

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование кафедры)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальность)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка модели подбора персонала на основе современных HR-технологий (на примере ООО «Благо»)

Студент

Е.О. Коннова  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Название бакалаврской работы «Разработка модели подбора персонала на основе современных HR–технологий».

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников, в том числе источников на иностранном языке и приложений.

Объектом исследования является ООО «Благо», деятельность которого относится к ресторанным услугам и доставке продуктов питания клиентам.

Предметом исследования выступает технология подбора персонала.

Целью бакалаврской работы заключается в разработке модели подбора персонала на основе современных HR–технологий.

Успешная, эффективная работа организации основана на квалифицированном персонале. Поэтому поиск и отбор наиболее компетентных, мотивированных в успехе организации сотрудников является важным составляющим в управлении персоналом.

Активное внедрение HR–технологий говорит о переходе всего бизнеса на более качественный уровень, так как прибыльность и успешность организации напрямую зависит от действий сотрудников в ней работающих.

Смыслом внедрения HR–технологий является подготовка персонала обладающего соответствующей подготовкой, ответственностью совпадающей с целями организации.

Своевременный и правильный подбор и отбор персонала на сегодняшний день является залогом успешной работы организации в условиях сильной конкуренции.

Эта работа представляет интерес для широкого круга читателей, занимающихся улучшением подбора персонала.

## **Abstract**

The name of the bachelor's work is “Development of a personnel selection model based on modern HR-technologies”

This work consists of introduction, three chapters, conclusion, list of sources, including sources in a foreign language and applications.

The object of the study is LLC “Blago”, whose activities relate to restaurant services and food delivery to customers.

The subject of the study is the technology of personnel selection.

The aim of bachelor care is to develop a model for the selection of personnel based on modern HR-technologies.

Successful, effective work of the organization is based on qualified personnel. Therefore, the search and selection of the most competent employees motivated by success is an important component in personnel management.

Active implementation of HR-technologies indicates the transition of the entire business to a higher level, as the profitability and success of the organization directly depends on the actions of the employees working in it.

The meaning of HR-technology implementation is the training of personnel with appropriate training, responsibility coinciding with the goals of the organization.

Timely and correct selection and selection of personnel today is the key to the successful work of the organization in conditions of strong competition.

This work is of interest to a wide range of readers involved in improving recruitment.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты подбора персонала на основе современных HR-технологий .....	7
1.1.Подбор персонала, его необходимость в HR-процессе .....	7
1.2 Роль, значение и место современных HR – технологий в подборе персонала .....	13
2 Характеристика и оценка основных организационно–экономических показателей ООО «Благо».....	23
2.1 Характеристика организационно–экономических показателей ООО «Благо» .....	23
2.2 Оценка состояния подбора персонала на ООО «Благо».....	29
3 Рекомендации по совершенствованию разработки модели подбора персонала на современных HR-технологий .....	38
3.1 Разработка модели подбора персонала на ООО «Благо» .....	38
3.2 Социально-экономическое обоснование целесообразности внедрения модели подбора персонала .....	44
Заключение .....	53
Список используемых источников.....	56
Приложение А «Бухгалтерский баланс ООО «БЛАГО».....	59

## **Введение**

Все большее значение в последнее время приобретает важность подбора и выбора высококвалифицированного персонала для достижения целей, которые ставит перед собой организация. На данном этапе развития общества, рыночных отношений становится очевидным, что подбор персонала важный элемент работы HR-службы.

Успешная, эффективная работа организации основана на квалифицированном персонале. Поэтому поиск и отбор наиболее компетентных, мотивированных в успехе организации сотрудников является важным составляющим в управлении персоналом.

Активное внедрение HR–технологий говорит о переходе всего бизнеса на более качественный уровень, так как прибыльность и успешность организации напрямую зависит от действий сотрудников в ней работающих.

Однако в настоящее время система управления персоналом, особенно в малых и средних организациях, недостаточно эффективна и не достигает поставленных целей. Сегодня, именно от того, как организована работа с персоналом, как внедрена система HR–технологий зависит общее функционирование организации. Так одной из причин неэффективной работы организации считается низкий уровень профессионализма кадров, участвующих в управлении, результатом чего является отсутствие возможности решения трудных и сложных задач. Для решения данной проблемы необходимо в первую очередь выстроить эффективную систему оценки персонала.

