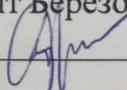


Министерство науки и высшего образования РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»)

Факультет заочного обучения
Кафедра Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы
Программа высшего образования
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Профиль «Проектная деятельность в государственном и муниципальном
управлении»

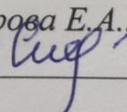
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.ю.н., доцент Березовский Д.В.

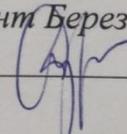

_____ (подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«МЕХАНИЗМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СТРУКТУРАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ
И В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ»**

Выполнила:
Сидорова Е.А., гр. ЗГМУ-13


_____ (подпись)

Научный руководитель:
к.ю.н., доцент Березовский Д.В.


_____ (подпись)

оценка отмечено

Самара

2018

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы подбора персонала в государственных и частных организациях	3
1.1. Концепция и принципы подбора персонала в государственных и частных организациях	7
1.2. Внешние и внутренние факторы подбора персонала в государственных и частных организациях	13
1.3. Методы подбора персонала в государственных и частных организациях	17
1.4. Процесс подбора и адаптации персонала в государственных и частных организациях	23
2. Кадровые технологии и подбор персонала в частной компании на примере холдинга «АНКОР»	28
2.1. Общая характеристика организации ООО «АНКОР»	28
2.2. Кадровая политика организации и механизм подбора персонала	35
2.3. Подбор персонала: сравнение кадрового холдинга «АНКОР» с государственным сектором	40
3. Рекомендации по механизмам подбора персонала в государственные и муниципальные организации на основе методов кадрового холдинга «АНКОР»	45
3.1. Корректировка стратегии и принципов кадровой политики в государственных и муниципальных организациях	45
3.2. Повышение организационной культуры и адаптивных практик в государственных и муниципальных организациях	49
3.3. Изменение методик подбора персонала в государственных и муниципальных организациях	53
3.4. Оценка эффективности предложенных мероприятий	58
Заключение	61
Список использованной литературы	64

Введение

Вопросы, связанные с подбором и адаптацией нового персонала, относятся к числу наиболее приоритетных проблем любой современной организации. Функционирование и институциональное развитие рынка труда, изменение экономической конъюнктуры, смена жизненных приоритетов, запросов и карьерных планов людей ведут к постоянному преобразению кадрового облика всякой организации, а потому подбор и интеграция сотрудников в их состав является важным исследовательским сюжетом.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы состоит в практическом приложении теоретического материала по кадровому менеджменту и рекрутинговых достижений к реалиям государственно-муниципальных организаций, а также в слабой разработке сравнительного исследования механизма подбора персонала в частных компаниях, с одной стороны, и государственных и муниципальных учреждениях, – с другой.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является рассмотрение механизмов подбора персонала в структурах государственных и муниципальных учреждений и в сфере бизнеса на примере кадрового холдинга «АНКОР». Исходя из данной цели, были сформулированы следующие исследовательские задачи:

1) провести общетеоретический обзор вопроса о подборе персонала в организацию, включая обращение к таким узловым моментам как концепция и принципы, внешние и внутренние факторы, методы и процессы подбора персонала;

2) проанализировать кадровую политику холдинга «АНКОР» с учетом общей характеристики компании и сравнения механизмов подбора персонала с организациями государственно-муниципального сектора;

3) разработать план рекомендаций по подбору персонала, корректуре общей кадровой политики и совершенствованию организационной культуры в

государственно-муниципальном секторе с проведением оценки потенциальной эффективности предложенных мероприятий.

Маркированные цель и задачи исследования обусловили собою структуру настоящей выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования в рамках представленной выпускной квалификационной работы являются общественные отношения в сфере подбора персонала в организациях различных форм собственности. Предметом исследования стало рассмотрение механизмов подбора персонала на примере кадрового холдинга «АНКОР» и государственно-муниципальных организаций.

При написании настоящей работы нами был использован комплекс научных трудов исследователей по кадровому менеджменту и некоторых смежных с ним отраслей. Кроме того, был задействован законодательный блок, регулирующий вопросы политики в сфере труда, а также государственной гражданской и муниципальной службы.

Научно-исследовательская литература, в свете акцентов данной работы, может быть подразделена на две тематических группы, включающих исследования подбора персонала, во-первых, в организации государственно-муниципального сектора, во-вторых, в частные коммерческие компании. При этом первая группа заметно меньше по сравнению со второй, что указывает на менее глубокую научную проработку материала.

Первый блок научно-исследовательской литературы, использованной при написании настоящей работы, включает в себя монографию Г.В. Атаманчука[3] и статьи Л.В. Рожковой[22], Л.П. Домрачевой и Е.В. Лаптевой[9], О.А. Лымаревой и К.А. Лагеревой[19], А.И. Репичева и О.В. Михайловой[21]. Анализу международного опыта кадрового подбора на государственную службу посвящена статья У.Ш. Хусаинова[24].

Вторая категория научно-исследовательской литературы более обширна и включает в себя не только работы, непосредственно посвященные подбору персонала, но тематикам кадровой политики и управления человеческими ресурсами вообще. Здесь есть и труды зарубежных авторов (М. Армстронг [2]), и

монографии отечественных исследователей (В.Р. Веснин [6], С.В. Иванова [11], Ю.В. Всемирнова [8], А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова [15], и диссертации начинающих ученых (А.Н. Бунатян [5]). Крупный перечень представляют статьи российских авторов: Д.В. Белоусовой [4], Н.Н. Казиевой [12], А.А. Кульковой и Е.А. Пеши [18], Е.А. Кондратьевой [17], С.Г. Авруцкой и Т.Ю. Воробьевой [8], В.В. Жарикова и М.А. Лыжниковой [10], М.А. Карасева [13], И.В. Катковской [14], М.В. Волковой и Е.С. Ладыгиной [7], У.С. Подвербных и И.В. Дюбенюк [20], Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюковой и В.Ю. Лапшина [16]. Каждая из представленных статей оказалась ценной при рассмотрении тех или иных частных исследовательских ракурсов.

Использованный комплекс научных трудов и статей, а также совокупность информационных данных о кадровом холдинге «АНКОР» позволяют релевантно решить поставленные в настоящей выпускной квалификационной работе цели и задачи исследования, комплексно рассмотрев проблематику подбора персонала.

1. Теоретические основы подбора персонала в организацию

1.1. Концепция и принципы подбора персонала

Как государственные и муниципальные организации, так и частные компании в бизнес-секторе регулярно сталкиваются с вопросами подбора персонала. При этом перед всеми формами организаций стоят однотипные задачи – новые трудовые кадры должны соответствовать принятым критериям и стать частью коллектива предприятия или учреждения, призванного показывать максимально эффективные результаты работы. Однако, несмотря на очевидную на первый взгляд идентичность целей и задач подбора персонала, между государственными и муниципальными учреждениями, с одной стороны, и частными фирмами, – с другой, есть и существенные различия. В первую очередь, они проявляются на уровне концепций и принципов подбора персонала.

Концепция и принципы подбора персонала в государственно-муниципальном секторе связаны с юридическим регулированием Федеральными законами «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ и «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 №25-ФЗ. В частности, в качестве принципов государственной гражданской службы декларируются: «равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям»; «профессионализм и компетентность гражданских служащих» [1] (статья 4 №79-ФЗ). Квалификационные требования к занятию той или иной должности государственной гражданской службы устанавливаются в соответствии с должностными категориями и группами, а также «в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности гражданского служащего» [1] (статья 12 №79-ФЗ). Дополнительные требования регулируются – для должностей федеральной государственной гражданской службы актами президента РФ, для должностей государственной гражданской службы

субъектов Российской Федерации – законами соответствующих субъектов РФ. Кроме того, они устанавливаются в зависимости от государственного ведомства и его внутренних нормативных документов (внутренних приказов, регламентов, должностных инструкций и т.д.).

Аналогичные принципы устанавливаются в отношении муниципальной службы – они закреплены в статье 4 Федерального закона №25-ФЗ [2]. Также и квалификационные требования (в соответствии со статьей 9 №25-ФЗ [2]) регулируются муниципальными правовыми актами, зависят от должностной группы муниципальной службы, специфики муниципального органа и его внутренних нормативных документов, от профессиональной и служебной сферы, к которой относится та или иная ставка муниципальной службы. Такая схожесть общих принципов построения государственной гражданской и муниципальной службы обеспечивается их нормативно-правовой взаимосвязью, выражаемой посредством «единства основных квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и должностей государственной гражданской службы», «единства требований к подготовке кадров муниципальной и гражданской службы» и другими моментами, связанными с единым исчислением стажа, сходным пенсионным обеспечением и т.д.

Соответственно, основная концепция подбора персонала в государственные и муниципальные организации, которая вырисовывается перед нами на основе официальных документов, состоит в принятии на государственную гражданскую и муниципальную службу лиц, которые в наиболее полной степени соответствуют профессиональным и трудовым качествам, требуемым на конкретном участке работы для ее максимально эффективного выполнения. Однако на практике механизмы подбора персонала в государственно-муниципальном секторе нередко функционируют совершенно по-другому.

Опыт и современные исследования показывают, что внедрение эффективных методов подбора персонала на государственную и муниципальную службу является в настоящий момент основной проблемой кадровой политики в данном секторе [19]. Подбор персонала осуществляется двумя способами:

1) прямой – на конкурсной основе с занятием вакантной должности государственной гражданской или муниципальной службы;

2) опосредованный – через первоначальное включение в кадровый резерв с последующей перспективой трудоустройства на освободившуюся ставку в государственную или муниципальную организацию [21].

Однако конкурсные процедуры как в том, так и в другом случае зачастую носят декоративный характер, тогда как реальный подбор кадров может идти по линии личных связей, либо из числа внутренних сотрудников государственной или муниципальной организации, в которую официально подбирается персонал [3]. При этом и в последнем случае внутренние перестановки сотрудников часто обусловлены не их реальными профессиональными заслугами и уровнем необходимых компетенций, а личным отношением со стороны руководства или родственными, дружескими и т.п. связями с начальством организации.

Иными словами, декларируемые концепция и принципы подбора персонала в государственные и муниципальные учреждения разнятся с картиной, наблюдаемой на практике. Социологические данные показывают, на государственную гражданскую службу на действительно конкурсной основе принимается лишь 2% всего кадрового состава; 83% были просто назначены приказами со стороны руководства [19].

Подобные каналы пополнения кадрового состава государственной и муниципальной службы «из своих» со всей очевидностью снижают уровень профессиональной пригодности членов трудового коллектива организаций государственно-муниципального сектора, что отражается на всей их работе в целом. Эффективные методы подбора персонала в данном секторе могут учитывать международный опыт: так, в США кандидаты на государственную и муниципальную службу проходят обязательное тестирование, в Японии – сдачу квалификационных экзаменов, в Европе – специальные конкурсные процедуры [19], причем их организация строится на основе англосаксонской (ориентированной на специальное профессиональное обучение госслужащих с упором на юридические науки и реализацию лидерского потенциала) и французской (заточенной под

постоянное повышение профессиональных квалификаций с акцентом на изучение экономики) моделей[24]. Разумеется, изменение методов подбора персонала в государственно-муниципальные учреждения неотделимо от налаживания действенных механизмов контроля над всеми этапами данного подбора.

Частные компании, ориентированные на всестороннее повышение своей эффективности и улучшение рыночных показателей, проводят кадровую политику, исходя из данных критериев. Суть подбора персонала здесь «состоит в том, чтобы нацелить его на позитивные изменения в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников»[15]. Подбор кадров на основе принципа личных связей не является релевантным применительно к частной организации, т.к. будет вести к снижению ее конкурентоспособности в рамках соответствующего сегмента рынка. Отбор кандидатов на основании их реальных профессиональных и трудовых качества, требуемых на конкретных участках работы в целях ее максимально эффективного и качественного выполнения, является в частных фирмах не просто декларируемой целью, но и реальной практикой кадровой политики. Экономически целесообразное и психологически обоснованное (с учетом характерологических особенностей, способностей, умений, притязаний и мотиваций) распределение кадров между вакантными ставками является стержневой осью концепции подбора персонала в предпринимательском, частном секторе[12].

