, работный сайт НН URL: <https://spb.hh.ru/> (Режим доступа: 18.03.2019).

По данным таблицы можно посчитать, что инвестиционные затраты на проект составят 40 000 рублей, а текущие 58 500 рублей. Текущие затраты на содержание сотрудника в год составят 702 000 рублей.

После внедрения проекта ожидаются следующие изменения показателей эффективности (табл. 3.5):

Таблица 3.5.

Ожидаемые изменения показателей результативности за 1 год после внедрения проекта*

Показатель эффективности	Факт	План	Изменение
Коэффициент текучести персонала, %	15	12	-3
Отклонение от выполнения плана по поиску персонала	-20	0	+20

Скорость закрытия вакансии, ч.	6	6	0
Качество нанимаемых работников, %	55	90	+35
Количество откликов на одну вакансию в месяц, шт. в мес.	86	90	+4
Уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации, %	40	80	+40
Количество уволившихся в первые три месяца работы, шт. за год	19	6	-13

*Составлено автором на основании анализируемых источников.

Следует отметить, что эффект от изменения данных показателей отразится на социально-психологическом климате коллектива, т.к. с управляющих всех клубов г. Санкт-Петербург будет снята обязанность по массовому подбору тренеров, вакансии будут закрываться вовремя и кандидаты будут полностью соответствовать требованиям, которые выдвигает компания. Также ожидается улучшение финансово-экономических показателей, но не сразу. Потребуется около 1 года, чтобы проект полностью окупился.

Проблема адаптации в массовом рекрутменте требует незамедлительного разрешения, так как в компании «Alex Fitness» значение показателя «уволившиеся сотрудники в первые 3 месяца работы» увеличился почти на 27% за последний год. А данный показатель неразрывно связан с адаптацией персонала.

Для решения проблемы адаптации новичков и сокращения количества сотрудников, увольняющихся в первые три месяца работы, необходимо ввести систему адаптации персонала и упрощения трудоустройства в компании (табл. 3.6).

Таблица 3.6.

План программы по адаптации новых сотрудников в компании «Alex fitness»*

Срок	Действия	Привлекаемый персонал
День адаптации 1	<ul style="list-style-type: none"> • Сообщить коллективу об обновлении состава и приходе нового работника. • Обеспечить наличие информации для нового работника — сведения, которые будут представлены работнику в первый день, включая контактные телефоны сотрудников, удостоверение, пропуск. • Подготовить набор необходимых канцелярских принадлежностей. • Познакомить с организацией, целями, задачами деятельности, историей. • Выдать путеводитель для новичка, находящегося в периоде адаптации. • Оформить и заполнить требующиеся кадровые документы. • Представить нового работника. • Проинформировать об общем рабочем графике. 	Менеджер по массовому подбору
Неделя адаптации персонала 1	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепить наставника, познакомить с управляющим клубом. • Изучить терминологию, применяемую в организации. • Изучить положение о фитнес-клубе. • Изучить документы, необходимые в трудовой 	Менеджер по массовому подбору, управляющий клубом

	<p>деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изучить должностные обязанности. • Ознакомиться с правилами документооборота организации. • Разработать план работы на период адаптации. • Ознакомиться с критериями оценки эффективности деятельности. • Сформировать график обучения в течение срока адаптации. • Подключиться к обучающим тренингам в учреждении 	
Месяц адаптации персонала 1	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнить запланированные для адаптирующегося сотрудника задачи. • Предоставить отчет об исполнении. • Сдать экзамен по основным приобретенным умениям и навыкам. • Провести анализ результатов трудовой деятельности адаптирующегося работника. • Сформировать список задач на остальной период адаптации. 	Управляющий фитнес-клубом
Месяцы адаптации персонала 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнять поставленные задачи. • Скорректировать при необходимости план задач на период адаптации. • Провести анализ работы по результатам адаптации. • Подвести итоги периода адаптации сотрудника. • Оценить результаты пройденного периода адаптации. 	Управляющий фитнес-клубом

*Составлено по: Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации. URL: <https://hr-portal.ru/article/novyy-sotrudnik-programma-adaptacii> (Режим доступа: 18.03.2019)

После внедрения данной программы планируется ускорение процесса введения нового работника в коллектив, снижение уровня текучести кадров в первые три месяца работы в организации, увеличение мотивации работников на заинтересованность в результате, появление положительного настроения на более качественное выполнение своих трудовых обязанностей, максимальную отдачу своему делу, увеличение производительности труда, оздоровление психологического климата в коллективе.

Для более наглядного представления вышеперечисленные рекомендации представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7.