Смыслом внедрения HR–технологий является подготовка персонала обладающего соответствующей подготовкой, ответственностью совпадающей с целями организации.

Своевременный и правильный подбор и отбор персонала на сегодняшний день является залогом успешной работы организации в условиях сильной конкуренции.

Объектом исследования является ООО «Благо», деятельность которого ресторанные услуги и доставка продуктов питания.

Предметом исследования выступает подбор персонала.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке модели технологии подбора персонала на основе современных HR–технологий.

Главными задачами бакалаврской работы являются:

1. изучить теоретические аспекты технологии подбора персонала;
2. провести анализ состояния подбора персонала в ООО «Благо»;
3. разработать модель, направленную на совершенствование технологии подбора персонала;
4. обосновать социальную и экономическую эффективность разработанной модели.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных авторов по вопросам решения проблем управления персоналом, таких как, Гордиенко Ю.Ф., Малуев П.А., Балашова А.И., Nobanee, H., Abraham, J. и другие.

Информационной базой являлись нормативно - законодательные акты по управлению персоналом, а также практические материалы исследуемой организации.

Бакалаврская работа состоит из аннотации, введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, приложения.

# 1. Теоретические аспекты подбора персонала на основе современных HR-технологий

## 1.1. Подбор персонала, его необходимость в HR-процессе

Немаловажной составляющей успешной работы предприятия является подбор квалифицированного персонала. Поэтому поиск и отбор компетентных специалистов становится редким, но необходимым талантом, которым должны обладать управленческие кадры и включающим в себя не только высокую квалификацию консультанта по кадрам, но и определенный уровень в области права, экономики, психологии и социологии.

Сама процедура подбора персонала включает в себя целенаправленный набор действий, который основывается на необходимости в обеспечении организации специалистами в определенные сроки. Технология поиска персонала предусматривает анализ выявленных кандидатов по их способностям и качествам, т.к. они должны отвечать определенным требованиям, которые ставит организация.

Рассмотрим основу существующих технологий подбора персонала на сегодняшний день (рисунок 1).

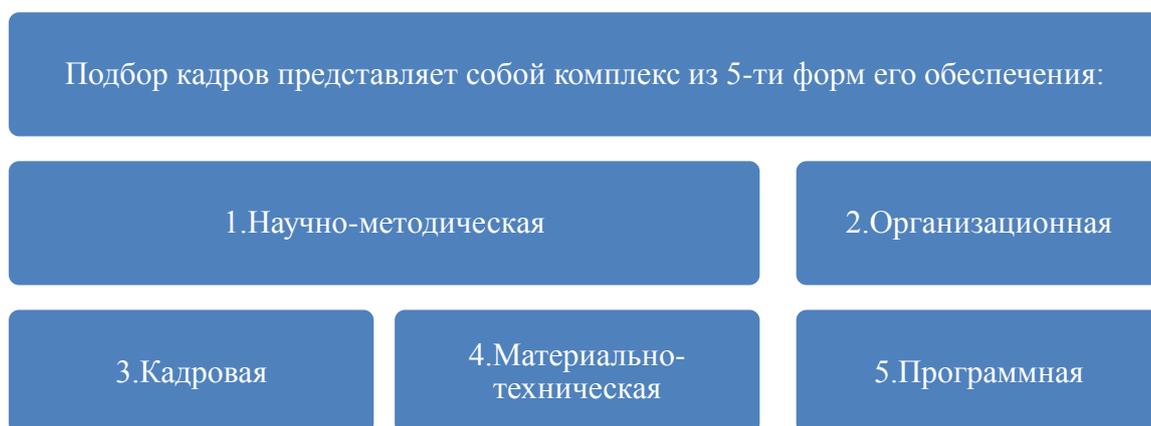


Рисунок 1 – Основа технологий подбора персонала

Первая составляющая представленной основы – научно – методическая, она включает в себя принятую методологию подбора и отбора персонала, основные научные разработки, определенные принципы и критерии.

Организационная составляющая заключается в выполнении систематизированных мероприятий, основанных на научно- методической основе, проходящей или одновременно или последовательно на определенных этапах поиска персонала.

