

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M51

УДК: 331.5.024.54

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА



Зульфина Ирековна Гаязова

директор департамента по управлению персоналом ООО «Матрёшка»,
Россия, Барнаул, dilfina777@mail.ru, ORCID 0009-0002-8548-2549



Ирина Юрьевна Ануфриева

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса
и инноваций Алтайского государственного университета,
Россия, Барнаул, anufrieva_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

Резюме. Статья посвящена традиционным и современным технологиям поиска и отбора нового персонала в организациях.

Цель исследования: выявление основных содержательных характеристик актуальных кадровых технологий привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные должности организации ресторанного бизнеса в современных условиях.

Авторами отмечается разнообразие авторских трактовок понятия «кадровая технология», ее основных классификаций, а также теоретико-методологических подходов к содержанию процедур и технологий найма, оценки и отбора персонала.

Приводятся результаты анализа действенных технологий поиска и отбора персонала в ООО «Матрёшка» г. Барнаула Алтайского края. Отмечается специфика мотивации и труда в организациях ресторанного

бизнеса, кадрового голода на локальном рынке труда. По итогам исследования предложены конкретные рекомендации по развитию кадровых технологий.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, кадровая технология, поиск, оценка, отбор, наем персонала

Для цитирования: Гаязова З. И., Ануфриева И. Ю. Современные технологии поиска и отбора персонала в организациях ресторанного бизнеса // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 23. С. 35–49.

MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL SEARCH AND SELECTION IN RESTAURANT BUSINESS ORGANIZATIONS

Zulfina I. Gayazova

Director of the Personnel Management Department of Matryoshka LLC,
Barnaul, Russia, dilfina777@mail.ru, ORCID 0009-0002-8548-2549

Irina Yu. Anufrieva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation of Altai State University, Barnaul, Russia, anufrieva_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

Resume. This article is devoted to traditional and modern technologies for the search and selection of new personnel in organizations.

The purpose of the study is to identify the main substantive characteristics of current personnel technologies for attracting, evaluating and selecting candidates for vacant positions in the restaurant business in modern conditions.

The authors note the diversity of the author's interpretations of the concept of “personnel technology”, its main classifications, as well as theoretical and methodological approaches to the content of procedures and technologies for hiring, evaluating and selecting personnel.

The article presents the results of an analysis of effective technologies for personnel search and selection in ООО Matryoshka in Barnaul, Altai Territory. The article highlights the specifics of motivation and work in restaurant business organizations, as well as the shortage of personnel in the local labor market. Based on the results of the study, specific recommendations for the development of HR technologies were proposed.

Keywords: personnel, personnel management, HR technology, search, evaluation, selection, recruitment

For citation: Gayazova Z. I., Anufrieva I. Yu. Modern Technologies of Personnel Search and Selection in Restaurant Business Organizations. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;23:35–49. (In Russ.).

Актуальность и проблематика исследования
Высокая конкуренция среди организаций в сфере услуг, кадровый голод на локальном рынке труда требуют непрерывной оценки и повышения рационального использования всех располагаемых ресурсов, и прежде всего человеческих, за счет совершенствования традиционных и применения современных кадровых технологий на всех этапах формирования, развития и использования персонала.

Понятие «кадровые технологии» прочно вошло в теорию и практику управления человеческими ресурсами организации, независимо от ее организа-

ционно-правовой формы и сферы профессиональной деятельности. Тем не менее, раскрывая сущность этого понятия, сталкиваемся с неоднозначностью его трактования.

Согласно традиционному подходу, технология управления персоналом — совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Она обязательно регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами (нормы, нормативы, положения, инструкции,

стандарты организации, схемы документооборота и функциональной взаимосвязи и др.¹

С позиции достижения поставленных целей кадровые технологии — совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений. Зачастую кадровые технологии рассматривают как средство управления формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов организации, обеспечивающее достижение целей и задач ее эффективного развития.

С позиции технологичности процесса управления человеческими ресурсами кадровые технологии представляют собой управление людьми на основе обоснованных реально достижимых целей, научно и методически разработанных процедур и правил (Фотина, 2024).

С позиции содержания кадровые технологии представляются нам как кадровые регламенты, формально определяющие цель, задачи, тиражируемые инструменты, ресурсы, последовательность и содержание работы с персоналом организации, многократно используемые на практике². В связи с этим не стоит путать понятие «кадровые технологии» с понятием «функции управления человеческими ресурсами» — специализированными видами кадровой деятельности ответственных должностных лиц и структурных подразделений по управлению человеческими ресурсами организации. Также не стоит отождествлять это понятие с «кадровыми практиками» — описанием передового прогрессивного результативного опыта реализации кадровых технологий в конкретных организационных условиях, поскольку они требуют более подробного предварительного изучения и адаптации для применения полностью или частично в аналогичных или схожих условиях кадровой работы.

Следовательно, основными чертами кадровых технологий являются целенаправленность (четкая формулировка понятного ожидаемого результата управленческого воздействия), научная и методическая алгоритмизация последовательности применения необходимых процедур, инструментов и ресурсов и чаще всего формальное регламентированное (реже — неформальное ситуативное) решение кадровых задач.

