

ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.013

УДК 658.56

ЗАТРАТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Н.А. Нагибина

Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко

Россия, 394036, Воронеж, ул. Студенческая, 10

Введение. Эффективность использования трудовых ресурсов любой организации является значимым фактором анализа и оценки ее деятельности. При этом использование затратного подхода представляется весьма целесообразным.

Данные и методы. Процесс найма продавцов-кассиров розничной сети «Пятерочка» включает шесть этапов и требует привлечения небольшого количества сотрудников рассматриваемой организации. При этом к претендентам предъявляется минимальное количество требований, которые оцениваются только субъективно. В организации предусмотрено закрытие только одной должности путем найма сотрудников на рынке труда. Остальные должности закрываются в результате продвижения собственных сотрудников по карьерной лестнице в результате соответствующего обучения. Особенности рассмотренного процесса позволили выявить его недостатки, среди которых основными являются отсутствие объективной информации о характере работы и субъективная оценка кандидатов.

Полученные результаты. Этапы процесса найма продавцов-кассиров далее оценивались на основе затратного подхода по следующим статьям: размещение объявлений об открытых вакансиях на различных сервисах; обзор вакансий менеджером по подбору персонала колл-центра; собеседование с директором супермаркета; согласование кандидата с супервайзером.

Корпоративная сеть «Пятерочка» тратит на найм одного продавца-кассира от 3 до 4 часов времени сотрудников, участвующих в рассматриваемом процессе. Суммарная величина затрат при этом небольшая – от 3,5 до 6 тыс. рублей. Если соискатель непосредственно обращается за вакансией в интересующий его супермаркет, то затраты сокращаются до величины порядка 1,5 тыс. руб. Однако с учетом общего закрываемого объема вакансий месячные затраты организации могут возрасти до 11,5 млн. руб.

Заключение. В результате небольшие затраты закрытия одной вакансии в пересчете на общий объем привлекаемых сотрудников оказываются достаточно существенными, что может повлиять негативно на деятельность любой организации при неинформативном и субъективном подходе к оценке претендентов при найме.

Ключевые слова: подбор, отбор, найм персонала, затраты на персонал, затраты найма персонала

Для цитирования:

Нагибина Н.А. Затратный подход в оценке найма персонала организации / Н.А. Нагибина // Организатор производства. 2022. Т.30. № 4. С. 137-148. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.013

COST APPROACH TO EVALUATING THE HIRING OF PERSONNEL

Сведения об авторах:

Нагибина Наталья Александровна (kgtu_fk@list.ru), канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита

On authors:

Nagibina Natalia A. (nagibina.natalya@yandex.ru), Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Department of Normal Physiology

N.A. Nagibina

*Voronezh State Medical University N.N. Burdenko
10, Studencheskaya St., Voronezh, 394036, Russia*

Introduction. *The efficiency in the use of labor resources in any organization is an important factor in the analysis and evaluation of its activities. Thus use of the cost approach seems rather expedient.*

Data and methods. *The process of hiring sales clerks for the retail chain "Pyaterochka" includes six stages and requires a small number of employees of the organization in question. At the same time a minimum number of requirements for applicants, which are evaluated only subjectively. The organization provides the closure of only one position through recruitment on the labor market. The remaining positions are closed as a result of the promotion of their own employees as a result of appropriate training. The peculiarities of the considered process allowed us to identify its shortcomings, among which the main ones are the lack of objective information about the nature of work and the subjective assessment of candidates.*

The results obtained. *Stages of the process of hiring sales clerks were further evaluated on the basis of the cost approach on the following items: posting of ads about open positions on various services; review of vacancies by the call center recruitment manager; interview with the supermarket director; coordination of the candidate with the supervisor.*

The corporate chain "Pyaterochka" spends from 3 to 4 hours of time of employees involved in the process under consideration for hiring one sales cashier. The total amount of costs in this case is small - from 3.5 to 6 thousand rubles. If a job seeker directly applies for a vacancy in the supermarket he is interested in, then the costs are reduced to the value of about 1.5 thousand rubles. However, taking into account the total volume of closed vacancies monthly costs may increase up to 11,5 million rubles.

Conclusion. *As a result, the small cost of closing a vacancy in terms of the total volume of attracted employees is quite significant, which can have a negative impact on the activities of any organization with an uninformative and subjective approach to the evaluation of applicants in recruitment.*

Keywords: *recruitment, selection, hiring, personnel costs, recruitment costs*

For citation:

Nagibina N.A. The cost approach in assessing the recruitment of personnel of the organization / N.A. Nagibina // Organizer of Production. 2022. Vol. 30. No. 4. Pp. 137-148. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.013

Введение

Каждая организация, располагающая наемными работниками, может быть рассмотрена в разрезе ее затрат, осуществляемых по разным функциям управления персоналом. Среди основных статей данных затрат обычно выделяют затраты на формирование персонала; затраты на использование персонала и затраты на развитие персонала. Затратный подход использования персонала позволяет получать объективные количественные данные, являющиеся основой для анализа эффективности использования трудовых ресурсов и деятельности организации в целом [1].