Кадровая составляющая включает в себя необходимость в вовлечении всех работников организации на различных этапах подбора и отбора персонала, это и руководители высшего звена, и начальники, специалисты подразделений, юристы, экономисты и т.д.

Четвертая основа – материально–техническая – должна обеспечивать финансирование осуществляемых действий и оснащенность необходимой техникой.

За автоматизацию этапов подбора и отбора персонала отвечает программная составляющая.

Как и все мировые тенденции, технологии подбора персонала не стоят на месте. Со стремительным развитием HR – технологий становится очевидным, что методология, отлично работающая еще вчера, сегодня не дает должного результата. Кроме этого, на изменяющуюся ситуацию оказывает влияние множество факторов:

1. эпидемиологическая ситуация,
2. демографический расчет,
3. неоднозначный и сложный рынок труда,
4. изменение мотивации специалистов,
5. прочее.

Также следует отметить, что целью подбора персонала является не только непосредственно сам подбор и отбор персонала, но и создание резерва

кандидатов на все возможные места с учетом будущих кадровых перемещений, увольнений и т.д.

Основные принципы подбора персонала представлены на рисунке 2.

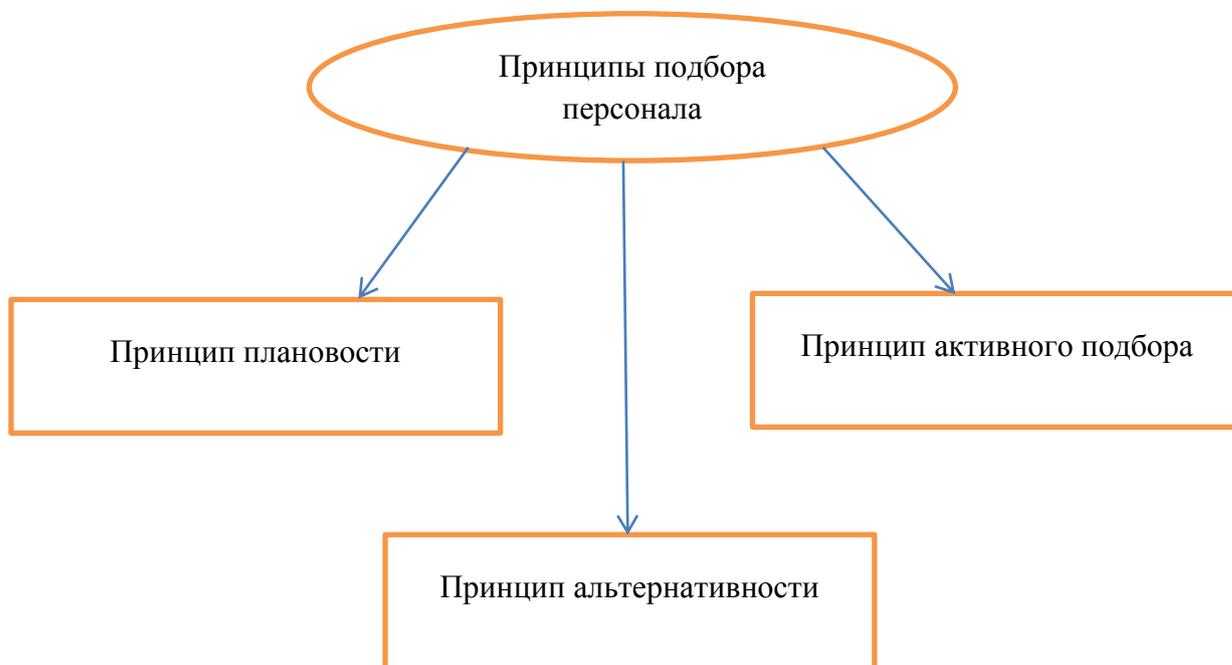


Рисунок 2 – Основные принципы подбора персонала

Принцип плановости заключается в выполнении систематизированных элементов работы по подбору персонала на основе планомерности, опираясь на реальную потребность в определенных работниках с учетом возможных кадровых изменений.

Принцип активного подбора основан на непрерывающейся работе с возможными кандидатурами персонала, применении перспективных и прогрессивных методов поиска и подбора персонала.