Отсюда все разнообразие кадровых технологий можно разделить на следующие основные группы:

1) в зависимости от характера — на традиционные — комплексно и успешно апробированные и повсеместно распространенные в кадровой практике (набор, отбор, адаптация, стимулирование, оценка,

обучение, карьерное продвижение, высвобождение персонала и др.) и современные (инновационные, существенно отличающиеся от традиционных), связанные с особенностями меняющихся условий и факторов кадровой работы, пока не нашедшие широкого применения, но крайне востребованные на практике (кадровый аудит, ассесмент персонала, дистанционное обучение и консультирование и др.);

2) в зависимости от значения выполняемых функций — на основные (модульные), которые не требуют существенных изменений и доработок на практике, и вспомогательные (индивидуальные), которые требуют индивидуального подхода в разработке новых или корректировке имеющихся технологий при индивидуальной работе или с отдельной функциональной категорией работников в конкретных условиях деятельности (Журавлев, Кулапов, 1998);

3) в зависимости от ожидаемого результата — на кадровые технологии получения персональной информации о персонале, технологии обеспечения и развития кадрового состава и технологии актуализации и эффективной самореализации индивидуального и коллективного потенциала человеческих ресурсов организации в личных интересах и в интересах государства (Турчинов, 2008);

4) в зависимости от логики функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами — на технологии управления формированием персонала (маркетинг, набор, отбор, расстановка человеческих ресурсов), технологии управления использованием персонала (профорIENTATION, адаптация, управление поведением и конфликтами персонала, безопасность и организация труда) и технологии управления развитием персонала (управление карьерой, служебно-профессиональным продвижением, кадровым резервом, профессиональное развитие и обучение, мотивация и стимулирование труда персонала) (Кибанов, Дуракова, 2014).

В научной литературе отмечается большое значение и важность паспортизации кадровых технологий как фактор их легитимности, системности, управляемости по целям и результативности. Совершенствование кадрово-технологической работы путем ее системно-структурной упорядоченности, нормативно-правовой обоснованности, ценностно-результативной достоверности, административно-процессной организованности, материально-финансовой оптимизации, укрепления нравственных устоев субъектно-объектных кадрово-управленческих отношений — это тот комплекс проблем, который предполагается к решению в процессе паспортизации кадровых технологий (Фотина, 2022, с. 62).

¹ Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 384.

² Составлено авторами.

Кроме того, изменение характеристик самих человеческих ресурсов (увеличение средней продолжительности жизни, усиление творческой и образовательной мотивации, повышение социальной и трудовой мобильности), развитие технологий и изменение культурно-образовательной среды общества способствуют тому, что традиционные кадровые технологии активно дополняются современными (аутстаффинг, лизинг, рекрутинг, хедхантинг, ассесмент-центр, скрининг, цифровая диагностика и др.) (Никулина, 2022; Файзулина, 2023; Чупина и др., 2023).

В настоящее время на современном высококонкурентном рынке основные преимущества получают организации, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные работники. Именно поэтому качественное комплектование штата и постоянный контроль соответствия его качественного состава потребностям организации является важнейшим направлением деятельности для команды руководителей и специалистов кадровой службы. При этом решающую роль в современной высококонкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из работников. Ошибки, которые могут совершаться при поиске, отборе персонала и работе с новичками организации, могут привести к таким проблемам, как затяжная адаптация, низкая мотивация, падение трудовой дисциплины, увеличение показателей текучести кадров, конфликты в коллективе, неисполнение указаний руководства и т. д. Если это руководящие должности, такие ошибки могут стоить организации больших финансовых потерь и даже банкротства.

Цель исследования — выявление основных содержательных характеристик актуальных процедур и кадровых технологий привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные должности организации ресторанного бизнеса в современных условиях. Объект исследования — деятельность департамента по управлению персоналом ООО «Матрёшка» г. Барнаула Алтайского края, специализирующееся на ресторанном бизнесе и услугах по доставке продуктов готового питания. Предмет исследования — система поиска и отбора новичков в организацию.

Для достижения поставленной цели были использованы методы изучения научной литературы, анализа методических документов организации, включенного наблюдения, интервьюирования специалистов по управлению персоналом и др.

Результаты исследования. Поиск, отбор и удержание персонала традиционно рассматриваются как функции департамента по управлению персоналом в организации. Они требуют участия в них и линейных руководителей, и руководителей всех

структурных подразделений, для которых подбираются работники на вакантные должности.

Поиск (набор) персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников (Веснин, 2015). Причины текущей и стратегической потребности организации в персонале могут быть самыми разными, но именно они определяют выбор конкретных источников набора персонала, исходя из соотношения их достоинств и недостатков.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников (Александрова, Воронин и др., 2017). К средствам внешнего набора относятся: размещение объявлений о вакансии (конкурсе) в газетах и профессиональных журналах, в передачах на радио и телевидении, в социальных сетях, обращение к государственным и частным консалтинговым кадровым агентствам по трудоустройству, обращение на выпускающие кафедры профессиональных средних и высших учебных заведений, размещение объявлений/листонок на улицах города и в общественном транспорте.

К внутриорганизационным источникам относятся: внутренний конкурс, ротация персонала, совместительство, создание внутреннего кадрового резерва, привод родственников и знакомых персонала в организацию и др.

Большинство организаций предпочитает проводить набор внутри своей организации. Например, продвижение по карьерной лестнице своих же работников обходится надежнее и дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат внутри коллектива, усиливает лояльность и привязанность работников к организации.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открываемой вакансии в организации. Некоторые организации-конкуренты практикуют уведомление всех своих работников о любой открываемой вакансии на общем сайте организации или посредством рассылки по внутренней корпоративной сети, в чатах подразделений, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления кандидатов со стороны.

В условиях кадрового голода на рынке труда в организации распространяется программа «Приведи друга» — «Создадим команду вместе», в которой предполагается денежное поощрение персонала организации за поиск квалифицированного нового персонала и продолжительность его работы. А для полной ориентации в условиях и содержании труда реализуется программа «Реалистическое знакомство с будущей работой», в ходе которой будущий работник ста-

жируется и получает реальное представление о своем будущем месте работы³.

Отбор персонала — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого (Веснин, 2015). Объективное решение о выборе кандидата должно основываться на уровне и профиле его образования, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личностных и деловых качествах.

