

УДК 331.108.2

М. Г. Масилова¹

А. В. Каширина²

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций

Статья посвящена изложению результатов исследования практики подбора и адаптации персонала в условиях централизации основных функций по управлению персоналом в крупной транспортной компании.

Для исследования выбрано одно из обособленных подразделений транспортно-логистического предприятия России – компании FESCO. Это новый для российского рынка вид организации в форме транспортной группы с локациями в различных городах страны. С целью повышения управляемости и обеспечения единства реализации всех процессов в компании централизованы многие функции, в том числе функция кадрового администрирования. Задачи обеспечения кадрами возложены на отдел по подбору персонала Сервисного центра FESCO.

Исследование проводилось с целью определения возможных направлений оптимизации комплектования кадрами и организации адаптации работников и включало анализ подходов к данной деятельности, опрос работников Транспортной группы и специалистов централизованной кадровой службы. В результате установлено, что сложившаяся в компании практика подбора и адаптации персонала соответствует традиционным технологиям. Однако при этом имеют место проблемы, приводящие к длительному закрытию вакансий и перегрузке менеджеров по персоналу вследствие неэффективности организации взаимодействия вовлеченных в процесс специалистов.

С целью оптимизации функций рассмотрены возможности автоматизации подбора и адаптации персонала. Предложено внедрить в практику кадрового менеджмента платформу E-Staff. Описан механизм организации работы по подбору и адаптации персонала с помощью данной платформы. Сделан вывод о положительном влиянии автоматизации деятельности рекрутеров на эффективность осуществления подбора кадров и адаптации работников.

¹ Масилова Марина Григорьевна – канд. социол. наук, доцент кафедры экономики и управления; e-mail: marina.masilova@vvsu.ru

² Каширина Анна Владимировна – студент кафедры экономики и управления; e-mail: annkashirina@bk.ru

Ключевые слова и словосочетания: управление персоналом, транспортные компании, подбор и отбор кадров, адаптация персонала, современные кадровые технологии, автоматизация кадровых процессов.

M.G. Masilova

A.V. Kashirina

Vladivostok State University of Economics and Service

Vladivostok. Russia

Ways to optimize human resources selection and adaptation technologies in conditions of centralization of functions

The article is devoted to the presentation of the results of a study of personnel selection and adaptation practices in the context of centralization of the main personnel management functions in a large transport company.

For the study, one of the isolated subdivisions of the transport and logistics company of Russia, FESCO, was selected. This is a new type of organization for the Russian market in the form of a transport group with locations in various cities of the country. In order to increase manageability and ensure unity of implementation of all processes in the company, many functions are centralized, including the function of personnel administration. The tasks of providing personnel are assigned to the personnel selection department of the FESKO Service Center.

The study was carried out with the aim of identifying possible areas for optimizing staffing and organizing adaptation of workers and included an analysis of approaches to this activity, a survey of employees of the entire Transport Group and specialists of the personnel service.

It was established that the current practice in the selection and adaptation of personnel in the company corresponds to traditional technologies. However, at the same time, problems were identified that lead to a long-term closing of vacancies and overloading of HR managers due to the inefficiency of the organization of interaction between the specialists involved in the process.

In order to optimize the functions, the possibilities of automating the selection and adaptation of personnel are considered. It is proposed to introduce the E-Staff platform into the practice of personnel management. The mechanism of organizing work on the selection and adaptation of personnel using this platform is described. The conclusion is made about the positive impact of the automation of recruiters on the effectiveness of the selection process and their adaptation.

Keywords: personnel management, staff selection and selection, personnel adaptation, modern personnel technologies, automation of personnel processes, transport companies.

Введение

В современных условиях глобальных вызовов и кризисных явлений, затрагивающих все отрасли экономики и негативно отражающихся на бизнес-процессах всех без исключения предприятий, резко возрастает значимость поиска путей оптимизации управления и снижения издержек, прежде всего, в такой

высокозатратной сфере, как менеджмент персонала. Одним из таких направлений является сокращение затрат на комплектование кадров, а именно подбор и адаптацию персонала. Данные функции, традиционно осуществляемые всеми организациями, являются ресурсоёмкими с точки зрения расходования времени и сил как специалистами кадровых служб, так и самими работниками.