Основные принципы подбора персонала в частные компании можно кратко изложить в форме следующей таблицы.

Таблица 1 - Принципы подбора персонала в организации частного сектора[15]

Общие принципы подбора персонала	
Эффективность	Наиболее эффективная и экономичная организация кампании по подбору персонала
Соответствие целям предприятия	Обеспечение стабильности структуры компании при

		одновременном притоке новых идей, способных повысить показатели организации и укрепить ее позиции на рынке
Прогрессивность и оперативность		Соответствие процедуры подбора персонала передовым методам, применяемым в России и зарубежных странах, а также своевременная модернизация методов подбора
Научность		Объективное и максимально опирающееся на научные данные управление кадровым подбором в компании
Сочетание ожиданий кандидата и предприятия		Выстраивание баланса между интересами нового сотрудника, с одной стороны, и социально-психологическим климатом в коллективе и целями компании, – с другой
Динамизм		Сочетание стабильности и мобильности
Конфиденциальность		Построение процедуры подбора персонала на условиях закрытости информации о потенциальных кандидатах и ее неразглашении сторонним физическим и юридическим лицам
Комфортность		Создание максимально благоприятных условий для

	деятельности конкурсной комиссии и самораскрытия кандидата при подборе новых сотрудников
Принципы оценки кандидатов при подборе персонала	
Попытки достижения наивысшей степени объективности	Оценка кандидатов на вакантные должности при применении различных методов и привлечении экспертов по кадровому найму
Соизмерение затрат и процедур со значимостью должности	Затрата больших ресурсов на те должности, которые занимают более значимое место для всей деятельности компании
Потенциальная имитация	Возможная заменяемость любого из ныне работающих сотрудников новыми кандидатами
Систематичность	Учет при подборе персонала всех полученных результатов, информации по внутренним и внешним источникам подбора
Обеспечение равных возможностей занятости	Гарантированное выстраивание процедуры подбора новых кадров, ориентированной на важные для работы качества кандидатов, без дискриминации по всем остальным параметрам
Выявление кандидатов, максимально подходящих на предложенную вакансию	Результативный выбор наиболее подходящего на вакантную ставку кандидата

Как мы видим, частные компании в гораздо большей степени следуют таким принципам подбора персонала, которые учитывают реальные профессиональные, компетенционные и интеллектуальные данные потенциальных кандидатов, что отличает их от государственных и муниципальных организаций. Государственно-муниципальные учреждения лишь в отдельных сферах (например, в здравоохранении) действительно в высокой степени учитывают умения, навыки, знания и опыт кандидатов на вакантные должности[5]. В других же сферах, как мы видели, наблюдается иная картина.

1.2. Внешние и внутренние факторы подбора персонала

Поскольку всякая организация действует в условиях постоянно меняющейся социально-экономической конъюнктуры, на все стороны ее деятельности оказывают влияние различные факторы не только внутреннего, но и внешнего порядка. Воздействуют они и на подбор персонала, причем и в данном пункте государственно-муниципальный и частный сектора имеют каждый свою специфику.

В первую очередь, обратимся к внешним факторам подбора персонала. Данные детерминанты подразделяются на два уровня:

1) внешние факторы первого порядка – включают в себя исторически сложившиеся элементы социальной структуры, в том числе, общественные отношения, институциональные формы, устойчивые порядки, культурную и интеллектуальную систему, доминирующие ценностные императивы и установки, этические нормы и т.д.;

2) внешние факторы второго порядка – включающие непосредственно данную внешнюю среду в ее динамике и человеческие ресурсы в том виде, в каком они сформированы под влиянием внешних факторов первого порядка[15].

К внешним факторам подбора персонала относятся экономическая ситуация и рыночная конъюнктура, политические изменения, нормативно-правовое реформирование, тенденции демографического развития, социокультурные структуры и т.д. Важное место занимает законодательное регулирование вопросов,

связанных с кадровой политикой организаций; в Российской Федерации центральное место в данной сфере занимает Трудовой кодекс РФ[23].

Анализ внешней факторной среды является неотъемлемой частью долгосрочного стратегического планирования развития организации вообще, разработки кадровой политики и перспективного проекта управления персоналом в частности[20]. В то же время, применительно к частным компаниям, с одной стороны, и государственно-муниципальным организациям, – с другой, как по влиянию внешних факторов, так и по их анализу наблюдаются определенные отличия.

Поскольку частные компании ориентированы на усиление своих позиций и максимизацию прибылей, они более чутко реагируют на изменения внешней факторной среды, нежели государственные и муниципальные организации. На последних такие изменения отражаются лишь в той мере, в какой из-за внешних факторов меняются объем бюджетного финансирования, связанные с ним реорганизации, а также приоритетные направления проводимой на государственном и муниципальном уровне политики, законодательно закреплённой системой нормативно-правовых актов федерального, регионального и локального уровней. В этой же мере затрагивается кадровая стратегия государственно-муниципальных организаций, а анализ внешней факторной среды для них играет слабую роль. Современные кадровые службы учреждений муниципального и государственного сектора вообще фактически не знакомы с методологией и логикой кадрового менеджмента.

В свою очередь, прибыли и рыночные позиции частных компаний напрямую зависят от факторов внешней среды, а потому перманентная аналитическая работа над их всесторонним учетом представляет собой одно из главных направлений в работе фирмы. Такой стратегический менеджмент учитывает и планы развития кадровых ресурсов организации[2]. Подъемы и спады в экономике, законодательные и политические реформы, открытие новых возможностей роста или появление дополнительных угроз – все это непосредственно затрагивает деятельность компаний, в том числе, отражается и на динамике их кадровых ресурсов.

Внутренние факторы, в свою очередь, в большей степени зависящие от действий руководства организации, включают в себя различные структурные, организационные, управленческие, трудовые и мотивационные моменты. В первую очередь, к внутренним факторам относятся стратегия развития, размер организации и ее специфика, динамичность развития, источники и методики подбора персонала[15]. Кроме того, к числу внутренних факторов принадлежит организационная культура, способ управления организацией[12], а к факторам, непосредственно связанным с кадровой политикой и кадровым прогнозированием, – степень удовлетворенности сотрудников условиями труда и заработной платой, психологическая атмосфера в трудовом коллективе, развитость адаптационных механизмов для новых сотрудников, интенсивность «текучки кадров»[6].

Как и в случае с внешними факторами, внутренняя факторная среда не так важна для организаций государственно-муниципального сектора. Многие исследователи объясняют это их функционированием «в условиях неустоявшихся рыночных отношений, несовершенной правовой базы и медленно трансформируемых традиционно сложившихся подходов и предпочтений к отбору»[15]. Во многом такая ситуация связана и с недостатками существующей системы отбора кандидатов на вакантные должности или в кадровый резерв государственной и муниципальной службы, отсутствием в ней контроля со стороны независимых экспертов[19]. Российские государственные и муниципальные организации, не обладающие динамизмом частных компаний, характеризуются, как мы отмечали выше, преимущественным подбором персонала по принципу личных связей, своего рода «кастовой замкнутостью», а потому ни размер организации, ни ее специфика, ни формы руководства и организационная культура, или какие-либо другие внутренние факторы, не способны в значительной степени повлиять на их кадровое укомплектование. Из внутренних факторов подбора персонала здесь видную роль играют лишь те, что связаны с уровнем заработной платы, карьерными перспективами и обстановкой в трудовом коллективе.

Для частных компаний в силу все тех же причин, которые были выделены выше (стремление к усилению рыночных позиций и получению максимально

возможной прибыли), в значительно большей степени характерно влияние внутренних факторов на подбор персонала. Стратегический менеджмент персонала является для организаций частного сектора составным элементом общего стратегического менеджмента компании[20], а внутренняя факторная среда оказывается напрямую связана с подбором персонала и кадровым планированием вообще. Более того, нарастание неблагоприятных факторов внешней среды способно отражаться на показателях экономической эффективности компании (например, в случае высокой «текучки кадров» или частых конфликтах в трудовом коллективе), что также является отличительной характеристикой частных организаций.

1.3. Методы подбора персонала

Подбор персонала (часто называемый также рекрутингом), будучи процессом по формированию оптимальной кадровой среды организации и «отсеивания» неподходящих кандидатов, может осуществляться в различных формах. В настоящее время к наиболее распространенным из них относятся:

1) подбор на основе личных связей – прием на работу родственников, друзей и знакомых начальства или сотрудников организации;

2) случайный выбор – поиск и прием новых работников, осуществляющийся в условиях слабой развитости кадровых служб и стратегий организации, базирующийся на подборе «первого попавшегося» кандидата, более или менее подходящего на ту или иную вакансию;

3) экспертный подбор – делегирование функций по поиску потенциальных работников кадровым менеджерам или специалистам рекрутингового агентства;

4) подбор по результатам тестирования, анкетирования;

5) подбор на основе интервьюирования кандидата – поиск и прием новых работников, базой для которого служит проведение интервью в соответствии с теми или иными методиками[11]. Как было отмечено ранее, подбор на основе личных связей характерен, в первую очередь, для государственных и муниципальных

организаций, однако было бы ошибкой предполагать, что частно-предпринимательский сектор ни в коей степени не затронут такими принципами подбора. Нередко руководители фирм декларативно заявляют «требования к кандидатам, основанные на принципах предпринимательской культуры, а реальная оценка кандидатов производится по принципам, действующим в клановой структуре»[12]. Тем не менее, тестирование, анкетирование и интервьюирование являются наиболее распространенными формами подбора персонала в частных компаниях.

Методы подбора персонала определяются исследователями в зависимости от тех типологических критериев, которые положены в основу представляемой ими классификации. Так, выделение методов на основании критерия источников подбора персонала позволяет выделить:

- 1) подбор из числа выпускников вузов;
- 2) подбор путем размещения объявлений о вакансиях;
- 3) подбор за счет «собственных сил» организации;
- 4) хедхантинг – «переманивание» сотрудника из другой компании;
- 5) подбор за счет центров занятости населения;
- 6) использование услуг рекрутинговых агентств[7].

Тогда как частные компании могут прибегать, в зависимости от потребностей, стратегии кадровой политики и ресурсов фирмы, ко всем из перечисленных источников подбора и соответствующих методов, организации и учреждения государственно-муниципального сектора ориентированы, в первую очередь, на подбор персонала «за счет собственных сил», а также центров занятости населения. Подлинно конкурсные методы подбора применяются ими, главным образом, на низовые и наименее привлекательные позиции, а использование таких источников как хедхантинг и рекрутинговые агентства и вовсе практически полностью исключено.

Другим и наиболее оптимальным критерием для классификации методов подбора персонала представляется маркер форм организации такого подбора. При данном подходе мы можем выделить такие методы как:

- 1) подбор путем кадрового собеседования (интервьюирования);
- 2) подбор на основе представленных кандидатами документов;
- 3) подбор посредством тестирования и анкетирования;
- 4) хедхантинг кадров из других компаний[6].

Использование кадровых агентств, предоставляющих рекрутинговые услуги, в данном случае не относится к самостоятельному методу подбора персонала, т.к. такие агентства осуществляют подбор с использованием тех же форм организации, что и организации, непосредственно сами ведущие весь процесс поиска и отбора кандидатов на открытые вакансии. Привлечение рекрутинговых компаний к подбору персонала имеет свои преимущества и недостатки: с одной стороны, они выполняют большую часть работы по поиску и отсеиванию кандидатов, с другой стороны, не всегда имея четкие представления о специфике организации, в которую ведется набор сотрудников, о ее трудовой культуре и нюансах требований руководства, кадровые агентства могут не оправдать возложенных на них надежд, подобрав «не подходящих» кандидатов[4].