Принцип альтернативности проявляется посредством привлечения в организацию как можно большего количества кандидатур персонала.

Можно выделить основные методы привлечения персонала, некоторые из них используются прямыми работодателями, другие чаще применяются в кадровых агентствах:

1. кадровый резерв,
2. рекомендательный поиск и подбор квалифицированных специалистов (рекрутинг),
3. целевая подготовка в высших учебных заведениях,
4. ярмарка вакансий,
5. государственные центры занятости,
6. размещение/поиск объявлений о вакансиях на специальных сайтах, недалеко от организации, на радио и телевидении, в городском транспорте и т.д.,
7. кадровые агентства.

На сегодняшний день выделяют следующие основные технологии подбора персонала, основанные на современных HR – технологиях:

1. массовый рекрутинг (mass recruiting) – используется при массовом подборе кандидатур;
2. рекрутинг (recruiting) - применяется для подбора квалифицированных кадров;
3. прямой поиск (executive search) – используется при поиске редких, высокоспециализированных управленцев среднего звена;
4. хедхантинг (HeadHunting) – привлечение определенного специалиста.

Кроме представленных основных технологий, в связи с мощным и резким развитием HR – технологий, можно выделить следующие методы поиска и подбора персонала:

1. поиск персонала в социальных сетях;
2. поиск кандидатов в сети Интернет;
3. опубликование объявлений о вакансиях в сети Интернет с использованием видео.

Также, в последнее время, получили широкое распространение следующие методы (рисунок 3).

В России в 90-х годах предприниматели и крупные компании стали нанимать людей на определенный период времени, чтобы снизить затраты.

Подобная практика была позаимствована в западных странах после развала Союза.



Рисунок 3 – Современные методы поиска персонала

Сначала подобные трудовые отношения устанавливались с представителями профессий, не требующих высокого уровня квалификации – уборщики, грузчики, продавцы, официанты, прочие. Сейчас подобная практика прижилась. Ее применяют около 90% организаций различных форм собственности, краткосрочно нанимая представителей различных профессий, от финансистов до дворников. Предоставлением временного персонала занимаются специальные компании. [29]

Временный персонал – это специалисты, привлекаемые на короткий период времени для выполнения определенных обязанностей. Сроки найма могут составлять один день или несколько месяцев. Максимальный период не должен превышать один год.[10]

Можно выделить преимущества и недостатки при привлечении временного персонала (таблица 1).

Таблица 1 - Преимущества и недостатки при привлечении временного персонала

Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
<p>1. Экономия времени на подборе сотрудников осуществлении контроля над ними, ведении документации.</p> <p>2. Оптимизация рабочих процессов, не нужно проводить обучение новых единиц.</p> <p>3. К выполнению обязанностей приступают специалисты с опытом, в случае их болезни (увольнения, отпуска) вопросами замены занимается компания-арендодатель.</p> <p>4. Сокращение расходов на содержание штата, оснащение рабочих мест, выплату зарплат, отпускных, премий.</p> <p>5. Исключено допущение ошибок в работе, так как за качество выполнения работником обязанностей несет сторонняя организация, предоставившая его.</p> <p>6. Снижение налоговой нагрузки, связанной с учетом штатных единиц.</p>	<p>1. Существует вероятность найти недобросовестную кадровую компанию.</p> <p>2. Низкий уровень профессионализма работника.</p> <p>3. Плохое качество выполнения обязанностей временными специалистами чревато финансовыми потерями. Хотя компания-арендодатель несет ответственность за поставляемых работников, по факту их некомпетентность зачастую можно обнаружить только спустя длительный период времени, когда срок действия договора истек. Поэтому нанимающая сторона юридически доказать уже ничего не в силах и вынуждена покрывать убытки за свой счет.</p>

Рассмотренные методы подбора персонала реализуются в дальнейшем при отборе персонала посредством основных методик отбора, таких как:

1. оценка резюме и прочих представленных документов – заключается в анализе по формальным признакам;
2. телефонное интервью – посредством интервью происходит отсев согласно требований организации, установление желаемого уровня заработной платы;
3. интервью – оценка внешнего вида, определение степени воспитания кандидата;