К самым распространенным кадровым технологиям можно отнести: предварительную отборочную

беседу, анализ заполненных бланков документов кандидата, собеседование, профессиональные испытания и тестирование, медицинский осмотр, наведение справок о кандидате, центры оценки персонала и т.д. (Ануфриева, 2014).

В качестве примера практических испытаний можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, с документацией, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Пример тестирования — диагностика уровня интеллекта, профессиональных конкретных знаний, уровня трудовой мотивации, проектного мышления и др.

Собеседование по найму является наиболее распространенным традиционным методом сбора информации о кандидате при его отборе на вакансию в организации (рис. 1).



* HiPo — high potential, высокий потенциал

Рисунок 1 — Собеседование по найму

Figure 1 — Employment interview

На практике в зависимости от преследуемых целей различают большое разнообразие кадровых технологий проведения собеседования (табл. 2).

Любого кандидата на вакансию редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор же руководителя высокого ранга или ведущего специалиста может потребовать нескольких собеседований, занимающих не один день, а то и недели (Джон О'Нил, 2022).

Прежде чем приступить к собеседованию по найму, следует составить специальную программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов

на вакансию и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа работников по всей стране (региону), то управляющий может провести собеседование в региональном отделении организации, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным кадровым менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей центральный офис или ее подразделения, что даст значительный эф-

³ Разработано и внедрено авторами в организации.

фekt для создания благоприятного образа организации.



Рисунок 2 — Виды собеседований
Figure 2 — Types of interviews

При организации проведения собеседования следует заранее определить численность и конкретные кандидатуры участников комиссионного собеседования, а также последовательность этапов, разнообразие и количество вопросов собеседования, возможности полной фиксации поступающей информации (бланков-опросников) для последующего принятия решения о найме.

На практике основными недостатками этой кадровой технологии, по нашему мнению, являются: отсутствие разработанных и адаптированных к специфике деятельности организации оценочных технологий, непродуманный состав и недостаточный профессионализм оценочной комиссии, субъективизм оценки кандидата членами комиссии и высокое эмоциональное и психологическое напряжение кандидатов на собеседовании из-за некомфортной обстановки (отсутствие подготовленного помещения и т. п.).

Выбор и применение кадровых технологий поиска и отбора персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Матрёшка» во многом определяется его специализацией деятельности и историческими традициями. На рынке общественного питания организация уже более 7 лет.

К деятельности ООО «Матрёшка» относится:

- 1) деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- 2) розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки.

На сегодняшний момент организация имеет в г. Барнауле небольшую сеть. Работники организации — высококвалифицированные специалисты и профессионалы своего дела, работающие официально по трудовому договору. Организация обеспечена персоналом следующих категорий (табл. 1).

Таблица 1
Обеспечение организации персоналом за 2024 г.

Table 1
Providing the organization with personnel for 2024

Категории персонала	2024 г.	
	человек	в процентах к итогу
Руководители	7	20,00
Специалисты	9	25,71
Служащие	—	—
Основные рабочие	15	42,86
Вспомогательные рабочие	4	11,43
Итого	35	100,00

Организация при осуществлении своей деятельности руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, нормативными актами и разработанными регламентами (положениями, инструкциями, рекомендациями), выстраивая целенаправленную и комплексную систему управления персоналом. Помимо обязательных кадровых мероприятий организация регулярно проводит тренинги и семинары по развитию команды, повышение квалификации основных категорий работников, разрабатывает системы материального, денежного и морального стимулирования труда, внедряет гибкий режим работы, развивает систему внутриорганизационных социальных программ и пр. Все это нацелено на формирование позитивного образа организации как работодателя, привлечение и удержание высококвалифицированного, надежного и мотивированного персонала.

При этом следует обязательно учитывать специфику условий и содержания труда, а также управления персоналом в организации ресторанного бизнеса (Щедрина, Клименкова, 2022; Филиппова, 2021; Карпова, Султаева, 2018): отсутствие традиционных границ и обустройства рабочего места, высокую мобильность и текучесть персонала, молодой средний возраст персонала, привлекательные гибкие графики работы, развитость коммуникативных навыков и др.

Наймом персонала в ООО «Матрёшка» занимается департамент по управлению персоналом в несколько последовательных этапов (рис. 3).



Этапы процесса найма

- 1. Анализ потребности в должности:** основная цель данного этапа — определить и четко обосновать необходимость в новом сотруднике организации
- 2. Подготовка плана найма:** цель данного этапа — определить подход к найму сотрудника после согласования найма новой должности
- 3. Реализация плана найма:** цель этапа — подобрать кандидатов, провести предварительный отбор и составить короткий список кандидатов
- 4. Собеседование и оценка кандидатов :** цель — оценить кандидатов в коротком списке посредством ряда собеседований
- 5. Принятие решения о предложении работы:** цель этапа — принять решение по кандидату, которому следует предоставить предложение о работе на основании результатов оценки
- 6. Адаптация нового сотрудника:** цель этапа — удостовериться, что новый сотрудник успешно влился в коллектив организации

Рисунок 3 — Программа найма персонала

Figure 3 — Recruitment program



*HR — специалист по управлению персоналом

Рисунок 4 — Определение потребности организации в персонале

Figure 4 — Determining the organization's need for personnel

Перед тем как проводить непосредственный поиск и отбор кандидатов, департамент оценивает те-

кущую потребность в персонале, имеющийся в наличии персонал и составляет прогноз численности

персонала, требуемого для реализации краткосрочных и перспективных целей развития организации (рис. 4). После этого департамент разрабатывает программу мероприятий по удовлетворению этой потребности.