Среди методов подбора персонала интервьюирование, анкетирование и тестирование являются наиболее распространенными и универсальными[6]. Хедхантинг характерен, как правило, для достаточно крупных и престижных компаний, способных предложить «переманиваемому» сотруднику на несколько порядков более привлекательные условия труда и оплаты по сравнению с теми, что предоставлены ему в другой фирме[7]. Подбор путем оценки представленных кандидатами документов является, как правило, лишь первичным этапом при рассмотрении кандидатов на вакантные места, однако он нередко используется в государственно-муниципальном секторе при формировании кадрового резерва, конкурс в который зачастую предусматривает не только предоставление данных о составе семьи, образовании, профессиональном стаже и т.д., но и сведения об имуществе, доходах претендента и его родственников, возможном доступе к государственной тайне, заграничных перемещениях. Кадровое собеседование, тестирование и анкетирование же применяются всеми типами организаций, а для

небольших фирм они являются, по сути, и единственно возможными методами подбора персонала[5].

Интервьюирование, как наиболее распространенный метод подбора персонала, может проходить в индивидуальной и коллективной форме, а проведение его со стороны организации может осуществлять один специалист или экспертная группа. При этом эффективность и результативность кадрового собеседования зависит от трех основных условий его проведения: во-первых, от подготовки психологически комфортных условий для интервью; во-вторых, от стратегии и стиля собеседования; в-третьих, от предварительно полученных из документов кандидата (резюме и т.д.) информационных данных[6]. Основной целью интервьюирования является оценка личностных и профессиональных качеств претендента на ту или иную вакантную должность, выявление его компетенций, умений и навыков, определение его образовательно-интеллектуальных, характерологических и эмоционально-психологических особенностей[5].

Основная ошибка при проведении интервью со стороны специалистов организации или рекрутинговых агентств состоит в структурировании собеседования по модели «интервью-допроса» или «интервью-продажи». В первом случае собеседование сводится к одностороннему допрашиванию кандидата и выставлению к нему требований со стороны организации, во втором случае – к тенденциозному рекламированию организации («интервью-продажи» встречаются в таких ситуациях, когда профессиональный уровень кандидата выше того, который компания или учреждение могут себе позволить и в котором фактически нуждаются). И в том, и в другом случае наблюдается демотивирование претендента на открытую вакансию. Поэтому наиболее релевантной и эффективной моделью структурирования собеседования являются «интервью-переговоры»[11], максимально соответствующие с психологической, этической и результативной точек зрения целям проведения кадровых собеседований.

Анкетирование и тестирование, также относящиеся к наиболее распространенным методам подбора персонала, представляют собой более или менее подробное выяснение биографической информации о кандидате, получение

данных о его трудовом опыте, уровне образования, психоэмоциональных качествах и логических способностях. Число вопросов в опросных анкетах обычно не превышает 100 штук, тогда как при тестировании количество вопросов может измеряться не только сотнями, но и тысячами[6]. Качественные (по характеру вопросов) и количественные (по числу вопросов) параметры тестирования и анкетирования зависят от организации, вакантной позиции, специфики кадровой политики. Преимущество тестово-анкетных методик подбора персонала заключается в достаточно быстром отсеивании не подходящих претендентов, однако минус состоит в низкой надежности результатов анкетных и тестовых опросов, что ставит саму эффективность отсеивания под вопрос: исследования показали, что надежность комплексных тестов, применяемых организациями при отборе кандидатов на работу, составляет лишь 50%[6], а это означает, что каждый второй кандидат был необоснованно отвергнут при попытке трудоустройства.

Существуют и другие минусы анкетно-тестовых процедур при подборе персонала, к числу которых относятся «большие затраты времени, сложность грамотной интерпретации результатов, а также демотивация многих сильных кандидатов, не желающих выступать в роли подопытных кроликов. Кроме того, в результаты многих тестовых методик мы получаем очень подробное представление о личности (иногда граничащее с вторжением в частную жизнь), но можем получить очень слабое представление о профессиональных компетенциях»[11]. В силу данных причин, анкетирование и тестирование, как правило, используются лишь в качестве одного из этапов подбора персонала в организацию, тогда как кадровое собеседование по-прежнему считается наиболее действенным и эффективным методом.

Тестирование и анкетирование потенциальных сотрудников проводится как частными компаниями, так и государственными и муниципальными учреждениями, причем в последнем случае – как при прямом отборе и найме на вакантные должности, так и в ходе формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы. Тестирование государственно-муниципальными организациями проводится как по базовым параметрам (знание государственного

языка Российской Федерации и основ законодательства по делопроизводству и государственной гражданской и муниципальной службе), так и непосредственно по профилю учреждения и той вакантной либо резервной позиции, на которую претендует кандидат. И если тестирование проводится не всегда, то заполнение анкет установленных образцов является неотъемлемым моментом всякой конкурсной процедуры отбора на вакантные места или в кадровый резерв организации.

1.4. Процесс подбора и адаптации персонала

Рекрутинг включает в себя ряд стадий, последовательно сменяющих друг друга в силу самой логики процесса подбора персонала в организацию. В то же время, процесс подбора персонала имеет свою специфику в частно-предпринимательском и государственно-муниципальных секторах, и выделение общих и отличительных черт между ними представляет особый исследовательский интерес.

В первую очередь, процесс рекрутинга в целом предполагает ряд следующих фазисов:

- 1) первичное знакомство с кандидатами;
- 2) сбор и анализ информации о кандидатах отлаженными способами;
- 3) оценка личных и профессиональных качеств кандидатов;
- 4) сравнение реальных качеств претендентов с требованиями к вакантной должности;
- 5) отказ или утверждение кандидатов в должности[6].

Кроме того, процесс подбора персонала включает и предварительный этап, на котором специалисты со стороны потенциального работодателя проводят первичный сбор информации о потенциальных кандидатах – анализируют их резюме, рекомендации, характеристики и т.д. После этого происходит знакомство с кандидатами, осуществляемое, как правило, с помощью методов интервьюирования, тестирования и анкетирования, которые были рассмотрены выше. Далее

составляются «портреты» наиболее вероятных кандидатов, сопоставляемых с требованиями по вакантным позициям, по результатам чего происходит «отсеивание» всех претендентов, за исключением наиболее подходящей кандидатуры[6].

При этом следует учитывать, что знакомство с кандидатами и составление их личностных и профессиональных «портретов» само может быть многоступенчатым процессом, включающим в себя и проведение кадрового собеседования, и анкетирование, и комплексное тестирование потенциального работника (причем последовательность отмеченных фаз может быть различной).

Эффективность организованного в каждой конкретной организации процесса рекрутинга нередко подвергается аудиторской проверке, нацеленной на диагностику и оценку результативности всего процесса поиска, привлечения, отбора и найма кандидатов на вакантные ставки, рассматриваемого через призму характера, стратегических целей, кадровой политики и организационной культуры компании или учреждения[14]. В то же время, аудиторские механизмы при оценке процесса подбора персонала даже в российском частном секторе на данный момент проработаны слабо; в государственных и муниципальных же организациях устойчивая система аудита подбора персонала и вовсе не налажена, что связано как с нормативно-правовыми «пробелами», так и с сопротивлением самого сектора внедрению аудиторских методик[9].

Аудит рекрутинга направлен, в первую очередь, на сопоставление финальной стадии процесса подбора персонала всем его предшествующим стадиям. Ведь именно в фазе утверждения определенного претендента на вакантную должность должны быть обеспечены соответствия таким требованиям как: выбор наиболее подходящего компетентного кандидата, максимально возможно гарантирующего превышение ожидаемым эффектом затрат на его подбор; обновление трудового коллектива при сохранении его стабильности; удовлетворение ожиданий новых сотрудников[6]. В конечном счете, именно данные параметры указывают на эффективность или неэффективность используемых методик и организационных форм процесса подбора персонала.

При всех сходствах и общих чертах, подбор персонала, с одной стороны, в частных компаниях, с другой стороны, в учреждениях государственно-муниципального сектора, имеет и определенные различия. Связаны они с рассмотренными выше реальными различиями в принципах и методах подбора персонала. Если для частных компаний и фирм, как правило, характерно прохождение кандидатами на вакантные ставки всех фазисов рекрутингового процесса, то при устройстве в государственные и муниципальные учреждения большинство стадий опускаются или носят формальный характер. Именно данный момент («укороченность» процесса подбора новых сотрудников) составляет, наряду с отличиями в принципах подбора, фундаментальную специфику государственной сферы. Подобная специфика воспринимается не только как нарушение законодательно закрепленного принципа равного доступа граждан РФ к государственной и муниципальной службе, но и как одна из коррупционных ипостасей, – при условии, если мы рассматриваем блат как форму коррупции.

Итогом процессов кадрового подбора должно стать пополнение трудового коллектива организации новыми сотрудниками; здесь же сразу встает новый вопрос, касающийся механизмов адаптации персонала. Адаптация новых сотрудников включает в себя две стороны: профессиональную и социальную. Профессиональная адаптация подразумевает интеграцию нового сотрудника в трудовой процесс организации в соответствии с его должностными обязанностями. Социальная адаптация, в свою очередь, предполагает включение в новую социальную среду со своей структурой ролей, личностных взаимоотношений, социально-психологическим «микрокосмом»[12]. Процесс адаптации персонала поэтому также нуждается в управлении со стороны руководства организации.

Успешная адаптация новых работников является, при прочих равных условиях, залогом низкой текучести кадров в компании или учреждении, но одновременно с тем – также и высокой степени удовлетворенности ими своим местом работы; обратная ситуация вызывает «кадровую чехарду», негативно сказывающуюся на деятельности организации[2], – частая смена работников осложняет психологическую атмосферу в коллективе, снижает результативность и

интенсивность работы сотрудников. Организации, учитывающие передовые достижения современного менеджмента (в первую очередь, речь идет о частных компаниях), обязательно включают в свою кадровую политику и кадровое планирование механизмы адаптации нового персонала, идущей по двум основным направлениям:

1) первичная адаптация – подразумевает интеграцию новых работников в непривычную для них профессионально-трудовую среду;

2) вторичная адаптация – предполагает приспособление сотрудников, ранее занятых в схожей профессионально-трудовой среде, к новой специфике условий работы[13].

Особое внимание к адаптационному периоду и его связь с успешным функционированием организации обусловлены тем, что именно на данном этапе у новых сотрудников закладываются основы их отношения к компании или учреждению, их мотивации к качественному выполнению обязанностей и взаимоотношений с коллегами. Всесторонний сбор информации о процессе адаптации начальством новых сотрудников дает возможность осуществлять управление адаптационными процессами, причем «интегрированная система информационного и организационного обеспечения контроля адаптации позволяет не только управлять указанным процессом, определять пути профессионального роста, но и осуществлять эффективные профилактические меры»[12] в случае возникновения различных проблем.

Следует также отметить, что адаптация персонала происходит не только в результате трудоустройства новых людей в организацию. Не меньшее значение имеют внутренние перемещения в рамках данной организации (при повышении, переходе в другие структурные подразделения и т.д.), а также общие изменения внутренней и внешней среды деятельности организации[13]. Адаптационное управление должно быть грамотно выстроено в каждом из обозначенных случаев.

Таким образом, подбор персонала в организацию, являясь процессом формирования наиболее оптимальной кадровой среды компании или учреждения периодически затрагивает каждую частную фирму, государственную и

муниципальную организацию. Однако при внешней однотипности концепции и принципов рекрутинга, между частно-предпринимательским и государственно-муниципальным секторами имеются специфические различия. Если для частных компаний декларируемые цели подбора новых трудовых кадров в соответствии с их профессиональными качествами, умениями, способностями и квалификацией являются вопросом выживаемости на рынке и динамизма развития, а потому соответствуют реальным рекрутинговым практикам, то в государственных и муниципальных организациях подбор кадров идет, главным образом, по принципам личных связей, что вызвано самим характером данной организационной сферы. Это обуславливает и значительно более слабое влияние внешних и внутренних факторов на подбор персонала в государственно-муниципальном секторе по сравнению с пространством частных компаний, и упрощенный процесс рекрутинга для «своих» претендентов в государственных и муниципальных учреждениях. Универсальные и наиболее распространенные методы подбора персонала (интервьюирование, анкетирование и тестирование), в целом, общи для всех организаций, однако и здесь в государственно-муниципальной сфере они носят больше декоративный характер.