Российская система бухгалтерского и управленческого учета не позволяет получать данные о затратах на персонал напрямую по данным учета без дополнительного сбора и обработки требуемых величин, что может быть осуществлено машинно-ручным способом на основе данных отчетов специализированного программного обеспечения, сопровождающего использование персонала современных организаций и аналитической обработки ответственных сотрудников [2].

Несмотря на то, что затраты на персонал практически отсутствуют в аналитической практике отечественных предприятий и организаций, их использование представляет собой удобный инструмент, позволяющий

Подготовка кадров для сферы организации производства

оценивать отдельные аспекты использования трудовых ресурсов.

Данные и методы

Розничная сеть «Пятерочка» характеризуется большим количеством сотрудников, подбираемых для обеспечения работоспособности компании. Ежедневно для этого по всей стране привлекается порядка 15 000 сотрудников. В связи с этим процесс найма для нее приобретает принципиальное значение.

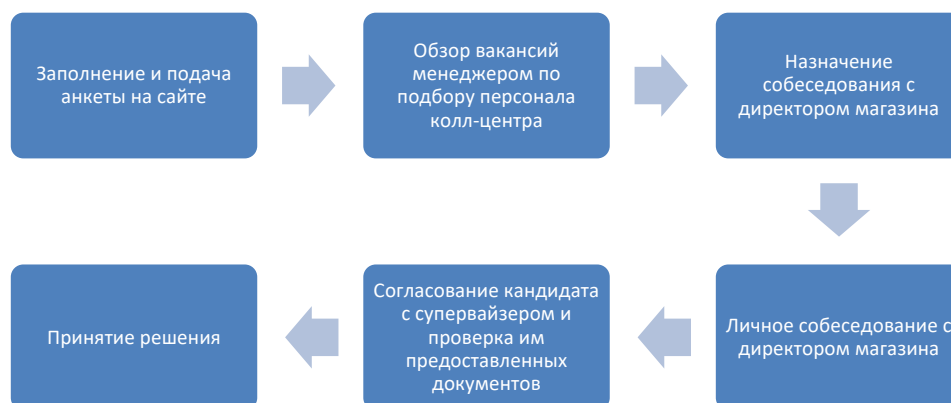
Сайт рассматриваемой розничной сети предоставляет информацию о наличии вакансий на складе, в супермаркетах и в офисах компании. Наличие открытых вакансий определяется месторасположением магазинов. Сайт розничной сети «Пятерочка» не позволяет получить информацию о том, какие вакансии открыты в том или ином супермаркете в границах

интересуемого региона. Поэтому найм начинается с заполнения анкеты на сайте компании.

В компании не предусмотрена возможность сразу занять руководящую должность даже если имеется соответствующий опыт и стаж работы в сходной сфере и должности. Управленец обязательно должен пройти всю карьерную лестницу от продавца-кассира до директора магазина. Поэтому анкета на сайте компании заполняется для того, чтобы претендовать на должность продавца-кассира.

В розничной сети «Пятерочка» к должности продавца-кассира предъявляются следующие минимальные требования: внимание к покупателям, ответственность и дисциплина.

Этапы системы найма продавца-кассира сети «Пятерочка» представлены на рисунке 1.



Источник: составлено автором

Рис. 1. Этапы системы найма продавца-кассира сети «Пятёрочка»

Source: compiled by the author

Figure 1. Stages of the system of hiring a sales clerk of the Pyatoyochka chain

В анкете указывается следующая информация: ФИО, дата рождения, номер телефона, гражданство и город проживания. Граждане иностранных государств на работу не принимаются.

Анкеты обрабатываются менеджером по подбору персонала рекрутингового колл-центра, который затем связывается с претендентом и выясняет его предпочтения

по поводу места работы. Далее соискатель отправляется для отбора в конкретный супермаркет.

Соискатель так же может сразу обратиться по вопросу трудоустройства в тот супермаркет, который его интересует.

Дальнейший отбор и найм персонала осуществляется непосредственно директором магазина.

При этом соискатель должен пройти личное собеседование с руководителем магазина, ответив на совокупность вопросов, представленный на рисунке 2.