Как известно, основная цель подбора кадров – своевременное обеспечение организации персоналом, обладающим требуемыми характеристиками для эффективного достижения ее стратегических и тактических целей. Ошибки при подборе кадров влекут за собой цепочку непредвиденных осложнений и кадровых рисков, таких, как найм работника, не отвечающего требованиям, и, как следствие, его скорое увольнение, дополнительные затраты на обучение и др. [3].

Не менее важной функцией является адаптация новых сотрудников в организации, поскольку обеспечивает включение работника в профессиональную и социальную среду. Если технология адаптации в организации не выстроена должным образом, то, как показывает практика, работники увольняются в первые 3–4 месяца после начала работы [1; 6]. И, напротив, хорошо налаженная работа по адаптации ведет к успешному завершению новым работником испытательного срока и экономии затрат на повторение поиска, подбора и найма.

Таким образом, потребность в применении оптимальных механизмов подбора и адаптации персонала обусловлена существенным влиянием данных процессов на эффективность деятельности организации в целом.

В настоящее время используется несколько путей комплектования кадрами: одни организации потребность в персонале удовлетворяют с помощью кадровых агентств и служб занятости, однако это, как правило, дорогостоящий способ, при этом не гарантируется качество подбора; другие осуществляют данную работу самостоятельно силами собственных менеджеров по персоналу, что также недешево, но по сравнению с первым способом приводит к лучшим результатам за счет хорошего знания ими внутренних условий организации и подбора работников, отвечающих этим условиям; некоторые организации создают специализированные рекрутинговые службы, а для повышения эффективности функций управления персоналом автоматизируют кадровые процессы.

Поскольку первые два направления хорошо изучены и представлены в литературе [4; 5], то интерес представляет третье направление – создание внутрикорпоративных рекрутинговых служб – как наиболее способствующее оптимизации затрат на управление кадрами в современных условиях. Именно поэтому целью предпринятого нами исследования стало определение механизмов оптимизации подбора и адаптации персонала на примере отдельного предприятия, в том числе с применением автоматизированных систем.

Теоретико-методологическая основа исследования, авторская позиция

Анализ научных и практических публикаций, в которых рассматривались вопросы подбора и адаптации кадров как важнейшие составляющие системы управления персоналом, показывает, что они широко представлены в трудах А.Я. Кибанова, С.С. Фролова, С.А. Шапиро, Р.А. Долженко, И.И. Саенко, Н.В. Володиной, Э.В. Сычевой, В.И. Соловьева и др. [4; 8]. Исследователи отно-

сят подбор персонала к начальным этапам привлечения и найма кандидатов на работу, рассматривают его как основу реализации успешной кадровой стратегии; определяют задачи, технологии сопоставления требований должности и квалификации работника, методы оценки профессионального опыта, деловых и личностных качеств и др.

В отношении процесса адаптации большинство авторов (В.Р. Веснин, Л.В. Карташова, М.Г. Блинова, Ю.А. Романова, В.Р. Ангеловских и др.) сходятся во мнении, что трудовая адаптация персонала как взаимное приспособление работника и организации основывается на постепенном его включении в рабочий процесс в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных условиях [2; 7; 10]. В связи с этим рассматриваются различные виды и связанные с ними методы адаптации [2].

Однако вопросы оценки эффективности применения современных способов подбора и адаптации персонала, особенно в условиях развития организаций в периоды кризисов, изучены, на наш взгляд, недостаточно. При этом, как показывает практика, специалисты кадровых служб сталкиваются с рядом проблем при осуществлении данных процессов и необходимостью их оптимизации, что делает актуальным изучение конкретного опыта.

База и методы эмпирического исследования

Рассмотрение сложившейся практики подбора и адаптации персонала проводилось в компании ООО «Сервисный центр FESCO». Данная организация выбрана нами, так как осуществляет обслуживание компаний Транспортной группы FESCO, являющейся одним из крупных транспортно-логистических предприятий России [9]. В состав Транспортной группы FESCO входят компании ПАО «Владивостокский морской торговый порт», ООО «ФЕСКО СЕРВИС», ООО «ФЕСКО интегрированный транспорт», ООО «Топливная компания ФЕСКО», ООО «ФЕСКО-БУНКЕР», ООО «ФЕСКО ТРАНС», ООО «Дальрефтранс», ООО «ТГ-Лизинг», ООО «Трансгарант», ООО «Порт-Актив», ООО «М-Порт», ООО «НКК», АО «ТРАНСКОМ» и др.