2. Кадровые технологии и подбор персонала в частной компании на примере холдинга «АНКОР»

2.1. Общая характеристика организации ООО «АНКОР»

Постепенное обновление кадров неизбежно присуще каждой организации, однако интенсивность, причины и характер такого обновления могут быть различными. Данный процесс зависит от множества факторов, включающих в себя принадлежность организации к частному или государственно-муниципальному сектору, динамику развития, проработанность общей целевой стратегии развития организации вообще и кадровой стратегии в частности, размер и специфику деятельности, социально-психологический климат в трудовом коллективе и т.д. Иными словами, обновление кадрового состава детерминируется типологической характеристикой организации и тем комплексом внутренних и внешних факторов, которые прямо или опосредованно влияют на ее деятельность.

Кадровый холдинг «АНКОР» не является в данном случае исключением. Для рассмотрения во всей его целостности процесса обновления кадров и подбора персонала предварительно необходимо дать общую характеристику организации и реализуемой ей кадровой политики. В силу данных причин, анализ рекрутинговой политики кадрового холдинга «АНКОР» предполагает прежде обращение к общей характеристике компании, ее организационной структуре и кадровых стратегий. Поскольку «АНКОР» сам является кадровым холдингом, применяемые им механизмы подбора персонала для других организаций также заслуживают отдельного внимания.

Кадровый холдинг «АНКОР» был основан в 1990 году, в настоящее время он занимает лидирующие позиции на рынке в сфере рекрутмента, аутсорсинга, консалтинга и стаффинга. Основной специализацией холдинга является оказание полного комплекса HR-услуг компаниям, представленным во всех секторах российского рынка и рынков стран СНГ (клиентами «АНКОР» являются более 1600 организаций малого, среднего и крупного бизнеса из России, Украины, Белоруссии и Казахстана).

Организационно кадровый холдинг «АНКОР» включает в свою структуру пять компаний, каждая из которых позиционируется как стратегическая бизнес-единица, оказывающая полный комплект разнообразных услуг организациям, представляющим различные сегменты современного бизнес-сообщества. К числу входящих в «АНКОР» компаний принадлежат:

1) «АНКОР Consumer Goods» – предоставляет услуги компаниям, занятым производством и реализацией товаров народного потребления, фармацевтической продукции, гостиничных услуг;

2) «АНКОР Industry» – предоставляет услуги компаниям, занятым в агропромышленном комплексе, автомобильной и металлургической промышленности, энергетической отрасли, в секторе добычи, переработки и транспортировки нефти и газа;

3) «АНКОР FinTech» – предоставляет услуги компаниям, занятым в банковско-финансовом секторе, а также в сфере IT-технологий и телекоммуникаций;

4) «АНКОР Ukraine» – предоставляет услуги украинским компаниям, занятым в различных сегментах рынка;

5) «АНКОР Central Asia» – предоставляет услуги различным компаниям, действующим на территории стран Средней Азии (Казахстана, Узбекистана, Киргизии), Закавказья (Азербайджана, Армении) и Монголии.

Каждая из представленных бизнес-единиц, входящих в состав кадрового холдинга, имеет свою, более или менее разветвленную организационную структуру, включающую ряд обществ с ограниченной ответственностью (ООО «АНКОР Кадровые решения», ООО «АНКОР Рекрутмент», ООО «АНКОР Бизнес решения», ООО «АНКОР Фарма» и др.).

Территориально кадровый холдинг «АНКОР» включает в себя 40 офисов, расположенных в 4 странах:

1) Россия (центральный офис в Москве, филиалы в Санкт-Петербурге, Самаре, Казани, Саратове, Нижнем Новгороде, Волгограде, Ростове-на-Дону, Владивостоке и еще 20 городах);

- 2) Украина (Киев, Львов, Одесса);
- 3) Казахстан (Актобе, Алматы, Астана);
- 4) Белоруссия (Минск).

Кадровый холдинг «АНКОР» является динамично развивающейся бизнес-организацией, завоевавшей лидирующие позиции на рынке и неуклонно наращивающей свои доходы. Свидетельство тому – показатели валовой выручки, демонстрирующие устойчивую тенденцию к росту. Так, в 2010 году совокупная валовая выручка холдинга составляла 3,75 млрд. рублей, в 2012 году – уже 6,91 млрд. рублей, тогда как за 2017 год консолидированная валовая выручка составила 13,16 млрд. рублей. Иными словами, за последние пять лет суммарная выручка «АНКОРА» выросла практически в два раза.

Важным моментом при характеристике компании является SWOT-анализ, позволяющий выявить факторы внутренней и внешней среды функционирования компании, соотносимые с четырьмя основными маркерами – сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данной организации. SWOT-анализ кадрового холдинга «АНКОР» демонстрирует следующие показатели:

Таблица 2 - SWOT-анализ кадрового холдинга «АНКОР»

Внутренняя среда	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) высокое качество и разнообразие предоставляемых услуг; 2) профессионализм сотрудников холдинга; 3) высокий уровень заинтересованности сотрудников в развитии холдинга; 4) развитая функциональная структура компании; 5) сильная стратегия целевого	1) степень зависимости от конъюнктуры рынка на уровне выше среднего; 2) высокая текучесть кадров в ряде регионов (Москва, Санкт-Петербург, Калининград); 3) авторитарный стиль руководства

развития организации	
Внешняя среда	
Возможности (О)	Угрозы (Т)
1) лидирующие позиции на рынке рекрутинговых услуг; 2) индивидуальность предоставляемых услуг; 3) рост спроса на предоставляемые холдингом услуги со стороны компаний-клиентов; 4) широкий инструментальный ассортимент по продвижению предоставляемых холдингом услуг на рынке	1) нестабильность российской экономики; 2) рост конкурентного давления на рынке рекрутинговых услуг; 3) изменчивость предпочтений компаний-клиентов касательно сектора рекрутинговых услуг в целом

Очевидно, что всякая организация, действующая на рынке, подвергается непосредственному и непрерывному влиянию той макросреды, в которой ей приходится функционировать. Данная макросреда, внешняя по отношению к компании, оказывает сильное влияние на ее внутреннюю микросреду. Включая в себя действующие факторы политического, экономического, социокультурного и технологического порядка, макросреда способна влиять на динамику развития организации, а соответственно, и ее кадровую политику, а потому анализ данной макросреды (получивший название PEST-анализ) также необходим при характеристике деятельности компании, ее кадровых стратегий и рекрутинговых процессов. Помимо этого, сама специализация «АНКОР», предусматривающая предоставление полного перечня HR-услуг в бизнес-секторе, требует перманентной адаптации холдинга к изменчивой внешней макросреде, оказывающей влияние на методики и процессы подбора персонала в организации. Проведенный PEST-анализ кадрового холдинга «АНКОР» дает следующие результаты:

Таблица 3 - PEST-анализ кадрового холдинга «АНКОР»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
1) изменение законодательства; 2) налоговая политика; 3) государственное регулирование конкуренции	1) убытки от колебания курсов валют; 2) рост безработицы; 3) экономическая нестабильность; 4) рост конкурентного давления на рынке
Социокультурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
1) снижение доходов и покупательной способности населения; 2) стереотипы и предубеждения касательно рекрутинговых агентств	1) уровень инноваций и технологического развития отрасли; 2) внедрение новых технологий, роботизация процессов как в самом холдинге, так и в компаниях-клиентах

Одним из важнейших характерологических маркеров при общей оценке компании является ее конкурентоспособность на рынке предоставляемых товаров или услуг. Поскольку комплекс услуг в сфере рекрутмента, аутсорсинга, консалтинга перманентно необходим в условиях современной рыночной экономики, данный сектор предпринимательства оказывается привлекательным для различных компаний. Кадровый холдинг «АНКОР», как было отмечено выше, занимает лидирующие позиции на выбранном сегменте рынка, однако, как видно из SWOT- и PEST-анализа, в последние годы компания сталкивается с ростом конкурентного давления на рынке предоставления HR-услуг. Это не стало препятствием для увеличения холдингом консолидированной валовой выручки и ее удвоения за последние пять лет, однако требует повышенного внимания со стороны руководства организации к проблематикам стратегического менеджмента и составлению «карты» сильных, нейтральных и слабых сторон компании. Данные аспекты

позволяет выделить SNW-анализ; его отличие от SWOT-анализа состоит в большей глубине проработки, а также ориентированности именно на внутреннюю микросреду организации. Помимо этого, SNW-анализ проводится на основании данных SWOT-анализа.

Применительно к кадровому холдингу «АНКОР», SNW-анализ дает нам следующие результаты:

Таблица 4- SNW-анализ кадрового холдинга «АНКОР»

п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
	Выбор рынка		+	
	Корпоративная стратегия	+		
	Бизнес-стратегия по выбранному сегменту рынка	+		
	Организационная структура	+		
	Показатели финансового состояния	+		
	Конкурентоспособность предлагаемых услуг	+		
	Финансовые результаты работы холдинга	+		
	Информационная технология		+	
	Способность к реализации на рынке новых продуктов		+	
	Наличие кадровой	+		

0	стратегии			
1	Структура затрат	+		
2	Уровень производства	+		
3	Уровень маркетинга		+	
4	Уровень менеджмента		+	
5	Качество персонала	+		
6	Репутация на рынке	+		
7	Отношения с органами власти		+	
8	Инновации и исследования		+	
9	Развитость корпоративной культуры			+
0	Платежеспособность потребителей услуги	+		
1	Общность целей сотрудников		+	

В целом, SNW-анализ деятельности кадрового холдинга «АНКОР» позволяет сделать вывод о чрезвычайно высокой конкурентоспособности данной компании. К слабым сторонам холдинга относится лишь неразвитость корпоративной культуры, которая, тем не менее, способна влиять на текучесть кадров компании, процессы адаптации нового персонала и кадровые стратегии. В то же время, по большинству показателей проведенного анализа (12 пунктов из 21) фирма занимает сильные позиции, а тот факт, что они непосредственно относятся к стратегии развития

холдинга, его сфере бизнес-деятельности и финансовым показателям, указывает на чрезвычайно высокий уровень конкурентоспособности «АНКОР» на современном рынке рекрутинговых, аутсорсинговых и консалтинговых услуг.

Сильные конкурентные позиции холдинга в значительной мере обусловлены продуманной и взвешенной корпоративной и бизнес-стратегией развития, опирающейся на мощную всестороннюю аналитику и объективные оценки рыночной ситуации. Подтверждением тому служит внутренний меморандум холдинга «АНКОР» №083 «О новой системе управления рынками и определении границ рынков на территории Российской Федерации» от 2 апреля 2018 года. Меморандум четко указывает цели новой системы управления рынками и определения границ рынков, алгоритмы отнесения компании к рынку, определяет информационные источники маркировки трансформаций конъюнктуры и их верификации. Положения меморандума №083 демонстрируют комплексный, ориентированный на перспективу стратегический анализ, обеспечивающий динамичное развитие холдинга.

Центральный офис кадрового холдинга «АНКОР» расположен в г. Москва по адресу: бульвар Энтузиастов, 2, бизнес-центр «Golden Gate», башня А («АНКОР» является одной из ключевых компаний, арендующих офисы в данном бизнес-центре). Генеральным директором «АНКОРА» с 15 сентября 2008 года является Сергей Николаевич Саликов.

2.2. Кадровая политика организации и механизм подбора персонала

Рассмотрение кадровой политики холдинга «АНКОР» и используемых им механизмов подбора персонала в рамках настоящего исследования интересует нас в двух аспектах:

- 1) во-первых, с точки зрения подбора персонала и кадровых стратегий в самой компании «АНКОР»;
- 2) во-вторых, с точки зрения механизма подбора персонала холдингом для других организаций.

При подборе специалистами кадрового холдинга «АНКОР» сотрудников для других организаций, в первую очередь, осуществляется обозначение приоритетных универсальных критериев, которым должен соответствовать потенциальный кандидат. Такие критерии, в первую очередь, вычлняются на основе характера компании, нуждающейся в новых сотрудниках, и профессионального профиля открытой вакансии, на которую ведется подбор.