Источник: составлено автором

Рис. 2. Вопросы при собеседовании на должность продавца-кассира

Source: compiled by the author

Figure 2. Interview questions for the position of sales clerk

Таким образом, пройти собеседование с директором магазина при устройстве на должность продавца-кассира несложно. Ценятся правдивые и искренние ответы о прошлом опыте работы даже тогда, когда он был не совсем удачным. При этом обращается внимание на отзывы кандидата о прошлом работодателе. Они должны быть корректными и объективными, без ругательств. Претенденты на должность продавца-кассира, позволяющие себе грубые необоснованные высказывания в адрес прошлого работодателя обычно не принимаются на работу [3].

Кроме представления о кандидате, которое может составить рекрутер непосредственно на основе собеседования, он обращает внимание на следующие личные качества претендента:

- спокойствие и уравновешенность;
- демонстрация готовности преодолевать трудности и преграды;
- опрятный внешний вид, который может свидетельствовать об аккуратности кандидата и стремлении поддерживать чистоту;
- грамотная и свободная речь без использования некорректных выражений;

– хороший послужной список без частой смены мест работы;

– желание продвигаться по карьерной лестнице.

В свою очередь директор супермаркета в ходе собеседования с кандидатом информирует его об особенностях вакансии.

Во-первых, продавец-кассир является материально ответственным лицом, поэтому несет полную ответственность за вверенные ему денежные средства. Это обязательно отмечается рекрутером.

Во-вторых, рассматриваемая должность предполагает непосредственное общение с разными людьми. А так как клиент всегда прав, то кандидату следует проявлять максимальную лояльность и корректность при общении с покупателями.

В-третьих, немаловажной обязанностью продавца-кассира является внимательность и бдительность по отношению к покупателям, целиком или частично не расплачивающимся за взятые товары.

Если кандидат устраивает рекрутера, то ему сразу предлагается занять должность продавца-кассира.

Однако директор супермаркета согласовывает свое решение с супервайзером, то есть он ставит в

Подготовка кадров для сферы организации производства

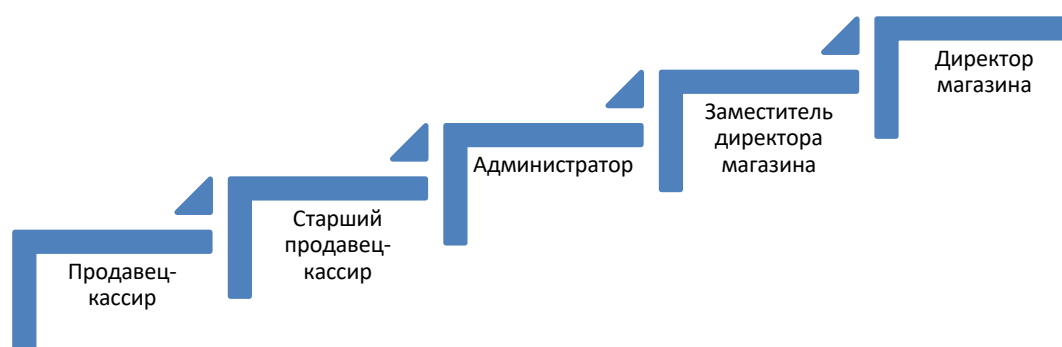
известность последнего, что закрывается вакансия продавца-кассира и передает ему для проверки пакет документов, предоставленный соискателем при приеме на работу.

Решение супервайзера может отличаться от решения директора. Обычно при проверке документов отказывается кандидатам, имеющим судимость, часто меняющим места работы, уволенным с предыдущего места работы по статьям, за частые нарушения трудовой дисциплины,

вследствие совершения серьезного проступка, повлекшего серьезные последствия, или несоответствия занимаемой должности по причине недостаточной квалификации.

Указанная процедура обычно составляет пару дней, но если кандидат ее проходит, то он включается в график работы и выходит на работу в свою смену [4].

В компании имеется возможность продвижения по карьерной лестнице, представленной на рисунке 3.



Источник: составлено автором

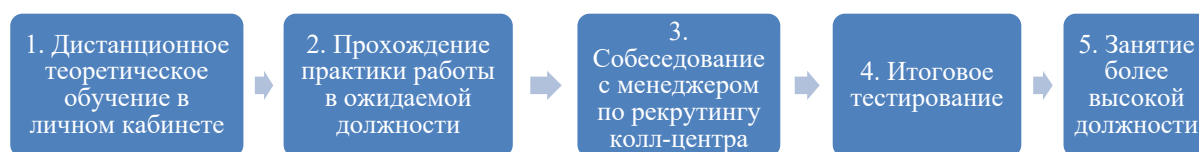
Рис. 3. Карьерная лестница сотрудника розничной сети «Пятёрочка»

Source: compiled by the author

Figure 3. Career ladder of an employee of Pyatyorochka retail chain

Обычно инициатива продвижения по карьерной лестнице исходит от директора магазина. Он прежде всего интересуется мнением работника по поводу того, чтобы

занять более высокую должность [5]. И если работник согласен, то он проходит как теоретическое, так и практическое обучение, схема которого представлена на рисунке 4.