Это новый для российского рынка вид организации в форме транспортной группы с интегрированными активами. Диверсифицированный портфель активов FESCO позволяет контролировать все этапы транспортной цепочки и осуществлять доставку грузов, сочетая автомобильный, железнодорожный и морской сервис со стивидорными и портовыми услугами.

География перевозок транспортной группы обширна и включает каботажные и интермодальные перевозки. При этом задействованы как сухопутные переходы, так и морские порты стран Юго-Восточной Азии, СНГ, Европы и России по направлениям Дальний Восток, Афганистан, Монголия и др.

История развития Транспортной группы FESCO показывает, что в ходе ее создания имели место многочисленные реорганизации, связанные с появлением дочерних предприятий, в результате чего сложилась громоздкая и трудноуправляемая структура, приведшая к низкой эффективности взаимодействия и нера-

циональным финансовым затратам на обслуживание. Повышенный оборот кадров и нестабильность кадрового состава привели к необходимости непрерывного поиска, подбора и организации первоначального обучения персонала в каждой компании группы. В связи с этим руководством Транспортной группы принято решение о централизации функций кадрового администрирования, бухгалтерского учета, юридического сопровождения по типу внутреннего аутсорсинга в рамках отдельного юридического лица – Сервисного центра, организационная структура которого представлена на рис. 1.



Рис. 1. Организационная структура ООО «Сервисный центр FESCO»

Таким образом, в компании создано единое Управление по кадровому администрированию и расчетам с персоналом, в состав которого входит отдел подбора персонала, территориально расположенный в двух локациях – Москве и Владивостоке. Данная организационная структура привела к необходимости использовать информационные системы с целью оптимизации взаимодействия и автоматизировать процессы.

В исследовании применялись классические социологические методы сбора и обработки информации: анализ документов по организации подбора персонала, интервью со специалистами отдела подбора персонала, анкетирование работников, которые были трудоустроены менее одного года назад. Генеральная совокупность по выделенному параметру составила 137 человек, в исследовании приняли участие 94 респондента. Таким образом, выборочная совокупность достаточна (68,6%) и является репрезентативной, так как отражает характеристики изучаемой совокупности. Опрос проведен методом стихийной выборки через внутренний корпоративный сайт. Анкета содержала

вопросы различного вида: закрытые, где от респондента требовалось оценить уровень соответствия, и открытые, позволяющие получить более полную информацию.

Задачи исследования предполагали получение информации в отношении качества:

- обслуживания (полноты информации, оперативности действий и др.) и в целом работы специалистов отдела подбора персонала;
- процесса оформления на работу (оперативности приема документов, ознакомления с нормативными актами компании и др.);
- адаптационных мероприятий (оперативности организации рабочего места, знакомства с руководителем, наставником и коллегами, определения функциональных обязанностей и др.).

Полученная информация обрабатывалась с помощью методов математической статистики и качественного анализа.

Основная часть

В результате исследования установлено, что применяемая в компании технология поиска, подбора и найма сотрудников регламентирована и включает ряд этапов, на каждом из которых действия специалистов реализуются соответствующими методами и в определенные для каждого исполнителя сроки. Так, на первом этапе от руководителя подразделения (заказчика) поступает заявка на поиск специалиста, рекрутер начинает обработку и проверку данных, при этом обсуждаются детали вакансии, выбираются стратегии поиска и порядок работы. По истечении 1–2 недель с момента получения заявки ответственный за поиск должен предложить кандидатов на рассмотрение заказчику. При положительном решении отдельным кандидатам назначают собеседование, по результатам которого составляется мнение о соответствии кандидата требованиям и условиям работы. На втором этапе проводится проверка кандидата для исключения кадровых рисков: сведения о потенциальном работнике проходят проверку в службе безопасности с обращением в правоохранительные органы, паспортные службы и бюро кредитных историй.

На третьем этапе данные соискателя снова передаются руководителю – заказчику для принятия решения о возможности найма, после чего соискателю предлагают трудоустройство. В целом процедура занимает длительный период, иногда закрытие вакансии затягивается до двух месяцев. Кроме того, в работу вовлечены специалисты, которые постоянно вынуждены взаимодействовать друг с другом для согласования действий.