Далее происходит поиск потенциальных претендентов, осуществляемый ассистентами рекрутеров, работающих по проекту. Поиск ведется путем изучения резюме, вывешенных на сайтах вакансий и других специализированных сайтах, сбора информации в социальных сетях, размещения объявлений в СМИ, сотрудничества с вузами и ссузами, работы на ярмарках вакансий. Отобранные варианты проходят первичную оценку со стороны ассистентов, и после отсеивания части из них оставшиеся кандидаты проходят телефонное интервьюирование.

Телефонное интервьюирование потенциальных претендентов на вакантные ставки в те или иные компании также входит в круг обязанностей ассистентов рекрутеров. На данном этапе происходит аналитическая оценка соответствия кандидатов формальным требованиям на требуемые должности. В ходе телефонного интервью кандидаты призваны ответить на базовые вопросы о компетенциях и профессиональном опыте, трудовых мотивациях и планах, а также получают развернутую информацию об открытой вакансии и компании, ее предлагающей. В случае прохождения телефонного интервью и заинтересованности кандидата в предложенных условиях трудоустройства подготавливается следующий шаг, включающий в себя персональное кадровое собеседование.

Личное интервью проводит уже сам рекрутер. Он составляет психологический портрет претендентов на должность, анализирует их личностные и профессиональные качества, трудовые умения и навыки, интеллектуальные и логические способности, мотивации и карьерную заинтересованность. В случае успешного прохождения персонального интервьюирования с рекрутером «АНКОРА», кандидат направляется на дополнительное собеседование

непосредственно в компанию-клиента, нуждающуюся в новом сотруднике. Успешное собеседование и в самой данной компании ведет к найму работника.

Таков самый простой и быстрый вариант в процессе подбора персонала при участии специалистов кадрового холдинга «АНКОР». В случае, если ни один из отобранных специалистами холдинга претендентов не устраивает потенциального работодателя, процедура подбора кандидатов на вакантные должности начинается заново. Помимо этого, индивидуальный подход к каждой компании-клиенту заключается в расширении процесса подбора персонала со стороны «АНКОР» дополнительными фазисами, включающими анкетирование и тестирование кандидатов, различные формы ассессмента. Как показывает практический опыт, более глубокая работа с потенциальными претендентами требуется при подборе персонала в сектора, связанные с индустриальным производством, поскольку в данном случае особое значение приобретает оценка их технических навыков и знаний.

Специфика построения работы специалистов «АНКОРА» состоит в том, что им в большинстве случаев приходится иметь дело с заказами по массовому подбору персонала, что связано с внушительными объемами требуемой работы и необходимостью ее максимально рациональной и содержательной оптимизации. Эффективным инструментом подобной оптимизации стало проведение видео-интервью с потенциальными кандидатами в VCV-формате. Впервые запущенное в качестве пилотного проекта в 2015 года, видео-интервьюирование VCV-формата показало свою действенность, став одним из наиболее распространенных способов проведения собеседований специалистами «АНКОРА», позволяющим сберечь почти полчаса рабочего времени на каждом кандидате.

Более того, видео-интервью стало способом, вытесняющим как традиционное персональное собеседование, так и Skype-собеседования для кандидатов из других городов. В дополнение к видео-интервьюированию тестирование и анкетирование переводятся в электронную форму: тесты проходятся претендентами на вакантные должности в онлайн-режиме, а результаты анкетирования высылаются по электронной почте. Однако, в отдельных случаях

видео-интервью не заменяет, а дополняет личное кадровое собеседование, что обуславливается особо высокими требованиями со стороны компаний-клиентов к кандидатам на ряд ставок.

Видео-интервьюирование включает в себя два основных блока:

1) общих вопросов – кандидат рассказывает о своем образовании и предыдущем опыте работы, причинах поиска работы на данном этапе, ожиданиях от нового места работы и трудовых мотивациях;

2) профильных вопросов – кандидат раскрывает себя в аспекте своих профессиональных навыков, умений и знаний, демонстрирует уровень имеющихся компетенций и профильно-трудовой осведомленности.

Система видео-интервьюирования в VCV-формате, применяемая кадровым холдингом «АНКОР», строится по принципу видеозаписей интервьюера и интервьюируемого в режиме «вопрос – ответ». Подавляющее большинство кандидатов продемонстрировало технологическую открытость и адаптивность, было готово к собеседованию в новом для себя форме. Из тех, кто отказался от видео-интервью, преимущественное количество кандидатов сделало это по причине отсутствия необходимых устройств (в таком случае специалисты «АНКОРА» предоставляют альтернативу в виде стандартного кадрового собеседования); лишь меньшинство претендентов отказывалось от видео-формата интервьюирования по принципиальным причинам.

Занимаясь подбором персонала для компаний-клиентов и стремясь при этом использовать передовые технологии и способы рекрутинга, «АНКОР» выстраивает на основе современных достижений и подбор персонала для своих собственных нужд. Кроме того, в силу самой своей специализации, лидирующих позиций на рынке и имеющихся человеческих и финансовых ресурсов, «АНКОР» имеет возможность проводить максимально эффективную кадровую политику: данные SNW-анализа, в котором к числу сильных маркеров холдинга относится кадровая стратегия и качество работающего персонала, подтверждают этот тезис.

Общее количество работников холдинга в настоящий момент превышает 1200 человек, большинство из них – консультанты и рекрутеры. «АНКОР»

отличается тщательным соблюдением трудового законодательства, а потому всего его сотрудники имеют стабильную защиту своих трудовых прав, социальные гарантии, комфортные и соответствующие нормам безопасности условия труда.

Основными принципами проводимой кадровой политики и стратегии холдинга являются:

1) соблюдение постоянного роста профессиональных навыков и компетенций сотрудников компании;

2) открытость руководства к диалогу с подчиненными, учет мнений и интересов сотрудников при разработке средне- и долгосрочных планов развития холдинга;

3) обеспечение карьерных перспектив для работников организации в соответствии с количеством и качеством демонстрируемых ими результатов;

4) реализация гибкой политики вознаграждения, повышающей мотивацию сотрудников, стимулирующей интенсивность их труда, поощряющей как индивидуальные, так и командные успехи.

Подбором персонала в кадровом холдинге «АНКОР» занимается специальная служба внутреннего подбора сотрудников, комплектуемая за счет высококлассных экспертов. Процесс подбора персонала проходит стадии предварительного отбора, видео- или персонального интервью, комплексной оценки информации по каждому кандидату с составлением рекомендаций. На заключительном этапе подбора кандидат на вакантную ставку проходит анкетирование и тестирование по «системе 360 градусов», распространившейся в российской бизнес-среде с 2000-х годов[8]. «Система 360 градусов» позволяет претенденту «дистанционно» взглянуть на собственные личностные и профессиональные качества, сопоставить их с требуемыми характеристиками по вакантной позиции «со стороны». Данная система является одной из наиболее передовых разработок в сфере рекрутинга, завоевывающей все большее влияние в различных бизнес-сегментах российского рынка.

Соответственно, выстраивание кадровым холдингом «АНКОР» подбора персонала опирается на устоявшуюся структуру процесса подбора, однако данный

процесс характеризуется использованием передовых достижений в сфере методик и технологий рекрутинга (видео-интервьюирование в VCV-формате, тестирование по «системе 360 градусов», прохождение отборочных тестов и анкетирование в онлайн-режиме). Вместе с тем, задействуются и традиционные формы методик подбора новых кадров – персональное собеседование, письменное тестирование и анкетирование. Кроме того, в «АНКОРЕ» используется политика формирования кадрового резерва для перспективного пополнения высшего руководства компании, а служба управления персоналом следит за эффективностью профессиональной и социально-психологической адаптации новых сотрудников в трудовом коллективе холдинга. Успешность адаптации достигается за счет функционирования лаборатории социологических исследований компании, нацеленной на поддержание позитивной эмоционально-психологической атмосферы как в каждом структурном подразделении «АНКОРА», так и во всем холдинге в целом, на своевременное выявление конфликтогенных факторов и повышение внутренней стабильности коллектива. Особые усилия на данном этапе социолaborатория прилагает к формированию высокоразвитой корпоративной культуры, являющейся пока по результатам SNW-анализа единственной слабой позицией кадрового холдинга «АНКОР».

2.3. Подбор персонала: сравнение кадрового холдинга «АНКОР» с муниципальным и государственным сектором

Отдельный исследовательский интерес представляет сравнение принципов, методик и процесса подбора персонала в кадровый холдинг «АНКОР», с одной стороны, и организации российского государственно-муниципального сектора, – с другой. Это позволит составить более полную сопоставительную картину рекрутинговых механизмов в частных компаниях, находящихся на передовых позициях кадрового укомплектования и кадровой политики, и учреждениях государственно-муниципальной сферы.

Сравнение подбора персонала в кадровый холдинг «АНКОР» и в организации государственно-муниципальной сферы будет проводиться по нескольким параметрам:

- 1) реальные принципы и концепция подбора;
- 2) структура рекрутингового процесса;
- 3) использование традиционных и инновационных методов подбора персонала.

По реальным принципам и концепции подбора «АНКОР» является компанией, ориентированной на подбор действительных специалистов своего дела, обладающих необходимыми профессиональными навыками, познаниями в рекрутинге, образовательными квалификациями и, при необходимости, требуемым трудовым стажем. Такая политика подбора персонала позволила кадровому холдингу создать подготовленную команду, приносящую пользу компании. Это отражается на позициях компании, не просто являющейся лидером по сравнению с фирмами-конкурентами, но и контролирующей до 10% от всего объема рынка рекрутинговых услуг. Иными словами, концепция и принципы подбора персонала, осуществляемые на практике, доказывают свою эффективность.

Организации муниципального и государственного сектора, как неоднократно отмечалось выше, подбирают персонал на других основаниях, нежели те, что декларируются официально. Тогда как заявленные принципы подбора предполагают принятие на государственную и муниципальную службу лиц, обладающих определенным уровнем и профилем образования, рядом компетенций и навыков, специализированными знаниями по сфере деятельности организации, фактический рекрутинг осуществляется по принципу личных связей, на «клановой» основе. Формальное соблюдение конкурсных процедур скрывает реальное подбирание кадров среди «своих». В результате, это негативно сказывается на самом функционировании организаций и учреждений, т.к. на государственных и муниципальных должностях (в том числе, и руководящих), за некоторыми исключениями, оказываются служащие, не соответствующие занимаемым позициям, профессионально слабо или полностью не пригодные.

Различие реальных принципов подбора персонала накладывает неизгладимый отпечаток и на структуру рекрутингового процесса. Если подбор новых сотрудников в кадровый холдинг «АНКОР» включает все необходимые стадии, от предварительного отбора потенциальных кандидатов до тщательного анализа полученных об их личностных и профессиональных качествах сведений, что позволяет выбрать наиболее достойного претендента, то в организациях государственно-муниципального сектора подбор новых кадров зачастую ведется поверхностно и формально. Поскольку отбираются «свои» претенденты, то некоторые стадии процесса подбора (предварительный отбор, анализ информации о кандидате, составление его «портрета») могут опускаться, либо носить декоративный характер.

В то же время, в государственных и муниципальных учреждениях такая ситуация, хотя и достаточно распространена, не наблюдается в абсолютно каждом случае. От действия непрофессионалов организации также могут нести известные убытки (например, при наложении штрафов в сфере госзакупок), а некоторые вакансии по определению не могут заниматься людьми, не обладающими набором необходимых профессиональных и образовательных качеств (как, к примеру, при трудоустройстве врачом в бюджетные медицинские учреждения). При упрощении и/или формализации процесса подбора персонала в организации государственно-муниципального сектора мы имеем дело не с абсолютной, а с превалирующей ситуацией.

По параметру использования традиционных и инновационных методов подбора персонала кадровый холдинг «АНКОР» как частная компания существенно отличается от государственных и муниципальных учреждений. В последних, как правило, прибегают исключительно к традиционным методам подбора сотрудников. При трудоустройстве в учреждение, не предусматривающее присвоение статуса государственного гражданского или муниципального служащего, наиболее распространенным методом является персональное собеседование. В случае же присвоения статуса государственного или муниципального служащего, процедура подбора включает собеседование, проводимое конкурсной комиссией с кандидатом,

а в некоторых случаях – тестирование на знание актуального профильного законодательства. Также претендентом заполняется специальная анкета, данные которой впоследствии проверяются кадровыми службами. При включении в кадровый резерв процедура является аналогичной той, которая осуществляется при подборе на государственную или муниципальную службу.