Источник: составлено автором

Рис. 4. Процесс обучения сотрудников розничной сети «Пятерочка» для возможности претендовать на более высокую должность

Source: compiled by the author

Figure 4. The process of training employees of the retail chain "Pyaterochka" to be able to apply for a higher position

В рассматриваемой торговой сети предусмотрено только последовательное прохождение карьерной лестницы. И всегда

более перспективные сотрудники отбираются директором магазина, которые должны продемонстрировать желание

развиваться. Продолжительность обучения в зависимости от занимаемой должности может составлять от одного до трех месяцев. Чем на более высокую ступень переходит сотрудник, тем больше времени приходится учиться.

Таким образом, для системы найма продавцов-кассиров розничной сети «Пятерочка» можно выделить следующие особенности [6, 7]:

- минимальные требования к претендентам на должность;
- отбор претендентов без сложных испытаний и тестирования на основе субъективных мнений о соискателе, сделанных директором магазина;
- быстрое закрытие вакансий;
- необъективная информация об особенностях должности предоставляемая рекрутером соискателю.

Для кандидата на вакантную должность продавца-кассира розничной сети выделяются следующие требования: внимание к покупателям, ответственность и дисциплина. Данные требования представляются не конкретными, так как ни одно из них не может быть объективно оценено рекрутером в ходе личного собеседования без использования специального инструментария. То есть уровень ответственности и дисциплинированности соискателя может быть оценен на основе проведения соответствующего тестирования, а внимательность к покупателям – на основе решения ситуационных задач, что не используется при отборе кандидатов на рассматриваемую должность.

В данном случае наиболее адекватными должности представляются требования вежливости, уравновешенности и стрессоустойчивости, однако их уровень так же нельзя оценить без использования специальных методик.

Отсутствие при отборе претендентов специальных методик не позволяет рекрутеру с одной стороны, получить объективную информацию о кандидате, с

другой – дает возможность быстро закрывать образующиеся вакансии. В результате на должность продавца-кассира принимаются кандидаты, большей частью для нее совершенно непригодные. Это приводит к тому, что они увольняются гораздо раньше, нежели окупятся затраты на их привлечение [8].

При отборе претендентов на вакантную должность продавца-кассира рекрутер опускает сведения о том, что в компании приветствуются и широко практикуются переработки. Для рассматриваемых сотрудников характерен сменный график работы в режиме 2 / 2 с продолжительностью рабочей смены 12 часов. Однако никто из персонала вовремя не заканчивает, так как перечень индивидуальных заданий, выдаваемых работникам директором супермаркета не позволяет закончить работу в установленные сроки.

Занятие остальных должностей, представленных на рисунке 3, в соответствии с представленной схемой очень трудоемко. Если соискатель на более высокую должность в рассматриваемой розничной сети будет обладать соответствующей квалификацией, образованием, опытом работы, то его попросту отпугнет перспектива проходить все этапы карьерного роста, представленные на рисунке 4.

Таким образом, процесс отбора и найма персонала розничной сети «Пятерочка» позволяет закрывать только одну должность продавца-кассира. Другие должности закрываются только путем продвижения собственных перспективных сотрудников по карьерной лестнице, что фактически аналогично формированию в организации системы кадрового резерва. По сравнению с поиском требуемых специалистов на рынке труда и их отбором это, может быть более эффективная, но менее экономичная процедура.

Полученные результаты

Рассматриваемая розничная сеть испытывает постоянную потребность в

Подготовка кадров для сферы организации производства

кадрах. Сведения об открытых вакансиях работодатель размещает на различных сайтах:

trudvsem.ru — общероссийская база вакансий;

hh.ru — популярный сайт для поиска работы;

avito.ru — интернет-сервис для размещения объявлений о товарах, недвижимости, вакансиях и резюме на рынке труда;

работа.ru — сервис, предоставляющий услуги по подбору персонала и поиску работы;

социальных сетях — одноклассники, вконтакте и Facebook.

Для работодателей подача объявлений на указанные сервисы является платной

услугой, цена которой зависит от сайта, длительности и условий размещения.

Длительность размещения объявления о вакансии составляет 30 дней, при этом возможны следующие условия: объявление не обновляется; обновляется каждые три дня и находится в начале поиска в течении первых семи дней публикации. Перечисленные условия определяют тип вакансии: стандарт, стандарт плюс и стандарт премиум. Стоимость подачи объявления в рассматриваемых случаях варьируется от 1000 до 11 000 руб. и представлена в таблице 1.

Размещение информации о вакансиях в социальных сетях является бесплатным.