Рекомендации по повышению эффективности массового подбора в ООО «Alex Fitness»*

Рекомендация	Метод	Предполагаемые изменения	Критерии эффективности и результативности
Надбавка к должностному окладу за нового сотрудника, проработавшего не менее 3-х месяцев в компании	Качественный	Увеличение потока соискателей на должность «Персонального тренера», соответствующих требованиям вакансии	Стоимость приглашения одного человека
Внедрение проекта «Приведи друга на работу» для клиентов клуба	Качественный	Увеличение потока соискателей на должность «Персонального тренера», соответствующих	Стоимость приглашения одного человека

		требованиям вакансии	
Внедрение системы адаптации для новичков	Качественный	Сокращение текучести сотрудников в первые 3 месяца работы, повышение уровня удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации	Стоимость введения новичка в должность
Введение в должность новой штатной единицы «Менеджер по массовому подбору»	Качественный	Сокращение текучести персонала, скорости закрытия вакансии, уровня удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации	Экономия от улучшения показателей (табл. 3.5)/затраты на новую штатную единицу (702 000 рублей)

*Составлено автором на основании анализируемых источников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для увеличения эффективности и результативности массового рекрутмента в компании «Alex fitness» необходимо внедрить четыре проекта: введение надбавки к должностному окладу за привлечение нового персонального тренера работающим сотрудникам, внедрение системы поощрений клиентов клуба за «нового работника» в виде продления абонемента, создание новой штатной единицы в лице «Менеджера по массовому подбору» и введение в работу программы по адаптации новых сотрудников, в частности, тренеров тренажерного зала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под понятием «массовый рекрутмент» подразумевается проект для компании, который требует в кратчайшие сроки сформировать масштабный по численности штат персонала исполнительского уровня. Потребность в услуге массового подбора возникает в трёх случаях:

1. при комплексном подборе специалистов разного уровня к моменту открытия новых заводов, магазинов, call-центров и т.д.;
2. при подборе большого количества однородного персонала для проведения промоакций, выставок;
3. при периодическом плановом подборе сотрудников в связи с ростом компании либо с высокой текучестью персонала.

В том или ином случае выбор и использование источников по привлечению кандидатов на массовые позиции остается за работодателем.

Подводя итоги, можно выделить следующие особенности массового подбора персонала: наличие большого количества однотипных вакансий, сжатые сроки для их закрытия и высокие финансовые и человеческие затраты.

Важно отметить, что повысить эффективность массового подбора можно качественно (настроить поток кандидатов таким образом, чтобы не тратить время на «неподходящих» кандидатов») и количественно (расширить воронку кандидатов). Если грамотно подходить к выбору методов повышения эффективности в зависимости от стратегии компании, её целей, размеров и др. можно достичь больших успехов на рынке и сэкономить огромное количество ресурсов, как трудовых, так и финансовых.

Главное содержание деятельности «Alex fitness» – это предоставление качественных фитнес-услуг по доступной цене. За время прохождения практики в компания «Alex Fitness» была проанализирована деятельность службы по управлению персоналом. Основными показателями при анализе являлись коэффициент текучести персонала, отклонение от выполнения плана по поиску персонала, скорость закрытия вакансии, качество нанимаемых работников, количество откликов на одну вакансию в месяц, уровень удовлетворенности кандидата от трудоустройства и адаптации, количество уволившихся в первые три месяца работы. В результате анализа были выявлены большие отклонения от нормы у половины анализируемых показателей. Для того чтобы улучшить

эти показатели были предложены следующие меры по оптимизации системы службы управления персоналом и массового подбора в частности:

1. надбавка к должностному окладу за привлечение нового сотрудника (тренера тренажерного зала);
2. продление абонеента клиентам клуба за участие в программе «Приведи друга»;
3. введение новой штатной единицы «Менеджер по массовому подбору» в компании ООО «Alex fitness»;
4. внедрение программы по адаптации новых сотрудников в организации.

Также была произведена оценка основных источников и методов массового подбора персонала посредством воронки кандидатов. Наиболее эффективными оказались такие методики подбора тренеров, как обработка рекомендаций от сотрудников, знакомых, друзей, родственников, размещение вакансий на доске объявлений в организации; размещение объявления на рабочих сайтах; поиск персонала через социальные сети, в том числе Вконтакте, Instagram, Facebook; скрининг резюме на рабочих сайтах.

В настоящее время перед менеджерами по персоналу стоит трудная для решения задача – осуществить массовый подбор персонала наиболее эффективно, с низкими издержками и трудозатратами. В массовом рекрументе присутствует своя специфика, отличающая его от традиционных способов подбора.