«АНКОР» же, наряду с использованием традиционных форм и способов подбора персонала, активно внедряет и передовые методики. К ним относятся и видео-интервьюирование в VCV-формате, оптимизирующее процесс рекрутинга, и применение «системы 360 градусов», повышающее качество подбора кандидатов, и развитая система онлайн-тестирования и анкетирования, лишь в крайне малой степени перенимаемая государственными и муниципальными организациями (онлайн-тесты проводятся при устройстве на государственную гражданскую или муниципальную службу или при включении в кадровый резерв, однако организованы они лишь на базе самих организаций). Иными словами, «АНКОР» демонстрирует на несколько порядков большую эффективность, в сравнении с государственно-муниципальным сектором, не только по содержанию, но и по форме подбора персонала.

Таким образом, кадровый холдинг «АНКОР», являющийся в настоящее время лидером на рынке рекрутинговых, аутсорсинговых, консалтинговых и стаффинговых услуг, был основан в 1990 году, и с тех пор прошел путь динамичного роста, обеспечившего ему устойчивые позиции до 10% на соответствующих сегментах рынка. Более 1200 сотрудников компании, работающих в 40 различных офисах российских, украинских, казахских и белорусских городов, объединены в 5 бизнес-единиц, каждая из которых представляет собою крупную коммерческую организацию. SWOT-, PEST- и SNW-анализ деятельности холдинга показывают его чрезвычайно сильные позиции на современном рынке, которые он занимает, несмотря на ряд вызовов внешней макросреды. Успешная реализация корпоративной и бизнес-стратегии, эффективно налаженные механизмы рекрутинга и адаптации персонала отражаются на расширении влияния компании и росте ее консолидированной валовой выручки, удвоившейся за последние пять лет и

достигшей объема в 13,16 млрд. рублей. Добиться таких результатов холдинг смог за счет предоставления компаниям-клиентам качественных рекрутинговых услуг, учитывающих индивидуальные пожелания заказчика, включающих инновационные методики подбора кадров и продуманную, отлаженную систему рекрутингового процесса. Передовые формы и способы подбора персонала (видео-интервьюирование в VCV-формате, онлайн-тестирование и анкетирование, использование «системы 360 градусов»), а также тщательная политика адаптации сотрудников применяются холдингом и применительно к собственным потребностям. Использование рекрутинговых инноваций отличает «АНКОР» от организаций государственно-муниципального сектора; впрочем, различия касаются и реальных принципов подбора персонала, и самой структуры рекрутингового процесса, которые для государственных и муниципальных учреждений зачастую детерминируются «клановыми» факторами, основаниями личных связей с претендентами на занимаемые должности.

3. Рекомендации по механизмам подбора персонала в государственные организации на основе методов кадрового холдинга «АНКОР»

3.1. Корректировка стратегии и принципов кадровой политики в государственных и муниципальных организациях

Холдинг «АНКОР», являющийся консолидированной кадровой компанией, применяет традиционные и инновационные способы подбора персонала, проводит комплексную и многогранную кадровую политику, многолетней практикой доказавшей свою эффективность. Накопленный им опыт рекрутинговых практик может быть успешно адаптирован применительно к организациям государственно-муниципального сектора, что позволит повысить эффективность всей процедуры подбора персонала и общий уровень кадрового состава муниципальных и государственных учреждений.

В первую очередь, однако, нуждаются в корректировке принципы и стратегия кадровой политики государственно-муниципальных организаций. Выше неоднократно подчеркивалась их «кастовая замкнутость», «клановая» организация подбора персонала на основании личных связей претендентов с руководителями или сотрудниками данных учреждений. Смена общих принципов и генеральной стратегии кадровой политики закономерно будет, с одной стороны, вызывать к жизни, с другой стороны, опираться на реструктуризацию процесса рекрутинга, смену его методик, преобразование его форм.

Здесь следует отметить, что всякая кадровая политика организации «в идеале» строится по трем основным этапам:

1) нормирование – фаза установления баланса между работой с персоналом и целями деятельности организации в целом;

2) программирование – фаза выработки структуры действий и мероприятий по кадровой политике с целью предпочтительных ее изменений на основе комплексного анализа текущей ситуации, микро- и макросреды;

3) мониторинг – фаза непрерывной диагностики и анализа кадровой ситуации, реализации мероприятий в рамках гибкой системы адаптационных процессов, устранения конфликтогенных факторов и т.д.[17].

Очевидно, что при наблюдаемой ныне картине ни нормирование, ни программирование, ни мониторинг в рамках кадровой политики организаций государственно-муниципального сектора не осуществляются на должном уровне. Для изменения ситуации необходим отказ от прежней модели принципов кадровой политики в целом, подбора персонала в частности. Принципы личных связей должны быть заменены принципами реальных конкурсных процедур, предназначенных для отбора кандидатов, в наиболее полной степени соответствующих профессиональным и квалификационным требованиям, предъявляемым к той или иной должностной позиции.

Добиться таких изменений возможно при проведении всех этапов подбора персонала при привлечении независимой конкурсной комиссии. До тех пор, пока конкурсная комиссия состоит исключительно из представителей самой государственной или муниципальной организации, в которую подбираются новые кадры, обеспечить действительно объективную и беспристрастную процедуру невозможно. Однако в том случае, если конкурсная комиссия, наряду с сотрудниками учреждения, будет включать в себя группу независимых экспертов, обеспечение эффективного и взвешенного кадрового подбора становится реальным.

Такие группы независимых экспертов могут состояться из сотрудников крупных рекрутинговых агентств, прошедших специальную аккредитацию; взаимоотношения агентств и государственно-муниципальных учреждений будут в таком случае регулироваться официальными договорами, закрепляющими права и обязанности сторон, составляемыми по аналогии с контрактами кадровых фирм с компаниями-клиентами. Подобные изменения, в свою очередь, будут требовать законодательного регулирования, предписывающего в императивном порядке комплектования паритетных конкурсных комиссий с членством в них независимых экспертов от аккредитованных рекрутинговых компаний, – в противном случае,

государственные и муниципальные организации будут лишь в порядке исключения прибегать к указанной процедуре.

Осуществление корректуры, связанной с новым порядком формирования конкурсных комиссий, поставит проблему обеспечения ресурсами новых процедур, в первую очередь, бюджетного характера. Кроме того, налаживание работы конкурсных комиссий с привлечением независимых экспертов может быть затруднено в силу других причин объективного порядка: географической удаленности и труднодоступности той или иной организации (например, в сельской местности, на территориях крайнего Севера), малых размеров учреждения и низкой или отсутствующей конкуренции кандидатов на вакантную должность в силу ее низкой привлекательности и т.д.

Следовательно, первоначально новый порядок работы конкурсных комиссий должен быть апробирован на государственных и муниципальных организациях федерального, регионального (субъекта Российской Федерации) и крупного локального (региональной столицы и крупнейших городов субъекта) уровня. В самую же первую очередь, он должен быть организован в тех сегментах рассматриваемого сектора, которые связаны с присвоением статуса государственного гражданского и муниципального служащего. В Самарской области, например, обновленные конкурсные комиссии с привлечением независимых экспертов должны появиться как при подборе сотрудников на вакантные должности, так и при комплектовании кадрового резерва в секретариате правительства Самарской области, администрации Губернатора, во всех областных министерствах, городских департаментах, в администрации городского округа Самара, администрациях самарских внутригородских районов, в ряде подведомственных учреждений и т.д.

Создание комиссий, построенных на новых основаниях и действующих по принципам подбора наиболее компетентных и профессиональных сотрудников (а не наиболее связанных личными узами с начальством или сотрудниками государственно-муниципальных организаций), потребует также адаптации методологии рекрутинга к специфике муниципального и государственного сектора.

Дополнительные методологические наработки должны будут учитываться при аккредитации кадровых агентств, предоставляющих независимых экспертов в конкурсные комиссии.

Холдинг «АНКОР», лидирующий на рынке рекрутинговых услуг, использующий наиболее инновационные способы и формы подбора персонала, должен быть в числе первых привлечен к созданию и функционированию указанных выше конкурсных комиссий. Его разветвленная территориальная сеть, ресурсы и накопленный опыт в сфере кадровых инициатив и подбора персонала позволит сделать работу обновленных конкурсных комиссий государственно-муниципального сектора максимально эффективной. Кроме того, независимые специалисты, делегируемые в комиссии, могут представлять несколько (два и более) рекрутинговых агентств, что позволит повысить вероятность максимально объективной и трезвой оценки.

Конкурсные комиссии, созданные с привлечением «сторонних» экспертов по подбору персонала, будут выполнять при организациях государственно-муниципального сектора следующие основные функции:

1) рекрутинговая – непосредственная и первоочередная функция, связанная с подбором сотрудников на вакантные должностные позиции, либо с формированием кадрового резерва;

2) контрольная – второстепенная функция, заключающаяся в обеспечении контроля на всех этапах конкурса над той частью комиссии, которая представлена сотрудниками (в том числе, руководящего звена) государственной или муниципальной организации или учреждения, проводящих конкурс.

Начальное использование рекомендаций к очерченному кругу организаций, связанных с присвоением статуса государственного гражданского или муниципального служащего, позволит скорректировать и верифицировать предлагаемые практики как в части их нормативно-правового регулирования, так и в сфере их практической эффективности. Лишь после комплексного анализа всех полученных результатов можно будет разрабатывать адаптивные проекты по распространению зоны

преобразования конкурсных процедур в тех государственно-муниципальных организациях, которые находятся внутри маркированного выше «проблемного поля».

Разумеется, функционирование преобразованных конкурсных комиссий, включающих независимых экспертов от рекрутинговых агентств, не является стопроцентной гарантией обеспечения корректур стратегии и принципов подбора персонала и кадровой политики организаций государственно-муниципального сектора вообще. Оно не снимает вероятностей действия коррупционных факторов, рисков оказания на независимых специалистов административного давления и т.д. Тем не менее, мероприятия по обновлению конкурсных комиссий в значительной мере подрывают основы предыдущих принципов и стратегии «клановой» кадровой политики государственных и муниципальных учреждений, качественно снижают пространство вероятного подбора «своих» кандидатов.

3.2. Повышение организационной культуры и адаптивных практик в государственных и муниципальных организациях

Организационная культура всякого муниципального и государственного учреждения представляет собой «разветвленное» и многоаспектное явление, увязывающее в единой системе разнохарактерные элементы. Наиболее близкая аналогия ему – корпоративная культура в мире частных компаний. Согласно наиболее распространенным современным определениям, корпоративная культура – это «сложное образование, включающее набор предположений, верований, ожиданий, норм, ценностей, символов, образцов поведения, следование которым помогает организации решать проблемы адаптации во внешнем окружении и поддерживать состояние внутренней стабильности»[18]. Особая важность корпоративной культуры компании состоит в том, что она позволяет объединить трудовой коллектив и повысить его психологический настрой, свести к оптимальному уровню процесс сменяемости кадров, повышая устойчивость

организации, а в плане отбора персонала – облегчает адаптационные процессы у новых сотрудников и задает более четкие ориентиры самому рекрутингу.

Повышение развитости корпоративной культуры в компании может осуществляться различными методами, среди которых наиболее распространенными являются:

1) административные – носят директивный и обязательный для всех сотрудников характер;

2) экономические – ориентированы на создание стимулов и бонусов для работников, трудящихся на общее благо компании;

3) социально-психологические – построены на принципах этического воздействия, логического и эмоционального убеждения, организации сплочивающих коллектив досуговых мероприятий[18].