Таблица 1
Стоимость размещения объявления о вакансии на различных сервисах в течении 30 дней

Table 1

Cost of posting a job on various services for 30 days

Сайт	Типы вакансий / характеристика		
	Стандарт / обновление не предусмотрено	Стандарт плюс / обновление в трехдневный срок	Стандарт премиум / в начале поиска на неделю
hh.ru	1 086	3 564	11 167
trudvsem.ru	1 000	3 000	10 000
avito.ru	100	200	350
работа.ru	700	1 400	3 400
Итого	2 886	8 164	24 917

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Таким образом, затраты организации на размещение объявлений о вакансиях в течении месяца могут составлять от 3 000 до 25 000 руб. Так как при открытии указанных сайтов вакансии торговой сети «Пятерочка» неизменно оказываются в начале списка, то это позволяет заключить, что организация использует тип вакансий стандарт премиум, затрачивая на это ежемесячно порядка 25 000 руб.

Если учесть, что ежедневно розничная сеть «Пятерочка» закрывает порядка 2 000 вакансий в Воронежской области, то затраты

организации при размещении объявлений на указанных сервисах на привлечение одного сотрудника составят $24\,917 / 15\,000 = 12,46$ руб.

Несмотря на то, что при размещении объявлений оплачивается самый дорогой вид вакансий, рассматриваемые затраты на одного кандидата минимальны.

Как было указано раньше, состав этапов процесса найма продавца-кассира может немного изменяться в зависимости от того, каким образом соискатель заявляет о своем решении устроиться на работу: через

заполнение анкеты на сайты или путем непосредственного обращения в интересующий его супермаркет.

Оценим затраты организации на найм одного продавца-кассира для процесса найма, представленного на рисунке 1, через заполнение анкеты на сайте организации.

В данном случае с соискателем связывается менеджер по подбору персонала колл-центра и делает обзор возможных вариантов в соответствии с предпочтениями нанимающегося. Беседа может занимать от 15 до 30 минут. Если учесть, что оклад сотрудника, производящего обзор и направления соискателя в конкретную торговую точку, составляет порядка 100 000 руб. в месяц, то рассматриваемое собеседование для организации обойдется в следующую величину:

$100\,000 / 22,4 / 8 / 4 = 2\,232,14$ руб. – при продолжительности собеседования 15 минут;

$100\,000 / 22,4 / 8 / 2 = 4\,464,29$ руб. при продолжительности собеседования 30 минут,

где 100 000 – оклад менеджера по подбору персонала; 22,4 – среднее количество рабочих дней в месяце; 8 – продолжительность рабочего дня; $\frac{1}{4}$ или $\frac{1}{2}$ – продолжительность собеседования: 15 или 30 мин.

На следующем этапе соискатель проходит собеседование с директором супермаркета, в который непосредственно хочет устроиться на работу. Продолжительность данного этапа может составлять от 20 до 40 минут. Что касается оклада директора магазина, то он не является величиной постоянной, а варьируется в зависимости от показателей магазина, среди которых учитывается дневная выручка, стоимостная оценка товара, реализуемого на кассе, оценка организации работы супермаркета директором кластера (состояние и качество товара, наличие ценников, опрятность внешнего вида сотрудников), оценка соблюдения кассовой дисциплины в супермаркете на основании ежемесячной инвентаризации наличных денежных средств в кассах магазина,

ежеквартальная оценка фактического и учетного остатка товаров в магазине.

В соответствии с этим оклад рассматриваемого сотрудника может составлять от 45 000 до 80 000 руб. Для расчета затрат организации на найм соискателя по данному этапу будем использовать среднюю величину оклада директора супермаркета в размере 60 000 руб.

Таким образом, затраты торговой сети «Пятерочка» на собеседование соискателя с директором магазина составят:

$60\,000 / 22,4 / 8 / 3 = 111,61$ руб. – при продолжительности собеседования 20 минут;

$60\,000 / 22,4 / 8 / 3 \times 2 = 223,21$ руб. при продолжительности собеседования 40 минут.

Где 60 000 – средний оклад директора супермаркета; $\frac{1}{3}$ и $\frac{2}{3}$ – продолжительность собеседования: 20 или 40 минут.

Таким образом, непосредственное решение о найме претендента на вакантную должность продавца-кассира, во-первых, занимает небольшое количество времени, во-вторых, предполагает оценку кандидата одним управленческим работником организации и, наконец, требует незначительных затрат.

Следующий этап предполагает согласование кандидата с супервайзером и проверка последним пакета предоставленных документов.