Таким образом, целью данной работы была разработка рекомендаций по успешному проведению массового подбора на примере компании "Alex Fitness". По результатам работы можно сделать вывод, что поставленные цели и задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги

1. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М. Управление персоналом: учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 561 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. –СПб.: Питер, 2007. –832 с.: ил. (Серия«Классика МВА»).
3. Арсеньев Ю. Н. , Шелобаев С. И. , Давыдова Т. Ю. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 192 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
5. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. - М.: ПРОСПЕКТ, 2013.
6. Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблицер, 2016. – 218 с.
7. Гавкалова Н.В. Кадровый потенциал как основа развития кадрового менеджмента / Н.В. Гавкалова // Экономика и управление предприятием машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики. - 2014. - № 3. - С. 7-15.
8. Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. Издательство: Академия Естествознания. Год издания: 2009
9. Иванова СВ. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 — 160 с.
10. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.
11. Одегов Ю. Г. Управление персонал. Учебник для бакалавров/Одегов Ю. Г., Руденко Г.Г. – 2-е изд.
12. Поляков Н.А., Мотовилов О.В., Лукашов Н.В. Управление инновационными проектами. М. Издательство: Юрайт. 2017
13. Романова Ю.Д., Винтова Т.А., Коваль П.Е., Музычкин П.А. Информационные технологии в управлении персоналом. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт, 2014
14. Ситников В. Л. Практикум по психологии командообразования : учеб. пособие /В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина. – СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2011. – 217 с.
15. Соломанидина Т. О. , Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312 с.

16. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
17. Шичкина Ю.А., Карпук Н.В. Поиск и отбор персонала: Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. — 80 с.
18. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 384 с.

Статьи в журналах

19. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации, 2014
20. Беляева А.А. Проблемы подбора персонала: взгляд со стороны соискателя // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 5 URL. — Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/05/15207> (Дата обращения: 23.11.2018).
21. Веретнов В. И. Менеджмент корпоративной культуры, 2017
22. Горняк К.М. Инновационные технологии в управлении кадровым потенциалом предприятия / С.А. Горняк. - URL: <http://www.global-national.in.ua/archive / 4-2015 / 28.pdf>. (Режим доступа: 14.12.2018)
23. Данилова А.С. К вопросу о человеческом потенциале, как конкурентном преимуществе организации // В мире научных открытий. —2014. —№ 7.2 (55). —С. 924–935.
24. Жилиева И.Ю. Предпосылки возникновения рекрутинга как инструмента по подбору персонала / Жилиева И.Ю. — URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2015_15.pdf. (Режим доступа: 14.12.2018)
25. Катаргина Н.А., Носов А.Л. Человеческий капитал и мобильность трудовых ресурсов как определяющие факторы повышения конкурентоспособности экономики в современных условиях // Вопросы новой экономики. —2014. —№ 2 (30). —С. 68–74
26. Колобов В. Ю В управлении персоналом нет универсальных решений / В.Ю. Колобов// Управленческий учет – 2013. -№ 12. – С. 51- 52.
27. Комлев В. А. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 1 (январь). – С. 21–25.
28. Кравченко К. А. Перспективы рынка в России / К. А. Кравченко, И. О.Тюрина// Экономика – 2014. – № 6. – С. 9 – 11

29. Махина Е.Р. Исследование сущностных характеристик управленческого анализа // Е.Р. Махина, Л.Н. Депутатова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №7 (60). – С.4
30. Носов А.Л. Оценка эффективности управления компетенциями // Концепт. –2015. – No 3. –С. 1–5.9.
31. Носов А.Л. Установление уровня сформированных компетенций // Концепт. – 2015. –No 4. –С.11–15.10.
32. Носов А.Л. Формирование эффективного механизма управления компетенциями // Концепт.–2015. –No 5. –С. 1–5
33. Протасов П. А. Эффективность методов подбора персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. № – 10. – С. 24-29.
34. Рябцова Д. Ю. Проблемы массового подбора на современном этапе// Journal of Economy and Business. – 2018. - №6 - С. 128-132.
35. Синявец Т. В. Совершенствование организации подбора персонала Вестник Омского университета. – 2014. – № 4. – С. 40-46.
36. Синяева Л. П. Компетентностный подход в подборе персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № 4. – С. 6–10.
37. Чемяков В. Массовый подбор: экспресс-оценка в недельном цикле // Справочник по управлению персоналом. –2014. –No 12. –С. 55–60.
38. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография/ С.А. Шапиро. М.: ИД «АТИСО», 2015. – 254 с.
39. Soloviova A.V. // Systems of personnel motivation in various countries of the world Soloviova A.V. // Экономика и предпринимательство. 2013. № 9 (38). – 134 с.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