В организации серьезно подходят к определению требований к кандидатам. Для этого проводят комплексный анализ вакантной должности или рабочего места. Цель — выявить комплекс профессиональных знаний и умений, деловых, мотивационных, социально-психологических и прочих характеристик, какими должен обладать кандидат. На основе межгосударственного стандарта «ГОСТ 30524–2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу»⁴, профессиональных стандартов и методических рекомендаций Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (например: «Официант. Бармен» от 09.03.2022)⁵, профессиональных стандартов по профессиям ресторанной индустрии Федерации рестораторов и отельеров⁶ составляется портрет идеального работника, который по своим ха-

рактеристикам полностью соответствует требованиям вакансии, умению выполнить функциональные обязанности. Примерами таковых являются профессиограммы, модели должностей, модели компетенций и др. При категоричном несоответствии кандидата хотя бы по одному ключевому требованию его не примут на работу. Однако на практике в условиях кадрового дефицита, как правило, устанавливаются допустимые интервалы критериев оценки требуемых обязательных характеристик кандидата.

По завершении этого этапа в департаменте складывается четкое видение целесообразности вакантной должности, функциональных обязанностей и требований к кандидатам.

Все основные требования к кандидатам на вакансии, режим и условия труда, привлекательные элементы стимулирования труда четко представлены через различные источники набора персонала в объявлениях о вакансии организации (рис. 5). Специалисты департамента самостоятельно разрабатывают содержание объявлений о вакансии в организации.



*ОК — оценочный комитет/оценочная комиссия

Рисунок 5 — Определение стратегии поиска персонала
Figure 5 — Defining the personnel search strategy

⁴ ГОСТ 30524–2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу: Межгосударственный стандарт. URL: https://yalta-school-2.gosuslugi.ru/netcat_files/30/41/GOST_Trebovaniya_k_personalu.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

⁵ Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: Официальный сайт. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2293> (дата обращения: 15.02.2025).

⁶ Профессиональные стандарты по профессиям ретораторов и отельеров // Федерация рестораторов и отельеров. URL: <https://stotis.sakhalin.gov.ru/upload/medialibrary/8cf/8cf4079dcecb8b4cd360d59899dd4aede.pdf> (дата обращения: 15.02.2025).

На последующем этапе реализации проводится маркетинг внутреннего и внешнего рынка труда, оценка-выбор оптимального источника найма персонала (в узком смысле его понимания — поиска/привлечения персонала), информирование потенциальных работников о вакансии (рис. 6). В основном организация пользуется размещением объявлений о вакансии на сайтах по подбору персонала: HH.ru, Зарплата.ру, редко обращается в государственные

и частные службы занятости населения. Также организация регулярно ведет набор выпускников из профильных средних профессиональных образовательных учреждений (например, Алтайская академия гостеприимства, Барнаульский кооперативный техникум). Студенты данных учебных заведений в течение своего учебного процесса проходят практику в организации и после окончания учебного заведения принимаются сюда на работу.



Рисунок 6 — Реализация стратегии найма
Figure 6 — Implementation of the recruitment strategy

На этом этапе формируется резерв наиболее подходящих кандидатов для последующего их отбора.

Отбор кандидатов в организации проводится с помощью предварительной отборочной беседы в 5–7–10 мин., обстоятельного предварительного анализа документов кандидатов (анкета соискателя, резюме, характеристика, рекомендательные письма), общих и целевых собеседований, профессионального тестирования и др.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют специалистам ООО «Матрёшка» отсеять сразу же до 80–90% кандидатов. А для оставшихся выбирают наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности требованиям соответствующей вакансии и выполнению обязанностей.

Анкета соискателя, разработанная в организации, содержит вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах предыдущих увольнений, про-

фессиональных интересах и предпочтениях, а также об опыте предпринимательства, преподавании, участии в общественных организациях, достижениях и наградах, интересах и т. п. Заполненный бланк Анкеты проверяется не только специалистом департамента по управлению персоналом, но и специалистом службы безопасности. Анализ анкетных данных позволяет выявить соответствие кандидата профессионально-квалификационным требованиям, соответствие практического опыта специфике деятельности, наличие ограничений по выполнению трудовых обязанностей, а также социально-психологические особенности претендента.

ООО «Матрёшка» большое внимание уделяет личным контактам с соискателями. Приглашение на последующие оценочные процедуры обычно делается по телефону, но обязательно подтверждается письменно. Собеседование по найму в организации считается одной из главных технологий отбора персонала (рис. 7). Проводится оно, как правило, оценочной

комиссией из 3–5 чел. (директор департамента и специалисты — члены оценочной комиссии) по заранее утвержденной программе. Не дольше 40–45 мин.

На собеседовании помимо оценки профессиональных качеств кандидатов большое внимание уделяется выявлению таких ключевых характеристик работника ресторанного бизнеса, как коммуникативность, бесконфликтность, дисциплинирован-

ность и т. п. Поэтому собеседование по найму в ООО обычно дополняется профессиональным-психологическим тестированием. Благодаря ему выявляются морально-этические качества кандидата, стрессоустойчивость психики, умение хранить секреты, выявляются его слабости, зависимости и возможные преступные наклонности. Последние, разумеется, недопустимы при работе с клиентами.