Процесс адаптации персонала в компании направлен на решение нескольких задач:

- минимизация финансовых и временных затрат на вхождение сотрудника в должность и коллектив;
- приобретение необходимых профессиональных умений и навыков;
- принятие работником имеющихся в компании ценностей, норм и правил.

Поскольку в Транспортную группу FESCO входит множество компаний, единого регламента проведения адаптационных мероприятий нет. Тем не менее,

разработан шаблон программы адаптации, который в зависимости от особенностей компании и должностной позиции может корректироваться ответственным за организацию адаптации специалистом.

Однако, несмотря на то, что взаимодействие специалистов, каждый из которых отвечает за определенный этап, организовано и контроль каждого этапа осуществляется руководителем направления, в целом деятельность по подбору и адаптации персонала не приводит к требуемым результатам. Помимо субъективных причин это обусловлено и объективными: так, организация предлагает заработную плату ниже, чем на рынке, считая конкурентным преимуществом опыт в крупной компании. Это может заинтересовать молодых специалистов, но они не всегда соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидатам. Кроме того, из-за дисбаланса на рынке труда становится все труднее найти необходимых специалистов, поэтому исполнители заявок на подбор конкретного специалиста иногда не придерживаются установленных требований к кандидату, снижая запрос, что не удовлетворяет бизнес-партнера, и работу по закрытию вакансии приходится начинать заново. Осложняет деятельность менеджеров и тот факт, что практически все обязанности по первичной адаптации возложены на специалистов отдела по подбору, а это приводит к увеличению затрат времени и, как следствие, снижает оперативность и качество решения задач и возникающих проблем.

Об этом косвенно свидетельствуют данные опроса работников. Так, качество процедуры собеседования положительно оценили две трети респондентов (69%). Опрошенные подчеркивают, что процедура найма на работу от первоначального телефонного собеседования до сбора документов и трудоустройства занимает порядка 3–4 недель, а в некоторых случаях и больше. Не все работники удовлетворены качеством предоставления информации об особенностях конкретных локаций, оплаты труда и содержании компенсационного пакета со стороны специалистов отдела по подбору кадров.

Немногим больше трети опрошенных (37%) отметили, что в период испытательного срока они испытывали трудности в связи с нечетко поставленными задачами и отсутствием обратной связи в форме своевременной оценки результатов. Части респондентов (28%) не был назначен наставник, 36% респондентов отмечают, что производственная адаптация проходила на протяжении более 3 недель после даты трудоустройства, так как много времени потребовалось на организацию рабочего места, выяснение рабочих обязанностей и другие организационные вопросы.

Таким образом, работники, хотя и в различной степени, но высказывают неудовлетворенность организацией отбора, найма и адаптации на предприятии, при этом основной проблемой называются большие потери времени.

Интервью со специалистами отдела подбора персонала показало, что им приходится решать задачи быстрого и массового подбора, работать с большим потоком кандидатов, при этом рутинные задачи занимают порядка 30% рабочего времени. Это отрицательно сказывается на скорости и качестве закрытия вакан-

сии, продолжительности адаптации и ее содержания. Хронометраж рабочего дня специалиста-рекрутера подтвердил наши наблюдения (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели затрат рабочего времени
на отдельные рекрутинговые операции при традиционной работе**

| Наименование операции | Затраты времени | |
|--|-----------------|---------------|
| | мин | % от раб. дня |
| Размещение информации о вакансии | 40 | 8,33 |
| Проведение телефонных переговоров с потенциальными кандидатами | 45 | 9,38 |
| Работа с почтой и написание электронных сообщений, писем-уведомлений | 130 | 27,09 |
| Формирование базы кандидатов | 145 | 30,21 |
| Поиск кандидатов по базе | 30 | 6,25 |
| Проведение Skype-интервью | 75 | 15,63 |
| Прочие действия | 15 | 3,11 |
| Итого | 480 (8 час.) | 100 |

Таким образом, в течение рабочего дня специалист продуктивно может обработать только одну-две заявки на закрытие вакансии, при том, что, как правило, у него в «портфеле заказов» может быть до 15 заявок на различные должностные позиции.