Предположим, что уведомление директором магазина супервайзера о закрытии вакантной должности продавца-кассира требует 10 минут. Тогда затраты на эту процедуру составят:

$60\,000 / 22,4 / 8 / 6 = 55,80$ руб. – затраты времени директора магазина;

$80\,000 / 22,4 / 8 / 6 = 74,40$ руб. – затраты времени супервайзера,

где 80 000 – средний оклад супервайзера; $\frac{1}{6}$ – продолжительность уведомления о новом кандидате.

На знакомство с пакетом документов соискателя супервайзер обычно тратит порядка получаса. В соответствии с этим затраты найма по этой процедуре составят:

Подготовка кадров для сферы организации производства

80 000 / 22,4 / 8 / 2 = 223,21 руб.

Несмотря на то, что на данном этапе к отбору привлекается другой управленческий работник, его решение о найме кандидата является формальным. Он не участвует в собеседовании с претендентом, а следовательно, лишается даже собственной субъективной оценки последнего.

После того, как решение о найме принято директор супермаркета оформляет

личное дело нового сотрудника и заводит его личный кабинет в корпоративной сети.

Если учесть, что на выполнение данной работы директор супермаркета тратит в среднем около двух часов, то затраты в данном случае могут быть оценены следующим образом:

$60\,000 / 22,4 / 8 \times 2 = 669,64$ руб.

Затраты корпоративной сети «Пятерочка» на найм одного продавца-кассира приведены в таблице 2.

Таблица 2
Table 2

Затраты корпоративной сети «Пятерочка» на найм одного продавца-кассира

Costs of the corporate chain of "Pyaterochka" to hire one sales clerk

Элементы затрат	Допущения	Расчет	Затраты, руб.	
Размещение объявления о вакансии на различных сервисах	На сайтах hh.ru, trudvsem.ru, avito.ru и работа.ru. Тип вакансии – стандарт премиум.	24 917 / 15 000	12,46	
Обзор вакансий менеджером колл-центра	Продолжительность 15 мин	100 000 / 22,4 / 8 / 4	2 232,14	4 464,29
	Продолжительность 30 мин	100 000 / 22,4 / 8 / 2		
Собеседование с директором супермаркета	Продолжительность 20 мин	60 000 / 22,4 / 8 / 3	111,61	223,21
	Продолжительность 40 мин	$60\,000 / 22,4 / 8 / 3 \times 2$		
Согласование кандидатуры супервайзером	Продолжительность 10 мин	60 000 / 22,4 / 8 / 6	55,80	
	затраты времени супервайзера	80 000 / 22,4 / 8 / 6	74,40	
Проверка документов соискателя супервайзером	Продолжительность 30 мин	80 000 / 22,4 / 8 / 2	223,21	
Оформление личного дела нового сотрудника директором	Продолжительность 2 часа	$60\,000 / 22,4 / 8 \times 2$	669,64	
Итого:	Время сотрудников – от 3,25 до 3,85 часа	–	3 379,26	5 723,01

Источник: составлено автором

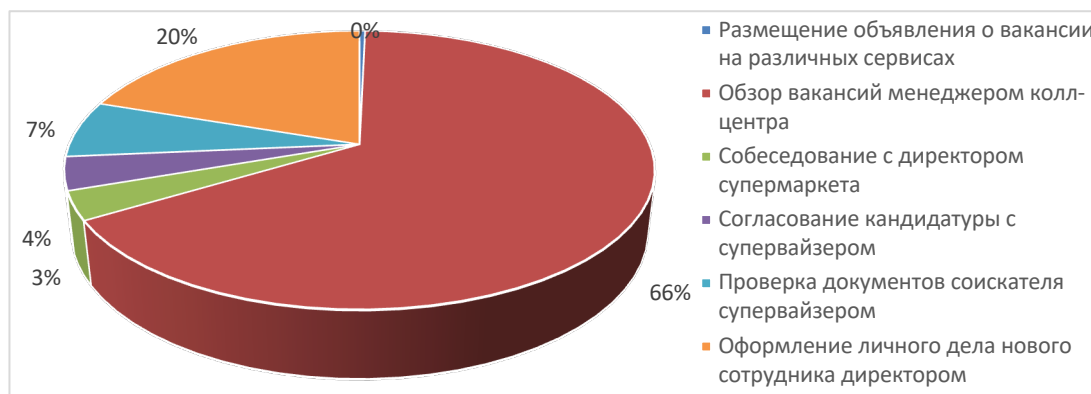
Source: compiled by the author

Таким образом, корпоративная сеть «Пятерочка» тратит на найм одного продавца-кассира от 3 до 4 часов времени сотрудников, участвующих в рассматриваемом процессе. Суммарная величина затрат при этом небольшая – от 3,5 до 6 тыс. рублей. Если соискатель непосредственно обращается за вакансией в

интересующий его супермаркет, то затраты сокращаются до величины порядка 1,5 тыс. руб.