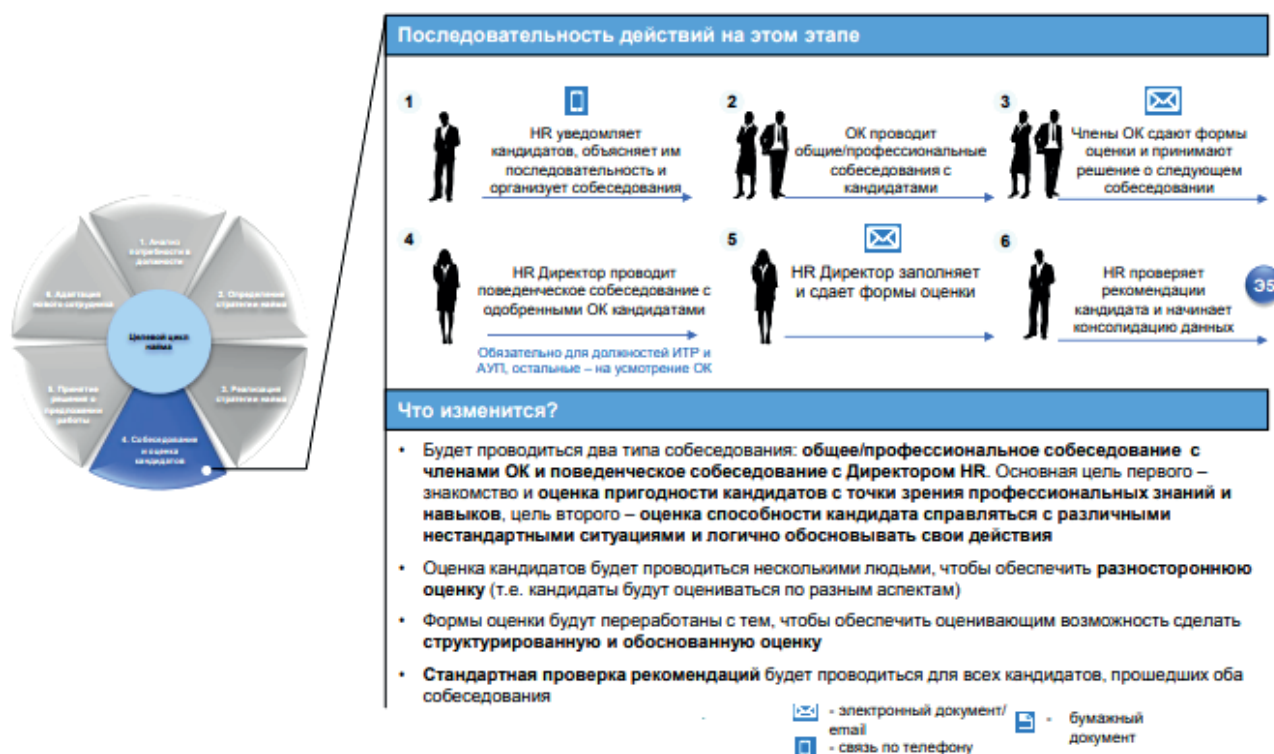


Рисунок 7 — Собеседование как технология отбора кандидатов
Figure 7 — Interview as a candidate selection technology

После собеседования по найму проводится проверка рекомендаций и обязательств перед другими организациями. ООО наводит справки по последнему месту учебы или работы кандидата у руководителей или специалистов, хорошо знающих его. Проверяется достоверность представленных данных или выявляются сведения, о которых кандидат на работу по каким-либо причинам умолчал (например, зависимости, нарушение трудовой дисциплины). Иногда ООО для более полного ознакомления с личностью кандидата требует предоставления справки, подготовленной органами внутренних дел, о наличии/отсутствии судимости кандидата, о на-

хождении под следствием и о лицах, находящихся в розыске.

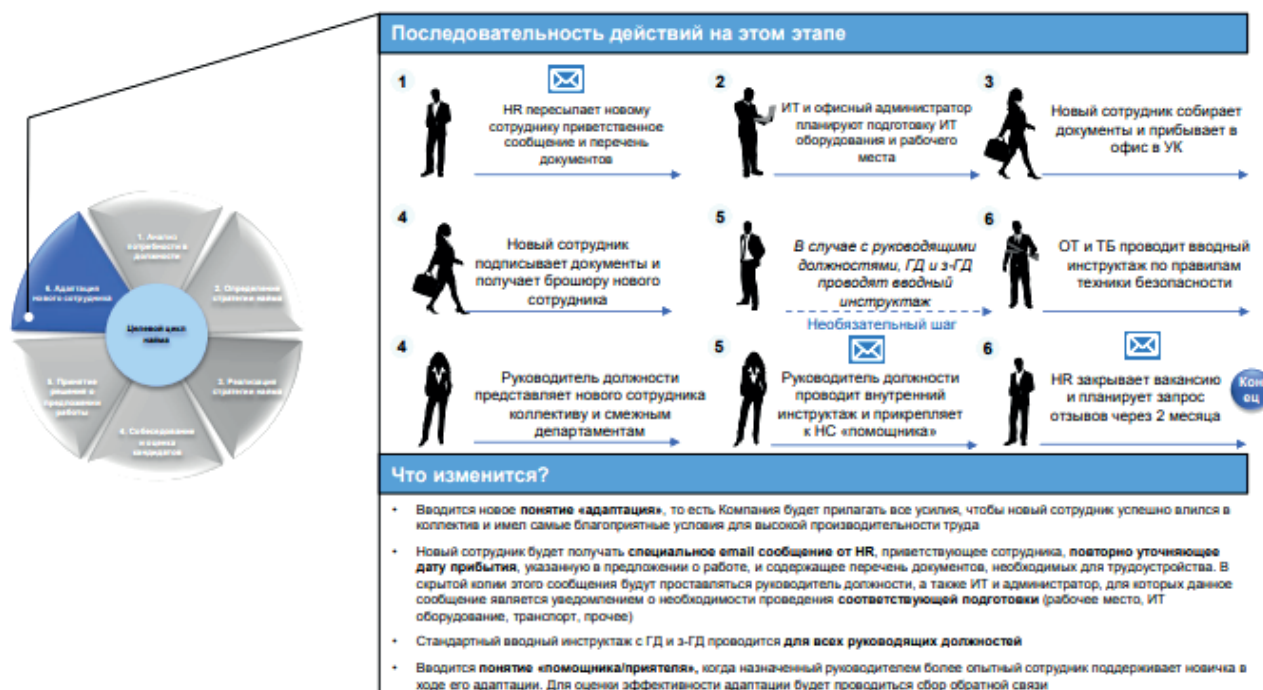
Особенность деятельности ООО предъявляет высокие требования к состоянию здоровья будущих работников, поэтому требуется от работника личная медицинская книжка установленного образца⁷.