В этой ситуации специалистами отдела подбора персонала высказывается положительное отношение к автоматизации рабочих процессов, поскольку это ведет к существенному сокращению затрат рабочего времени на стандартные повторяющиеся операции, облегчению их осуществления, лучшему хранению и использованию данных для оперативного принятия кадровых решений.

В практике кадрового менеджмента сегодня начали активно применять множество автоматизированных систем как отечественного, так и зарубежного производства. Одной из часто используемых предприятиями является платформа E-Staff.

E-Staff – это система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге. Данную платформу характеризуют гибкость настроек, удобоисполнимость множества операций для подбора персонала, что полностью отвечает поставленной цели. Функционал системы обширный и включает в себя решение ряда задач: работу с кандидатами на вакансии, использование внешних работных сайтов, прием на работу, планирование адаптации и др. (рис. 2).

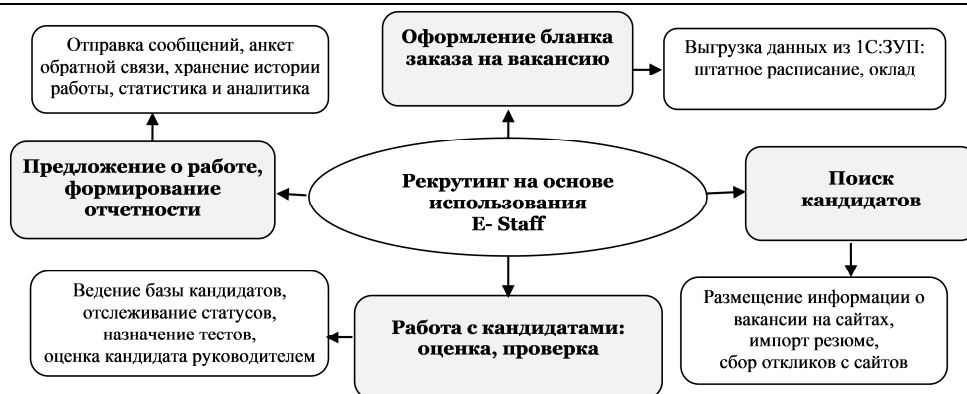


Рис. 2. Автоматизация рекрутинга с использованием платформы E-Staff

Рассмотрим последовательность действий при реализации технологии подбора и адаптации персонала при внедрении платформы E-Staff для оптимизации данных кадровых процессов.

С целью автоматизации отбора резюме необходимо задать определенные параметры по ключевым словам, чтобы наиболее ценные кандидаты, опыт и квалификация которых отвечают заявленным требованиям, не были пропущены в силу потоковой специфики работы и перенаправлены в папку для первоочередного рассмотрения.

Необходимо разработать письма-уведомления кандидатам на вакансии для их автоматической рассылки. Данное уведомление необходимо применить на этапе завершения первичного телефонного собеседования в случае его положительного исхода. Письмо кандидату должно содержать:

- информацию о компании;
- описание компенсационного пакета и порядок получения вознаграждения за труд;
- схему проезда;
- данные контактного лица.

Кандидат получит возможность до собеседования ознакомиться с полной и достоверной информацией о компании, её масштабах и возможности развития в ней, составляющих компенсационного пакета и др. Текст должен быть мотивирующим, чтобы претендент быстрее определился с решением о месте работы. Это позволит специалисту по подбору повысить интенсивность работы, увеличить число собеседований, особенно при массовом подборе.

Для кандидатов, по которым принято положительное решение о трудоустройстве, возможно создать смс-оповещение о предстоящем выходе на работу. Поскольку от утверждения кандидатуры до даты его выхода на работу может пройти достаточное количество времени, ожидается, что такое сообщение положительно отразится на отношении к компании и укрепит в принятом решении.

За несколько дней до даты выхода на работу нового сотрудника рекрутеры создают сообщение руководителям подразделений, к которому прикрепляют фотографию сотрудника, перечень необходимых ему для работы материалов,

оргтехники и др. Необходимо автоматизировать данную рассылку, заранее создав для нее шаблон и подгружая весь список необходимой информации. Настройки рассылки производятся в зависимости от категории персонала, так как организация рабочего пространства для каждого из них имеет существенные различия.