Данные положения, касающиеся корпоративной культуры в коммерческих компаниях, актуальны и при обращении к вопросу о повышении организационной культуры в муниципальных и государственных учреждениях. Использовать культурно-корпоративный опыт кадрового холдинга «АНКОР» в данном пункте представляется затруднительным в связи с тем, что по данным SNW-анализа именно корпоративная культура представляет единственное слабое место компании. Однако тот факт, что наряду с низким уровнем развития корпоративной культуры в «АНКОРЕ» диагностируется и усредненный показатель общности целей сотрудников указывает на ее важность в процессе консолидации трудового коллектива.

Организационная культура традиционно является проблемным полем для государственно-муниципальных учреждений – их руководство не столь много внимания уделяет ее развитию, тогда как и предпринимаемые в данном направлении меры носят авторитарно-административный характер. Помимо прочего, это является признаком фрагментированности трудового коллектива государственно-муниципальных организаций.

Повышение уровня развития организационной культуры нуждается в изменении парадигмы подхода к данному процессу: рост организационной

культуры должен опираться по преимуществу не на административные, а на социально-психологические и экономические методы. Директивные меры будут при этом носить лишь вспомогательный характер и касаться больше формально-организационных вопросов, тогда как социально-психологическое воздействие, а также мотивационные и стимулирующие сотрудников учреждений действия выдвинутся на первый план.

На данном пути наиболее действенными формами улучшения организационной культуры являются:

1) регулярное проведение на добровольной основе, без отсутствия принуждений и угроз со стороны руководства и/или профсоюзных структур, корпоративных (в том числе, выездных) мероприятий, приуроченных к национальным и профессиональным праздникам, совершению значимых для учреждения достижений и т.д.;

2) личные поздравления сотрудников государственной или муниципальной организации в связи с их персональными праздниками и торжествами (дни рождения, свадьбы, рождение ребенка и т.д.), которые в отдельных ситуациях – при демонстрации работником высоких показателей эффективности труда – могут подкрепляться материальными бонусами;

3) совершенствование внутренней коммуникативной среды трудового коллектива учреждений и организация антистрессовых групповых мероприятий в течение рабочего дня, позволяющих снять возможное напряжение и «разрядить» эмоциональную ситуацию.

Формирование высокоразвитой организационной культуры в организациях государственно-муниципального сектора позитивно повлияет и на консолидирование целей сотрудников, что в комплексе облегчит адаптационные процессы для недавно устроившихся в учреждения работников. Низкое внимание к адаптации новых сотрудников является распространенным упущением не только в муниципальных и государственных организациях, но и во многих частных компаниях; рост же уровня организационной культуры, создав более комфортную и товарищескую психологическую атмосферу среди коллег, упростит адаптивные

механизмы (причем как при первичной, так и при вторичной адаптации), тем самым, способствуя оптимизации нагрузки на специалистов кадрового сектора.

Складывание релевантной организационной культуры будет, в первую очередь, влиять на социальную адаптацию нового персонала учреждений, тогда как профессиональная адаптация будет затронута ей в меньшей степени. Это требует учета при корректировке адаптивных практик. Международный опыт дает нам различные варианты их выстраивания: так, в Японии они организованы по принципам наставничества, в США – на началах индивидуализма, в Западной и Центральной Европе – на нормативно-коммуникативных основаниях[16].

Осуществление мероприятий, нацеленных на структурирование развитой организационной культуры и совершенствование адаптационных механизмов для нового персонала государственно-муниципальных учреждений, не только может и должно проводиться при взаимодействии с независимыми экспертами от рекрутинговых агентств, входящих в конкурсные комиссии и способных предложить свои концептуально-методологические наработки, но и на основе дополнительной нормотворческой деятельности. Кадровые службы муниципальных и государственных организаций должны будут выстраивать работу по обновленным инструкциям, особое внимание в которых будет уделено вопросам адаптационных процессов нового персонала. Разумеется, совершенствование нормотворчества в качестве одного из базовых условий предполагает наличие достаточной «политической воли», ориентированной на всестороннее повышение эффективности работы и кадровой политики государственно-муниципальных организаций.

Наконец, следует также подчеркнуть, что развитая организационная культура будет не только облегчать адаптивные практики, но и задавать более четкие контуры самому подбору персонала. Такая адаптивная культура будет «подсказывать», какие личностные и психологические качества кандидатов позволят им, в случае трудоустройства, максимально проявить себя и быстро влиться в трудовой коллектив, а какие, напротив, будут лишь препятствовать претендентам. В данной степени, совершенствуется сам механизм и процесс рекрутинга в учреждения государственно-муниципального сектора.

3.3. Изменение методик подбора персонала в государственных и муниципальных организациях

Специалисты по подбору персонала кадрового холдинга «АНКОР», осуществляющие рекрутинговые практики в саму данную компанию, используют, как неоднократно подчеркивалось выше, инновационные способы и технологии подбора, апробированные также на компаниях-клиентах. Сектор же государственных и муниципальных организаций слабо затронут передовыми достижениями технологий и методик подбора персонала, тогда как изменение стратегии и принципов рекрутинга и кадровой политики в целом потребует внедрения инноваций, а привлечение независимых экспертов от кадровых агентств в конкурсные комиссии создаст все условия для перенимания и эффективного использования современного прогрессивного опыта.

Работа в государственных и муниципальных организациях требует (при условии обеспечения реального конкурсного отбора) от сотрудника развитого логического мышления, умения оперативно и грамотно реагировать на непредвиденные и стрессовые ситуации, наличия достаточно высокого уровня аналитических данных, глубокого знания законодательства и накопленного опыта по профилю деятельности. Это – базовые параметры, которым обязательно должен соответствовать кандидат на государственную гражданскую или муниципальную службу, вне зависимости от того, будет ли он занят на низовых, средних или высших, руководящих позициях.

Обновление деятельности конкурсных комиссий призвано повысить эффективность и результативность подбора как новых сотрудников, так и членов кадрового резерва государственно-муниципальных организаций. Применение инновационных технологий и форм рекрутинга в данном случае отвечает целями и задачам организуемых на новых основах конкурсных процедур; опыт специалистов кадрового холдинга «АНКОР» дает здесь обширный материал.

Применение телефонного интервьюирования при первичном отборе кандидатов представляется рискованным и нежелательным способом вследствие тех возможностей необъективного «отсеивания», которые дает такая рекрутинговая методика. Иначе обстоит дело с видео-интервью, которое позволяет конкурсной комиссии дистанционно осуществить многоступенчатое и эффективное оценивание потенциальных кандидатов. Кроме того, видео-интервьюирование позволяет облегчить процедуру для претендентов, обеспечить доступ к конкурсу на вакантные должности или в кадровый резерв государственных и муниципальных организаций как кандидатам, чья личная явка на кадровое собеседование затруднена по причине занятости, территориальной удаленности, отнесения к маломобильным группам населения и т.д.

В качестве дополнения передовых рекрутинговых методик, при проведении как видео-интервьюирования, так и обычного кадрового собеседования возможно более широкое применение такой формы как интеллектуальное интервью и взятие на вооружение brainteaser-интервью (буквальный перевод – «интервью, щекочущее мозг»), являющееся инновационной формой интервьюирования[10].

Суть интеллектуального интервью состоит в проверке кандидата на вакантную должность или в кадровый резерв государственно-муниципальной организации рядом вопросов-головоломок, вопросов со скрытым подтекстом, т.н. «невозможными вопросами» (точные ответы на которые никто не знает). Само содержание задаваемых в ходе интеллектуального интервью вопросов может совершенно не соотноситься с должностными обязанностями вакансии, на которую претендует кандидат, однако по скорости и характеру ответов на них интервьюер имеет возможность оценить быстроту мышления, логические навыки и интеллектуальный уровень человека, его креативность, стрессоустойчивость и расположенность к творческой или, напротив, монотонно-однотипной деятельности. В особенности такие свойства проявляются при ответе на «невозможные вопросы».

Нацеленность на выявление наличия или отсутствия тех же качеств в претенденте характеризует и brainteaser-интервью, заключающиеся в разрешении логических задач или ответе на сложные и неоднозначные вопросы. Широко

известным, например, является вопрос «Почему все люки колодцев круглые?»[10], впервые придуманный и использованный на собеседованиях в корпорации «Microsoft».

Вопросы и задачи, задаваемые в рамках «интервью, щекочущего мозг», делятся на три основные группы:

- 1) имеющие четкий ответ, над которым кандидату необходимо подумать;
- 2) не имеющие четкого ответа, близкие к «невозможным вопросам»;
- 3) раскрывающие оригинальность мышления путем гипотетического продуцирования разнообразных ситуаций.

Далее, важным при рекрутинговых процедурах в государственно-муниципальные учреждения представляется использование CASE-интервью специалистами конкурсных комиссий. Суть такого интервью состоит в повышении объективности личностного и психологического портрета кандидата, проходящего собеседование[11]. Как правило претенденты на трудоустройство произвольно или непроизвольно стремятся предоставить такие ответы, которые соответствуют ожиданиям интервьюера и являются социально-желательными. CASE-интервью же строится на моделировании ситуаций, при которых происходит явное столкновение по «проблемным точкам»: кандидат при этом поставлен в такие условия, при которых он вынужден обоснованно высказаться в пользу той или иной позиции и причин, по которым он ее занимает. Это также дает возможность оценить степень его реального соответствия характеру той вакансии, на которую он претендует.

Отсутствие использования видео-интервьюирования, в том числе, в форме интеллектуального, brainteaser- и CASE-интервью в рекрутинговых практиках учреждений государственно-муниципального сектора представляется серьезным упущением, исправление которого позволит повысить результативность и точность различных форм проводимого интервьюирования. Данные формы собеседований являются «неизведанной территорией» для муниципальных и государственных организаций, в связи с чем их применение при подборе персонала и комплектовании кадрового резерва, в первую очередь, ложится на независимых экспертов от кадровых агентств, включенных в обновленные конкурсные комиссии. Налаживание

целостной работы конкурсной комиссии, обеспечение методологического просвещения тех ее членов, которые являются представителями государственной или муниципальной организации, контроль результативного применения инновационных методик при осуществлении подбора персонала и формировании кадрового резерва учреждения, – вот далеко не полный перечень задач, выполнение которых ложится на независимых рекрутинговых экспертов.

Важным совершенствованием способов подбора персонала и кандидатов в кадровый резерв государственно-муниципальных организаций является применение онлайн-теста в тех формах, которые мы отмечали при рекрутинговых процессах, осуществляемых специалистами холдинга «АНКОР» для нужд компаний-клиентов и собственных нужд кадровой корпорации. Если в настоящее время электронное тестирование осуществляется государственными и муниципальными организациями лишь в случаях конкурса на занятие вакантных должностей государственной гражданской и муниципальной службы, либо в некоторых случаях – при комплектовании кадрового резерва, то преобразование методик подбора персонала должно включать в себя, помимо прочего, и внедрение онлайн-тестирования. Такие тесты должны включать в себя вопросы, касающиеся знаний по основам делопроизводства, государственной и муниципальной службы, законодательству по профильной деятельности вакансии, на которую претендует кандидат. В целях защиты персональных данных, а также для поддержания максимальной объективности результатов, онлайн-тестирование должно проводиться исключительно по защищенным каналам связи, тогда отведенное на тест время должно быть строго ограничено во избежание подтасовки данных. Электронное тестирование, организованное на онлайн-основе, позволит пройти его кандидату в любое удобное время, предшествующее интервьюированной части конкурса, а доступ к результатам пройденного и завершеного теста даст возможность претенденту на вакантную или резервно-кадровую позицию убедиться в подлинности тех результатов, которыми располагает конкурсная комиссия.

3.4. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предложенных мероприятий, как правило, включает в себя прогностическую маркировку социального и экономического эффекта от внедрения рекомендаций в деятельность организации. Обращаясь к тем мероприятиям, которые были предложены нами применительно к учреждениям государственно-муниципального сектора по корректировке стратегии и принципов кадровой политики, развитию организационной культуры и адаптивных практик, изменению интервью- и тестовых методик подбора персонала и формирования кадрового резерва, предполагаемый социальный эффект можно оценить следующим образом:

1) улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе, повышение сплоченности, консолидированности работников как в рамках отдельных структурных подразделений, так и в рамках каждой государственной или муниципальной организации в целом;

2) обеспечение удовлетворенности сотрудников своей работой, условиями труда, рост мотивационных установок, складывание необходимой среды для максимального творческого и профессионального раскрытия каждого работника;

3) снижение процесса «текучки кадров» до оптимальных (около 5% в год) показателей, дающих стабильное обновление трудового коллектива без нанесения ущерба по интенсивности и другим количественным и качественным показателям трудового процесса муниципальных и государственных учреждений;

4) как следствие, повышение результативности и общей эффективности работы государственных и муниципальных организаций, что, в силу самой их специфики деятельности, будет благотворно отражаться на разнообразных сторонах социальной жизнедеятельности федерального, регионального и локального уровней.