Распределение величины затрат на найм одного продавца-кассира по элементам представлено на рисунках 5 и 6 соответственно для минимальной и

максимальной продолжительности собеседований, сопровождающих процесс.

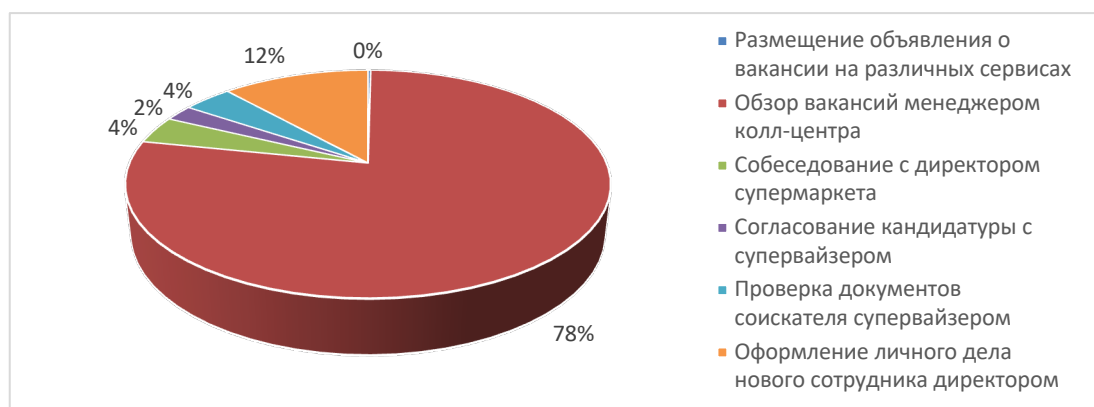


Источник: составлено автором

Рис. 5. Распределение величины затрат на найм одного продавца-кассира по элементам при минимальных продолжительностях собеседований

Source: compiled by the author

Figure 5. Distribution of the cost of hiring one sales clerk by element for the minimum length of interviews



Источник: составлено автором

Рис. 6. Распределение величины затрат на найм одного продавца-кассира по элементам при максимальных продолжительностях собеседований

Source: compiled by the author

Figure 6. Distribution of the cost of hiring one sales clerk by element at maximum interview durations

На основании рисунков 5 и 6 можно заключить, что от 66 до 78 % затрат найма организации составляют затраты на обзор вакансий менеджером колл-центра. В связи с тем, что из персонала, сопровождающего найм продавцов-кассиров это самые высокооплачиваемые работники, затраты их времени обходятся организации дороже всего. Доля остальных затрат существенно меньше и составляет от 22 до 34 %.

Среди этой группы затрат более значимой является затраты на оформление личного дела нового сотрудника директором магазина, т.к. эта процедура самая продолжительная по времени и требует порядка двух часов. Удельный вес данных затрат в их суммарной величине составил от 12 до 20 % при максимальной и минимальной продолжительностях собеседований соответственно.

Доля затрат на собеседование с директором, согласование и проверку документом супервайзером составляет от 10 до 14 %.

Таким образом, затраты на привлечение одного продавца-кассира невелики. Однако, как указывалось выше, ежедневно рассматриваемая организация по Воронежской области закрывает около 2 000 вакансий. В таких масштабах суммарная величина затрат найма составит от 2,5 млн. руб. до 11,5 млн. руб. в зависимости от того, обращается ли соискатель за вакансией сразу в магазин или оставляет анкету на сайте. То есть, казалось бы, копеечные единичные для организации затраты в пересчете на общий объем получаются достаточно значительными [9, 10].

Рассмотрение процесса найма продавцов-кассиров розничной сети «Пятерочка» выявило существенные недостатки данного процесса, среди которых наиболее существенным является предоставление необъективной информации о характере работы в организации. Речь идет о постоянных переработках сотрудников и их задержках на рабочих местах после окончания рабочей смены. Это может только отрицательно сказаться на текучести рассматриваемого персонала.

Но если затраты найма на одного продавца-кассира невелики, то затраты увольнения существенно больше, т.к. они кроме явных элементов (например, документального оформления) включают скрытую часть, выражающуюся в снижении производительности труда как самого увольняющегося сотрудника, так и его коллег.

Такие затраты с учетом общего объема деятельности организации могут обернуться существенными убытками для нее. Поэтому и получается, что ошибки найма дорого обходятся любой организации.