Для централизованной организации процесса адаптации вновь принятых работников необходимо введение для них адаптационных инструкций по производственному обустройству, социальным связям и т.п. Разработанная инструкция должна включать распространенные вопросы от сотрудников; организационную структуру компании, информацию о том, к кому обратиться в случае возникновения проблем, возможностях инфраструктуры для отдыха; описание традиционных для сотрудников мероприятий. Это позволит специалистам по подбору персонала, а также руководителям не тратить время на данные организационные вопросы.

Регламент процесса адаптации необходим не только работникам, но и их руководителям. С целью оптимизации процесса должна быть разработана программа адаптации, позволяющая систематизировать работу с вновь пришедшими сотрудниками и содержащая план адаптации, карту целей и памятку для наставника. Кроме того, полезной для руководителя будет рассылка, уведомляющая об окончании испытательного срока сотрудника его подразделения. Поскольку за продолжительное время испытательного срока (90 дней) информация о дате его окончания может быть упущена из виду, её автоматизация путем генерирования соответствующего письма решит проблему предоставления работнику обратной связи по итогам испытания.

Автоматизировать возможно проведение опросов по результатам первичной адаптации, также осуществляя адресатам рассылку – напоминание. В существующей сегодня практике работы каждому сотруднику спустя две недели после даты его трудоустройства предлагается участвовать в опросе, который посвящен выявлению уровня его профессиональной адаптации и социально-психологической комфортности в коллективе компании. Одновременно с этим руководителю сотрудника направляется анкета, в которой он дает оценку сотруднику, находящемуся на испытательном сроке, и специалисту по подбору, который данную кандидатуру рекомендовал.

Оптимизации технологии подбора и адаптации способствует синхронизация программного продукта E-Staff с существующей системой «1С: Зарплата и управление персоналом». При объединении 1С: ЗУП и E-Staff выгрузка данных в программу для подбора персонала автоматизируется. В выгруженных данных представлены подразделения, сотрудники, позиции штатного расписания и вакансии. При синхронизации двух систем для полноценного трудового процесса рекрутеров обязательной к использованию станет только одна платформа – E-Staff, что приведет к единой упрощенной системе работы специалистов отдела по подбору персонала.

Синхронизация E-Staff с работными сайтами приведет к тому, что необходимая вакансия и заявка на подбор специалиста могут быть оперативно размещены на заданных сайтах.

В рамках исследования нами апробирована данная технология на одном рабочем месте специалиста-рекрутера демонстрационной версии платформы E-Staff. Повторный хронометраж затрат рабочего времени на выполнение заявок показал существенное их сокращение (почти на 50%) и возможность роста производительности труда специалиста (табл. 2).

Таблица 2

Показатели затрат времени на отдельные рекрутинговые операции при работе на платформе E-Staff

| Наименование операции | Затраты времени | |
|--|-----------------|---------------|
| | мин | % от раб. дня |
| Размещение информации о вакансии | 10 | 2,08 |
| Проведение телефонных переговоров с потенциальными кандидатами | 45 | 9,38 |
| Работа с почтой и написание электронных сообщений, писем-уведомлений | 30 | 6,25 |
| Формирование базы кандидатов | 55 | 11,46 |
| Поиск кандидатов по базе | 15 | 3,13 |
| Проведение Skype-интервью | 75 | 15,63 |
| Прочие действия | 15 | 3,11 |
| Итого | 245 (4,09 часа) | 51 |

Помимо повышения эффективности работы нами отмечено возрастание удовлетворенности как самих специалистов, так и кандидатов, работников и работодателей улучшением качества и оперативности осуществления кадровых процедур.

Таким образом, автоматизация ряда процессов технологии подбора и адаптации персонала будет способствовать экономии временных ресурсов специалистов по подбору персонала и снижению финансовых затрат.

Выводы

Проведенное исследование позволило выявить, что действующая система подбора и адаптации персонала имеет достаточно большой спектр рутинных операций, которые можно автоматизировать, минимизируя возможность допущения ошибок и освободив часть рабочего времени специалистов для решения значимых задач. С целью оптимизации технологий управления персоналом путем автоматизации возможно применять платформу E-staff: Рекрутер.

Единый алгоритм деятельности и методическая поддержка со стороны специалистов Сервисного центра позволяют повысить качество подбора и адаптации персонала, что скажется на повышении уровня лояльности сотрудников, степени доверия со стороны внутреннего клиента и в целом на эффективности управления кадрами в условиях централизации функций в крупной компании.