По завершении этапа 4, как правило, собрана вся информация, необходимая для принятия обоснованного решения по кандидатам (рис. 8). В организации применяются преимущественно балльные оценочные методики, рейтинговые сопоставительные оценки, ситуативные и профессиональные творческие задания.

⁷ Об утверждении формы, порядка ведения отчетности, учета и выдачи работникам личных медицинских книжек, в том числе в форме электронного документа: Приказ Министерства здравоохранения РФ от 18.02.2022 № 90н // ГАРАНТ. РУ: информационно-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403467026/> (дата обращения: 15.02.2025).



Рисунок 8 — Принятие решения о предложении работы
Figure 8 — Making a decision on a job offer



* ГД — генеральный директор

Рисунок 9 — Адаптация нового работника
Figure 9 — Adaptation of a new employee

Главной задачей этапа 5 является определение и согласование наилучшего кандидата, которому будет предоставлено предложение о работе и оформление трудоустройства в установленном порядке.

Примечательно: с этого момента с новичком планируется организация работы по планомерной адаптации и ведению наставничества со стороны более опытных коллег по работе (рис. 9).

Основной результат этапа 6 — обеспечение эффективной интеграции новичка в организацию с целью максимизации его самостоятельности, усиления удовлетворенности трудом и роста производительности труда.

ООО «Матрёшка» реализует на практике все вышеперечисленные этапы, применяя традиционные и современные кадровые технологии, что требует изначально высокой профессиональной ответственности, больших затрат времени и денежных затрат. Поскольку слабая процедура отбора приведет к тому, что ООО

«Матрёшка» впоследствии потратит еще большие средства на обучение/переобучение, долгую адаптацию и удержание нового персонала. Как показал анализ, в последнее время организации ресторанного бизнеса ведут ожесточенную борьбу за квалифицированный персонал.

Следовательно, любые изменения факторов, условий, процедур и технологий поиска и отбора персонала, профессионально-квалификационных требований к работникам ресторанного бизнеса влекут за собой нововведения в процесс найма персонала (рис. 10).

Характер изменения	Почему изменение важно?
1. Значительно большее внимание уделяется подготовительным этапам процесса найма, путем разработки глубоко продуманного анализа потребности в должности и разработки плана найма до начала действий по поиску и отбору	Оно подтвердит, что созданная должность принесет реальную пользу Компании и повысит результативность подбора
2. Целевой процесс предполагает, что кандидаты проходят всестороннюю оценку, поэтому вводится механизм Оценочного Комитета, а также дополнительное собеседование с HR Директором	Оно поможет удостовериться, что после оценки остались только наилучшие кандидаты — таким образом снижается риск увольнения по окончании испытательного периода
3. ИТ система для найма — краеугольный камень целевого процесса. Все основные действия целевого процесса производятся на платформе: внутренний поиск кандидатов, размещение объявлений о вакансии, составление расписания собеседований и т.д.	Процесс станет более последовательным и стандартизированным, станет легче планировать и отслеживать задачи, а также собирать статистические данные
4. Основной процесс коммуникации в ходе выполнения целевого процесса происходит посредством электронной почты, поэтому предполагается, что внутренняя переписка посредством email будет иметь ту же обязывающую силу, что и отдельная бумажная документация	Для вовлеченных сторон упростится и ускорится выполнение процесса

Рисунок 10 — Возможные изменения процесса найма в организации
Figure 10 — Possible changes in the recruitment process in the organization