40. URL: <http://hr-portal.ru/>. (Режим доступа: 10.12.2018) – Сообщество HR-профессионалов.
41. URL: <https://spb.hh.ru/> (Режим доступа: 11.02.2019) – Работный сайт HeadHunter.
42. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1118> (Режим доступа: 10.03.2019) - HR-Лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом.
43. URL: <http://www.kapr.ru/> (Режим доступа: 09.02.2019) – Журнал «Кадры предприятия».
44. URL: <http://www.kadrovik.ru/> (Режим доступа: 01.11.2019) – Журнал «Кадровик».
45. URL: <https://adindustry.ru/> (Режим доступа: 10.12.2018) – информационно-справочный портал «Индустрия рекламы».
46. URL: <http://www.top-personal.ru/> (Режим доступа: 30.12.2018) – Сборник журналов по «Управлению персоналом».

47. URL: http://bigc.ru/publications/other/org_culture/ (Режим доступа: 10.12.2019) – Статьи по управлению персоналом.
48. URL: <https://amr.ru/> (Режим доступа: 15.12.2018) - сайт Ассоциации Российских Менеджеров.
49. URL: <https://rosmintrud.ru/> (Режим доступа: 23.01.2019) - сайт Министерства труда и социальных отношений РФ.
50. URL: <https://www.superjob.ru/> (Режим доступа: 09.11.2018) – рабочий сайт Superjob.

Приложение 1

Организационная структура компании ООО «Alex Fitness»



Приложение 2

Анкета удовлетворенности трудоустройством и адаптацией нового сотрудника

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)
 - До 1 мес.
 - До 2 мес.
 - До 3 мес.
 - Еще не закончено
2. Насколько сложным Вам показался процесс трудоустройства? (нужное подчеркнуть)
 - Сложный
 - Приемлемый
 - Простой
3. Как долго на Ваш взгляд осуществлялся процесс оформления на работу? (нужно подчеркнуть)
 - Долгий
 - Приемлемый
 - Быстрый
4. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)
 - Профессиональные обязанности
 - Вхождение в коллектив
 - Условия труда
 - Другое
5. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?
6. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?
7. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?
8. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)
 - До 1 мес.
 - До 2 мес.
 - До 3 мес.
 - Еще потребуется после адаптации
9. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)
 - До 1 мес.
 - До 2 мес.

- До 3 мес.
- Еще не овладел

10. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

11. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

12. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту

- Очень интересно
- Пока трудно оценить
- Не очень интересно

13. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворен +1,0	Удовлетворен +0,5	Затрудняюсь ответить 0,0	Не удовлетворен -0,5	Совершенно не удовлетворен -1,0
Содержание труда					
Занимаемая должность					
Соответствие работы специальности					
Соответствие квалификации работе					
Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
Наличие перспектив должностного продвижения					
Возможность повышения квалификации					
Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
Информированность о делах коллектива и компании					
Бытовые условия труда					
Организация труда					
Режим работы					
Заработная плата					
Наличие системы льгот для работников					
Помощь и поддержка руководителя					
Отношение с непосредственным руководителем					
Отношения с коллегами					

14. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

- Ни разу
- 1-2 раза
- 3-4 раза
- более 5 раз

15. Вы удовлетворены процессом трудоустройства в целом?

- Да
- Нет

16. Вы удовлетворены системой адаптации новых сотрудников в компании?

- Да
- Нет

Приложение 3

Обязанности управляющего клубом в соответствии с должностной инструкцией

1. Осуществление общего руководства административно-хозяйственной и экономической деятельностью спортивного клуба.
2. Организация работы персонала спортивного клуба.
3. Решение всех вопросов, связанных с предоставлением посетителям клуба услуг.
4. Организация рекламы спортивного клуба в средствах массовой информации с целью привлечения клиентов.
5. Решение всех вопросов деятельности спортивного клуба в пределах предоставленных ему прав по расходованию финансовых и материальных ресурсов.
6. Обеспечение оснащения спортивного клуба спортивно-технологическим, инженерным оборудованием, инвентарем, материалами и осуществление контроля за их использованием.
7. Организация своевременного капитального и текущего ремонта зданий, сооружений, помещений клуба и оборудования.
8. Ведение финансовой отчетности.
9. Принятие мер по обеспечению спортивного клуба квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников; заключение трудовых договоров (контрактов) с персоналом клуба.
10. Осуществление контроля за строгим соблюдением персоналом клуба техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности.
11. Принятие решений по представлениям о наложении административных взысканий, применении мер поощрения к персоналу клуба.
12. Определение условий и заключение договоров, связанных с деятельностью спортивного клуба, организация контроля за их выполнением.
13. Руководство всеми видами деятельности спортивного клуба.
14. Организация работы инструкторского и административного состава клуба.