Оценить же эффективность предложенных мероприятий по экономическим параметрам оказывается практически невозможно. Во-первых, государственные и муниципальные организации функционируют на иных основаниях, нежели частно-предпринимательские компании. Если для последних экономический эффект от

различных проектов преобразований возможно измерить по таким показателям как размер прибылей и консолидированной валовой выручки, структура доходов и расходов, то лишь ограниченный ряд государственно-муниципальных организаций (госкомпании, муниципальные предприятия и др.) обладает сопоставимыми сравнительными параметрами. Если для какого-либо государственного или муниципального предприятия, оказывающего за плату услуги населению, еще возможно более или менее точно определить экономический эффект от внедрения каких-либо обновленческих рекомендаций и реформаторских программ, то дать аналогичную оценку, к примеру, секретариату областного правительства или управлению ЗАГС попросту невозможно.

Во-вторых, если в рамках отдельных государственных и муниципальных организаций экономическая эффективность проведенных преобразований еще в ряде случаев поддается оценке, то при рассмотрении ситуации в целом, в масштабах всего государственно-муниципального сектора, какие-либо экономические прогнозы нерелевантны в силу разнородности исследуемого организационного сегмента.

Оценку экономической эффективности предложенных рекомендаций возможно дать лишь через призму социальной эффективности последних. Общий рост качества функционирования государственных и муниципальных организаций, повышение их результативности, укомплектование их действительно профессиональными и компетентными сотрудниками, являющимися специалистами в своей профильной области, снижение «текучести» кадров и связанных с ней издержек, неизбежно будут вести к экономии бюджетных средств. Даже с учетом того факта, что преобразования конкурсных комиссий и процедур потребуют некоторого роста финансирования, реалистичной представляется гипотеза, согласно которой экономия от внедрения предложенного плана мероприятий превысит расходы, требуемые для его воплощения в жизнь.

Таким образом, рекомендации по механизмам подбора персонала в государственные и муниципальные организации, а также по корректировке осуществляемой кадровой политики в целом, включают в себя весьма обширную

программу предложений в сфере рекрутинговых принципов, организационной культуры, адаптивных практик, конкурсных процессов и технологий. Изменения стратегии и принципов кадровой политики предполагают «смену вех», отказ от «клановой» замкнутости и подбора кандидатов по личным связям в пользу профессиональных и компетенционных характеристик. Это с неизбежностью предполагает обновление конкурсных комиссий на основе привлечения независимых экспертов от рекрутинговых агентств, в первую очередь, в сфере непосредственно государственной гражданской и муниципальной службы. Повышение уровня организационной культуры преимущественно социально-психологическими и экономическими методами должно усилить позиции государственно-муниципального сектора, консолидировать трудовой коллектив учреждений и улучшить кадровую ситуацию, а совершенствование адаптивных практик – облегчить профессионально-адаптационные процессы. Использование инновационных методик рекрутинга (видео-интервьюирования в различных формах, электронное онлайн-тестирование по защищенным каналам связи) позволит оптимизировать и качественно усилить механизм и процесс подбора персонала в организации. Общий социальный эффект от внедрения предложенного плана мероприятий приведет к улучшению качественных показателей и результативности работы государственно и муниципального сектора, что, в конечном счете, отразится на экономии бюджетных средств.

Заключение

Подбор персонала в организацию, т.е. процесс формирования максимально оптимальной кадровой среды компании, предприятия или учреждения, затрагивает периодически всякую коммерческую фирму и организацию бюджетной сферы. И для частного, и для государственно-муниципального сектора рекрутинг, на первый взгляд, выстраивается на основании одинаковых концепции и принципов; реальность же демонстрирует иную картину. Тогда как для частных компаний ориентированность на подбор новых кадров в соответствии с их профессионально-компетенционными качествами является практической политикой, для государственных и муниципальных организаций она преимущественно сохраняется на уровне декларируемых целей, в то время как действительный подбор сотрудников строится на принципах личных связей. В свою очередь, это определяет и более слабое воздействие внутренних и внешних факторов на подбор трудовых кадров в государственно-муниципальные учреждения, и облегченные рекрутинговые схемы для «клановых» кандидатов в этом же секторе. Наиболее распространенные методы подбора персонала посредством интервью, анкетирования и тестирования общи, в целом, для всех организаций, но применительно к муниципальной и государственной сфере они зачастую носят формальный характер.

Кадровый холдинг «АНКОР», последние годы лидирующий на рынке рекрутинговых, консалтинговых, стаффинговых и аутсорсинговых услуг, стабильно удерживающий до 10% соответствующих рыночных сегментов, объединяет к настоящему моменту более 1200 сотрудников, занятых в 40 офисах 4 стран (России, Украины, Казахстана и Белоруссии) и сгруппированных в 5 крупных бизнес-единицах. Согласно демонстрируемым результатам, а также показателям SWOT-, PEST- и SNW-анализа деятельности холдинга, последний занимает чрезвычайно сильные позиции, оставив далеко позади себя всех ближайших конкурентов, следует в русле динамичного развития и успешно преодолевает вызовы внешней макросреды. Эффективное воплощение корпоративной и бизнес-стратегии,

отлаженные механизмы подбора и адаптации персонала отражаются на росте консолидированной валовой выручки компании, выросшей в два раза за последние пять лет и достигшей отметки в 13,16 млрд. рублей в год. Залогом прогрессивного развития холдинга является предоставление многочисленным компаниям-клиентам, задействованным во всех секторах современной рыночной экономики, высококачественных рекрутинговых услуг, выстроенных в соответствии с инновационными наработками и индивидуальными пожеланиями заказчика. Актуальные и передовые способы и формы подбора персонала (использование «системы 360 градусов», видео-интервьюирование в формате VCV, онлайн-тестирование и электронное анкетирование), комплексная механика адаптации персонала применяются «АНКОР» и в отношении собственных кадровых потребностей. Отличие холдинга (как успешной частной компании) от государственно-муниципальных организаций проявляются не только в таких очевидных пунктах, как реальные принципы подбора персонала, структура процесса рекрутинга, но и по направлению использования инновационных средств и форм кадрового подбора.

План рекомендаций по механизмам подбора персонала в организации государственно-муниципального сектора опирается на реализуемые холдингом «АНКОР» передовые концептуальные и практические наработки. Данный план включает в себя мероприятия по смене кадровых стратегий и доминирующих принципов, рекрутинговых технологий и процессов, адаптивных практик и шагов по повышению организационной культуры. Смена принципов и стратегии подбора персонала и кадровой политики вообще подразумевает уход от превалирования личных связей в сторону рекрутинга на основе реальных профессиональных навыков и компетенций потенциальных кандидатов. Данная смена неразрывно связана с преобразованием конкурсных комиссий (в первую очередь, при подборе кадров государственной гражданской и муниципальной службы), привлечение в которые независимых экспертов от рекрутинговых агентств опирается на законодательные реформы. Действия по повышению организационной культуры должны носить по преимуществу социально-психологический и экономический

характер, что вкупе с совершенствованием адаптивных практик также благотворно скажется на кадровой ситуации. Внедрение в конкурсный процесс инновационных форм и методик подбора персонала (видео-интервьюирование, в том числе, интеллектуального, brainteaser- и CASE-интервью; онлайн-тестирование по защищенным электронным каналам связи) обеспечит высокое качество обновленного рекрутинга в государственно-муниципальном секторе. Такой комплекс мероприятий в своей реализации вызовет позитивный социальный эффект, выражающийся в росте всесторонней эффективности функционирования организаций государственно-муниципального сектора, а это, в свою очередь, позволит сэкономить солидные бюджетные средства.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция РФ // СПС «КонсультантПлюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. 05.02.2018) // СПС «КонсультантПлюс».
3. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. 28.12.2017) // СПС «КонсультантПлюс».
4. «О муниципальной службе в Российской Федерации»: Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ (ред. 18.04.2018) // СПС «КонсультантПлюс».

Литература

5. Авруцкая С.Г., Воробьева Т.Ю. Современные методы отбора персонала в России // Успехи в химии и химической технологии. 2014. Т. XXVIII. №4.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М.: РАГС, 2008.
39. Белгородов В.П. Корпоративный ассесмент-центр, Спб.: изд. СПбГСЭУ. 2013.
8. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2007. №2.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. - М.: Экономика, 2012.
10. Бунатян А.Н. Экономико-организационные основы современных технологий отбора персонала организаций. Авторферат дисс. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М., 2011.
11. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для бакалавров / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2015.

12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001.

13. Власенкова Е.А. О подходах к моделированию организационных структур органов государственного управления и местного самоуправления // Актуальные проблемы социально-экономических наук. Материалы II Международной научно-практической конференции: сборник научных трудов. Научный ред. Ю.В. Мамченко.

14. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. - Ижевск: Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013

15. Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. 2016. №3.

16. Всемирова Ю.В. Современные методы оценки и диагностики в организациях. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2013.

17. Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: РГГУ, 2013.

18. Гимазова Ю. В. Государственное и муниципальное управление; Юрайт - Москва, 2014.

19. Домрачева Л.П., Лаптева Е.В. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении // Международный бухгалтерский учет. 2016. №4.

20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2013.

21. Жариков В.В., Лыжникова М.А. Инновационные технологии отбора персонала // Экономинфо. 2014. №21.

22. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.

23. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

24. Казиева Н.Н. Подбор и управление персоналом в структуре предпринимательской деятельности // Вестник ДГТУ. 2011. Т. 11. №8.

25. Карасев М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Дискуссия. 2015. №8.
26. Катковская И.В. Организация аудита процесса подбора персонала // Вестник ТомГУ. Серия «Экономика». 2016. №2.
27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. 2-е изд. М.: КНОРУС, 2016.
28. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. –СПб.: СПбГСЭУ, 2013.
29. Коваленко Е.Г. Государственное и муниципальное управление. М.: Инфра-М, 2014.
30. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. №6.
31. Кондратьева Е.А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. №7.
32. Кулькова А.А., Пеша А.В. Исследование возможностей и результатов управленческого воздействия на формирование корпоративной культуры организаций сферы обслуживания // Известия УрГЭУ. 2013. №3/4.
33. Лымарева О.А., Лагерева К.А. Подбор персонала государственных служб: особенности и пути совершенствования // Символ науки. 2016. №12/1.
34. Макарова И., Алехина О., Крайнова Л. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М: Дело АНХ, 2012.
35. Парахина, В.Н. Муниципальное управление: Учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. - М.: КноРус, 2013.
36. Подвербных У.С., Дюбенюк И.В. Система стратегического управления персоналом медиаорганизации // Вестник МГУП им. И. Федорова. 2016. №3.
37. Пронин А.А., Швидко М.Н. Регулирование государственного и муниципального управления // Независимый библиотечный адвокат. 2015.

38. Репичев А.И., Михайлова О.В. Исследование тенденций развития государственной гражданской службы // RJOAS. 2017. №3.
39. Рожкова Л.В. Современные технологии формирования кадров муниципальной службы (региональный аспект) // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2007. №4.
40. Сухойван, Екатерина Документирование бизнес-процесса поиска и подбора персонала / Екатерина Сухойван. - Москва: Гостехиздат, 2014.
41. Третьякова Е.С., Светлакова С.А. Проблемы и тенденции развития государственного управления в Российской Федерации // Журнал «Молодые ученые». - 2013. - № 4.
42. Орешин В. П. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
43. Хусаинов У.Ш. Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу // Право. Журнал ВШЭ. 2016. №3.