Библиографический список

1. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2022. – 224 с.
2. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Есаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 427 с.
3. Преображенский Б.Г., Толстых Т.О., Шкарупета Е.В. Формирование современных исследовательских компетенций в условиях российской цифровизации // Регион: системы, экономика, управление. 2017. № 3 (38). С. 65-73.
4. Tolstykh T., Savon D., Safronov A., Shkarupeta E., Ivanochkina T. Economic Transformations Based On Competence Approach In The Digital Age / В сборнике: Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. 2018. С. 7723-7729.
5. Толстых Т.О., Шкарупета Е.В., Шишкин И.А. Трансформация предпринимательства в условиях цифровой экономики / В книге: Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. Алетдинова А.А., Аренков И.А., Афанасьева Р.Р., Бабкин А.В., Байков Е.А., Бакаев М.А., Бабкин И.А., Беляцкая Т.Н., Буторина О.В., Буянова Т.И., Василенко Н.В., Васильев Ю.С., Глухов В.В., Дубровская Ю.В., Егоров Н.Е., Жарова Е.Н., Журавлева Н.А., Ильина И.Е., Ильинский В.В., Ильинская Е.М. и др. Санкт-Петербург, 2017. С. 133-158.
6. Шкарупета Е.В., Смышляев В.А. Фрактальные организации в условиях экономики знаний // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. Т. 8. № 7-1. С. 14-17.
7. Шкарупета Е.В. Понятие и современное состояние высокопроизводительных рабочих мест в воронежской области // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 2. С. 80-83.
8. Минеева В. М., Федурайкина Ю. А. Место внутреннего контроля в системе управления

персоналом корпорации //Возможности и вызовы в менеджменте, экономике и юриспруденции. – 2021. – С. 59-69.

9 Джаншанло Р. Е., Когут О. Ю. Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат //Статистика, есеп және

аудит статистика, учет и аудит Statistics, Account And Audit. – 2021. – С. 170.

10 Кохович А. В. Онбординг персонала //Новые информационные технологии в научных исследованиях НИТ-2021. – 2021. – С. 33-35.

Поступила в редакцию – 11 ноября 2022 г.

Принята в печать – 20 ноября 2022 г.

Bibliography

1. Minchenkova O.YU. Upravlenie personalom: sistema byudzhetrovaniya: uchebnoe posobie / O.YU. Minchenkova, N.V. Fedorova. – М.: KNORUS, 2022. – 224 s.

2. Kibanov A.YA., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. Ekonomika upravleniya personalom: uchebnik / Pod red. A.YA. Kibanova. – М.: INFRA-M, 2019. – 427 s.

3. Preobrazhenskij B.G., Tolstyh T.O., SHkarupeta E.V. Formirovanie sovremennyh issledovatel'skih kompetencij v usloviyah rossijskoj cifrovizacii // Region: sistemy, ekonomika, upravlenie. 2017. № 3 (38). S. 65-73.

4 Tolstykh T., Savon D., Safronov A., Shkarupeta E., Ivanochkina T. Economic Transformations Based On Competence Approach In The Digital Age / V sbornike: Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. 2018. S. 7723-7729.

5 Tolstyh T.O., SHkarupeta E.V., SHishkin I.A. Transformaciya predprinimatel'stva v usloviyah cifrovoj ekonomiki / V knige: Cifrovaya transformaciya ekonomiki i promyshlennosti: problemy i perspektivy. Aletdinova A.A., Arenkov I.A., Afanas'eva R.R., Babkin A.V., Bajkov E.A., Bakaev M.A., Babkin I.A., Belyackaya T.N., Butorina O.V., Buyanova T.I., Vasilenko N.V., Vasil'ev YU.S., Gluhov V.V., Dubrovskaya YU.V., Egorov N.E., ZHarova E.N., ZHuravleva N.A., Il'ina I.E., Il'inskij V.V., Il'inskaya E.M. i dr. Sankt-Peterburg, 2017. S. 133-158.

6 SHkarupeta E.V., Smyshlyaev V.A. Fraktal'nye organizacii v usloviyah ekonomiki znaniy // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2012. T. 8. № 7-1. S. 14-17.

7 SHkarupeta E.V. Ponyatie i sovremennoe sostoyanie vysokoproizvoditel'nyh rabochih mest v voronezhskoj oblasti // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2014. T. 10. № 2. S. 80-83.

8 Mineeva V. M., Fedurajkina YU. A. Mesto vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya personalom korporacii //Vozmozhnosti i vyzovy v menedzhmente, ekonomike i yurisprudencii. – 2021. – С. 59-69.

9 Dzhanshanlo R. E., Kogut O. YU. Ocenka stoimosti chelovecheskogo kapitala na osnove proizvedennyh zatrat //Statistika, esep zhәне audit statistika, uchet i audit Statistics, Account And Audit. – 2021. – С. 170.

10 Kohovich A. V. Onbording personala //Novye informacionnye tekhnologii v nauchnyh issledovaniyah NIT-2021. – 2021. – С. 33-35.

Received – 11 November 2022

Accepted for publication – 20 November 2022