	Описание действий	Требуемые модификации/усовершенствования
0. Подготовка годового плана найма	<ul style="list-style-type: none"> Ежегодно координатор найма (КН) рассылает департаментам запрос о подготовке годового плана найма Инициаторы отправляют свои планы На данный момент эти действия не предпринимаются 	<ul style="list-style-type: none"> План найма должен являться частью более полномасштабного стратегического процесса планирования персонала Необходимо наличие подробных инструкций по планированию
1. Заявка на заполнение вакансии	<ul style="list-style-type: none"> Руководитель должности готовит форму заявки о найме (содержит основную информацию о работе: должность, новая или существующая позиция, должностные инструкции и требования — в свободной форме), согласует ее с руководством и сдает ее КН КН переходит к следующему этапу 	<ul style="list-style-type: none"> Каждая заявка о найме должна содержать анализ должности (обоснование), даже если она является частью существующего штатного расписания, чтобы отразить фактическую потребность. На данный момент это выполняется для новых должностей, но не выполняется для существующих Форма должностных инструкций должна быть стандартизирована КН и РД должны согласовывать стратегию до начала поиска кандидатов
2. Поиск кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> КН размещает объявления о вакансии на HeadHunter (НН), иногда на местных телеканалах и в газетах, в случае с невалифицированными или специфическими техническими должностями (если типичных кандидатур нет на НН) КН собирает резюме и предварительно обзванивает кандидатов для подтверждения информации в резюме и сбора дополнительных данных, после чего переходит к следующему этапу 	<ul style="list-style-type: none"> До размещения объявления о вакансии необходимо просмотреть внутреннюю базу резюме. Необходимо усовершенствовать функциональность имеющейся базы данных Необходимо улучшить активный и пассивный подходы к найму (участие в ярмарках вакансий и университетских мероприятиях, поиск неактивных кадровых резервов в профессиональных социальных сетях и т.д.) В ходе предварительного отбора проводить проверку рекомендаций
3. Собеседование кандидатов и принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> РД получает от КН резюме, выбирает те, по которым необходимо организовать собеседование, и принимает решение о форме собеседования (лично/посредством телефонной связи) Инициатор проводит интервью, заполняет форму оценки и сдает ее КН В случае согласования кандидата КН начинает подготовку предложения о работе, подписывает его у руководства и отправляет кандидату. В противном случае КН продолжает поиск 	<ul style="list-style-type: none"> Собеседование должно проводиться несколькими людьми не считая РД Необходимо введение нескольких видов собеседования (профессиональные, о компетенциях/личностных, практические на площадке) Все кандидаты должны быть проинформированы о процессе собеседования (должности собеседующих лиц, тип вопросов на собеседовании и т.д.) Все менеджеры как минимум один раз должны пройти тренинг для получения навыков проведения собеседований (такое обязательное требование для всех новых менеджеров)
4. Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> КН передает новому сотруднику (НС) перечень необходимых для трудоустройства документов и уведомляет соответствующие стороны (администратора, ИТ, ОТ и ТБ, бухгалтерию, охрану на производственной площадке, если необходимо) НС прибывает в головной офис ТБМ, заполняет пакет документов, проходит тренинг по ТБ и приступает к выполнению обязанностей Спустя 2,5 месяца КН высылает РД форму оценки испытательного срока НС 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимо введение официального приветственного e-mail сообщения, чтобы подтвердить дату прибытия НС и проинформировать все соответствующие стороны Необходимо разработать и внедрить брошюру нового сотрудника РД привлекает к НС человека, который помогает НС в административных/процедурных вопросах и поддерживает интеграцию НС в коллектив Необходимо организовать официальную обратную связь от РД и НС

Рисунок 11 — Рекомендации по оценке и совершенствованию процесса найма
Figure 11 — Recommendations for evaluating and improving the recruitment process

К сожалению, в ООО не проводится регулярно кадрового аудита системы управления персоналом как комплексно, так и по основным отдельным функциям, в том числе организации поиска и отбора кандидатов на вакансии (рис. 11).

Выводы и рекомендации. Как показал проведенный анализ, в ООО «Матрёшка» сложилась целостная система найма персонала, в том числе поиска и отбора персонала. Четко выстроена логичная последовательность этапов. Применяются разнообразные кадровые технологии поиска и отбора кандидатов. Уровень квалификации и профессионализма специалистов по управлению персоналом организации достаточно высок.

Однако вместе с тем были обнаружены следующие недостатки процесса и технологий поиска персонала: организация вообще не работает с частными кадровыми агентствами по подбору персонала, ограниченно использует возможности источников набора.

Недостатки отбора персонала таковы:

Отсутствие оптимального научно-обоснованного перечня требований к кандидату. Зачастую он представлен в сокращенном варианте.

Конкурс резюме проводит специалист по персоналу департамента по управлению персоналом, основываясь иногда исключительно на должностной инструкции и заявке руководства на подбор специалиста. Таким образом, он располагает ми-

нимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы. На наш взгляд, в организации сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного комплексного портрета идеального работника, специалист по персоналу ориентируется на свое субъективное представление о будущем работнике.

В процессе собеседования иногда оценочная комиссия подвергается субъективному суждению о кандидате: ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; критичность и нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации по ключевым качествам.

Отсутствует методика определения перечня оценочных требований к кандидатам и критериев их оценки. В связи с этим требуется разработать методические рекомендации по применению описательных оценочных методик более подробно — по критериям и оцениванию степени проявления у кандидатов качеств или степени соответствия уровням требований (табл. 2).

Таблица 2

Рекомендации по определению критериев оценки кандидатов ООО «Матрёшка»

Table 2

Recommendations for determining the criteria for evaluating candidates of Matryoshka LLC

Категория кандидата	Критерии оценки
Отличный кандидат	Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу
Хороший кандидат (выше среднего уровня)	Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности
Средний кандидат	Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях
Ниже среднего уровня	Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление в кадровый резерв или прием на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов, поступление учиться)
Абсолютно непригодный кандидат	Преобладают явные недостатки и несоответствия требованиям. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

Для совершенствования поиска и отбора кандидатов на вакансии в ООО «Матрёшка» и во многих организациях ресторанного бизнеса нами рекомендуется следующее:

1. Заключить договор с профильным частным кадровым агентством г. Барнаула на оказание услуг подбора персонала.

2. Необходимо учитывать при разработке профессиограмм и требований к кандидатам последние изменения в отечественных ГОСТах, Профессиональных стандартах и нормативно-методических рекомендациях в сфере ресторанного бизнеса.

3. Во избежание неоправданных рисков найма «первого попавшего» в условиях кадрового дефи-

цита на рынке труда необходимо совершенствовать содержание Анкеты для кандидата, обучиться технологиям определения лукавства кандидатов и наведения справок о кандидате по последнему месту работы или учебы. Эти мероприятия позволят избежать найма случайных людей и судебных разбирательств как со стороны клиентов, так и со стороны самой организации (например, из-за разглашения коммерческой тайны).

4. Чрезвычайно важно дополнять формальные профессионально-квалификационные требования к кандидатам картой компетенций (портретом идеального работника), т. е. набором поведенческих, деловых, коммуникационных и мотивационных качеств, чтобы выявить как достоинства персонала, так и скрытые негативные мотивацию и наклонности.