1. Альбах Ю.Э., Богдан Н.Н. Управление факторами, влияющими на текучесть персонала в организации // Современный взгляд на будущее управленческой науки: сборник трудов V научно-практической конференции студентов и магистрантов, 2019. – С. 7–9.
2. Блинова М.Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Символ науки. – 2015. – №7-1. – С. 69–72.
3. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – № 6-1. (89). – С. 91–93.
4. Долженко Р.А. Построение системы эффективного подбора персонала в организации: от массового подбора до рекрутмента (опыт Сбербанка) // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 1. – С. 46–56.
5. Мурашова Е.С., Скокленёва И.С. Специфика работы кадрового агентства // Актуальные проблемы права, экономики и управления. – 2015. – № 11. – С. 54–55.
6. Олейникова А.А. Адаптация персонала как фактор эффективного управления // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. – 2014. – №1. – С. 103–105.
7. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации в организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 70–79.
8. Сычева Э.В., Ваничева А.Г. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах. – 2016. – № 1. – С. 43–47.
9. Транспортная группа FESCO («FESCO»). – Текст: электронный // FESCO: [сайт]. – URL: <https://www.fesco.ru/> (дата обращения: 2.04.2020).
10. Энгеловских В.Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала // Социальные науки. – 2016. – Т.1, № 2-1 (12). – С. 24–28.

Транслитерация

1. Al'bah Yu.E., Bogdan N.N. Upravlenie faktorami, vliyayushchimi na tekuchest' persona-la v organizacii // Sovremennyy vzglyad na budushchee upravlencheskoj nauki: sbornik trudov V nauchno-prakticheskoy konferencii studentov i magistrantov, 2019. – S. 7–9.
2. Blinova M.G. Innovacionnyye metody podbora i adaptacii personala kak osnovnyye sostavlyayushchie processa optimizacii upravleniya chelovecheskimi resursami // Simvol nauki. – 2015. – №7-1. – S. 69–72.
3. Grazhdaninova E.G. Personal: problemy upravleniya podborom i najmom specialistov na predpriyatii // Novaya nauka: Opyt, tradicii, innovacii. – 2016. – № 6-1. (89). – S. 91–93.
4. Dolzhenko R.A. Postroenie sistemy effektivnogo podbora personala v organizacii: ot massovogo podbora do rekrutmenta (opyt Sberbanka) // Motivaciya i oplata truda. – 2017. – № 1. – S. 46–56.
5. Murashova E.S., Skoklenyova I.S. Specifika raboty kadrovogo agentstva // Aktual'-nye problemy prava, ekonomiki i upravleniya. – 2015. – № 11. – S. 54–55.

6. Olejnikova A.A. Adaptaciya personala kak faktor effektivnogo upravleniya // Nauchnyj vestnik Volgogradskoj akademii gosudarstvennoj sluzhby. Seriya: Ekonomika. – 2014. – №1. – S. 103–105.
7. Romanova Yu.A. Optimizaciya otbora i professional'noj adaptacii v organizacii // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.YU. Vitte. Ser. 1: Ekonomika i upravlenie. – 2015. – №1. – S. 70–79.
8. Sycheva E.V., Vanicheva A.G. Podbor i adaptaciya personala kak osnova realizacii uspešnoj kadrovoj strategii // Nauka v cifrah. – 2016. – № 1. – S. 43–47.
9. Transportnaya grupa FESCO («FESCO»). – Tekst: elektronnyj // FESCO: [sajt]. – URL: <https://www.fesco.ru/> (data obrashcheniya: 2.04.2020.).
10. Engelovskih V.R. Adaptaciya personala kak mekhanizm povysheniya effektivnosti raboty personala // Social'nye nauki. – 2016. – T.1, № 2-1 (12). – S. 24–28.

© М.Г. Масилова, 2020

© А.В. Каширина, 2020

Для цитирования: Масилова М.Г., Каширина А.В. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2020. – Т. 12, № 2. – С. 48–60.

For citation: Masilova M.G., Kashirina A.V. Ways to optimize human resources selection and adaptation technologies in conditions of centralization of functions, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2020, Vol. 12, № 2, pp. 48–60.

DOI [dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2020-2/048-060](https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2020-2/048-060)

Дата поступления: 06.05.2020.