5. Необходимо, чтобы в разработке и внедрении новых кадровых технологий участвовали все заинтересованные специалисты департамента по управлению персоналом, а также команда руководителей организаций, которые потенциально могут быть включены в состав оценочной комиссии.

6. Необходимо продумать возможности использования цифровых методов сбора информации о кандидате, заполнения кандидатами бланков документов на сайте организации и их аккуратной оценки искусственным интеллектом на предмет категоричного соответствия предъявляемым требованиям.

7. Предусмотреть организацию информационно-консультационной работы по вопросам трудо-

устройства в социальных сетях, проведение творческих конкурсов и т. п. для усиления позитивного имиджа организации как потенциального работодателя и др.

8. Применять современные кадровые технологии адаптации и развития не только нового персонала, но и опытного, уже работающего в организации. Например через среднесрочное планирование карьеры, организацию профессиональных конкурсов, профессиональных рейтингов и т. д. В организации успешно проводятся профессиональные конкурсы ежемесячно, ежеквартально, ежегодно между работниками и подразделениями организации: «Лучший повар», «Лучший продавец». Конкурсы помогают выявить успешных профессионалов, что способствует дальнейшему их продвижению по карьерной лестнице (например: от повара, продавца до администратора и управляющего кафе).

Таким образом, в условиях рыночной конкуренции поиск и отбор персонала в организацию, их последующая адаптация и удержание становятся одним из главнейших факторов успешного развития организации. Для этого необходимо использовать самые эффективные кадровые технологии привлечения и отбора персонала, адаптированные к специфике деятельности организации.

Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, снижает текучесть персонала, мотивирует и сплачивает коллектив.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Александрова Н. А., Воронин Б. А., Набоков В. И., Петрова Л. Н., Фатеева Н. Б. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Н. А. Александровой. Екатеринбург : Изд-во УРГАУ, 2017. 225 с. [Alexandrova N. A., Voronin B. A., Nabokov V. I., Petrova L. N., Fateeva N. B. Personnel Management of the Organization : Textbook / edited by N. A. Alexandrova. Yekaterinburg : Izd-vo URG AU, 2017. 225 p. (In Russ.)].
- Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2015. 688 с. [Vesnin V. R. Human Resource Management. Theory and Practice : Textbook. Moscow : Prospekt, 2015. 688 p. (In Russ.)].
- Джон О'Нил. Интервью при отборе. 58 лучших вопросов из практики крупнейших компаний мира / пер. с англ. Д. Тревогин. М. : Карьера Пресс, 2022. 272 с. [John O'Neill. Interview during the Selection Process. 58 Best Questions from the Practice of the Largest Companies in the World / Translated by D. Trevogin. Moscow : Kar'era Press, 2022. 272 p. (In Russ.)].
- Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография. М. : Изд-во РЭА им. Плеханова, Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 с. [Zhuravlev P. V., Kulapov M. N., Sukharev S. A. World Experience in Personnel Management. Review of Foreign Sources: Monograph. Moscow : Izd-vo REA im. Plehanova, Yekaterinburg : Delovaya kniga, 1998. 232 p. (In Russ.)].
- Карпова М. И., Султаева Н. Л. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10, № 4 [Karpova M. I., Sultaneva N. L. Research of Modern Methods of Personnel Management in the Restaurant Business. Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science. 2018;10 (4) (In Russ.)].
- Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. М. : Кнорус, 2014. 360 с. [Kibanov A. Ya., Durakova I. B. Personnel

- Management of the Organization: Current Technologies of Recruitment, Adaptation And Certification: Teaching Aid. Moscow : Knorus, 2014. 360 p. (In Russ.)].
- Никулина Ю. Н. Инновационные кадровые технологии: оценка эффективности внедрения и уровня востребованности // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 1. С. 45–62 [Nikulina Y. N. Innovative HR Technologies: Assessing the Effectiveness of Implementation and the Level of Demand. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022;16 (1):45–62 (In Russ.)].
- Управление персоналом : учебник / под общ ред. А. И. Турчинова. Изд. 2-е, доп. и перераб. М. : РАГС, 2008. 608 с. [Personnel Management : Textbook / Under the General Editorship of A. I. Turchinov. 2nd ed., Supplement and Revision. Moscow : RAGS, 2008. 608 p. (In Russ.)].
- Файзуллина К. Р. Современные технологии управления персоналом // Экономика и социум. 2023. № 5–2 (Fayzullina K. R. Modern Technologies of Personnel Management. *Ekonomika i socium = Economics and Society*. 2023;5–2 (In Russ.)].
- Фотина Л. В. и др. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2024. 392 с. [Fotina L. V. and others. Technologies of Personnel Practices in Public Service: a Master Class : Textbook and Workshop for Universities. Moscow : Yurajt, 2024. 392 p. (In Russ.)].
- Филиппова О. Рестораны. Массовый подбор персонала. М. : ЛитРес: Самиздат, 2021. 184 с. [Filippova O. Restaurants. Mass Recruitment of Staff. Moscow : LitRes: Samizdat, 2021, 184 p. (In Russ.)].
- Чупина И. П., Зарубина Е. В., Симачкова Н. Н., Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н. Технологии рекрутинга в современной системе управления персоналом // Московский экономический журнал. 2021. № 9. С. 444–453. [Chupina I. P., Zarubina E. V., Simachkova N. N., Fateeva N. B., Petrova L. N. Recruiting Technologies in the Modern Personnel Management System. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2021;9:444–453. (In Russ.)].
- Щедрин И. В., Клименкова Т. А. Актуальные стратегии управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 3. С. 1067–1080. [Shchedrina I. V., Klimenkova T. A. Actual Strategies of Personnel Management in the Field of Restaurant Business. *Kreativnaya ekonomika = Creative economy*. 2022;16 (3):1067–1080. (In Russ.)].