4. стрессовое собеседование – определение стрессоустойчивости кандидата, его манере поведения в стрессовой ситуации;
5. анкетирование – установление готовности кандидата соблюдать определенные процедуры;
6. тестирование – определение уровня развития интеллекта, создание психологического портрета;
7. эссе – проверка возможности кандидата излагать свои мысли;
8. решение бизнес-кейсов – проверка модели поведения в той или иной ситуации;
9. логические и ассоциативные задачи – раскрытие логических возможностей кандидата;
10. вливание в рабочие группы – проверка коммуникационных способностей;
11. сбор рекомендаций – сбор рекомендательных писем от прошлых работодателей;
12. сбор информации в социальных сетях.

Таким образом, каждая организация может по-своему применять те или иные методы подбора и отбора персонала, однако, не стоит умалять значение знаний и профессионализма конкретного специалиста по кадрам, который непосредственно занимается подбором и отбором кандидатур.

## **1.2 Роль, значение и место современных HR – технологий в подборе персонала**

Современные тенденции развития рынка кадровых услуг приобретают все большую популярность у работодателей, поскольку обращение в кадровые агентства позволяют минимизировать издержки организации по подбору персонала. Также сюда можно отнести экономию в оплате труда, оптимизации штатного расписания и т.д. HR–технологии, применяя такие

методы подбора персонала, как лизинг, аутстаффинг помогают многим организациям эффективно работать в любых условиях.

HR (Human Resources) – включает в себя понятие «человеческие ресурсы». Возникновение данного понятия относят к 70-м гг XX века, заменившее понятие «управление персоналом» однако, в России данное понятие только недавно стало входить в обиход.

Кадровая работа или работа с кадрами – наиважнейшее направление в управленческой деятельности организации, поскольку ее эффективное выполнение является залогом успешной работы.

На сегодняшний момент полномасштабная работа с кадрами предусматривает выполнение определенных стратегических целей, технологических принципов и конкретных мероприятий.

HR-технологии включают в себя нечто более масштабное, чем привычное «управление кадрами». Данное понятие означает с одной стороны кадровые ресурсы, а с другой стороны, система управления персоналом. Отсюда становится очевидным, что HR-технологии – это средства увеличения эффективности управления персоналом и организацией в целом.

«Философия HR – это последовательность действий, которые позволяют работнику и организации, используя умения и навыки, прийти к соглашению о задачах и характере их трудовых отношений и обеспечивают выполнение этого соглашения. Только удовлетворение потребности каждого, кто вносит свой вклад в дело, организация может получить полную отдачу сил при выполнении задач необходимых для ее успешной деятельности, и, только внося свой вклад в успех организации, индивидуумы могут удовлетворить свою потребность в трудоустройстве. Когда работодатель и работник принимают такую взаимную зависимость, тогда HR менеджмент становится обоюдно интересным и приносящим успех в бизнесе» [2].

Большинство компаний все чаще выбирают в качестве новых сотрудников на свои вакансии молодые и неопытные кадры. Таким образом, они ищут неподготовленных людей, которых будет проще обучить своим

установкам и правилам, замотивировать и ввести в свой круг. Однако кадровая политика HR-агентств уверяет в обратном: человек, имеющий некий опыт и профессиональную подготовку будет куда лучше развивать сферу деятельности компании, просто его необходимо правильно направить.

Первый вариант подходит для некрупных организаций, таких как торговые точки, автозаправки и другие, обучив нового сотрудника лишь основам коммуникации с клиентами. Что же касается крупных предприятий, то здесь важно выбрать того, кто действительно будет и дальше развивать уже поставленный бизнес. Хорошей мотивацией для этого является продвижение по карьерной лестнице, премии и другие бонусы, предоставляемые компанией. Именно поэтому необходим так называемый фильтр при подборе персонала, который часто доверяют именно HR-агентствам.

Преимуществом этого процесса является то, что специалисты проводят ряд собеседований, в которых поэтапно выявляют сильные и слабые стороны человека. Только после полного прохождения конкурса, успешный кандидат переходит к следующему этапу – адаптации сотрудников.

Значение HR-технологий трудно недооценить, т.к. применяя эти технологии, организация проявляет качественные профессиональные навыки своих сотрудников. «Различные корпоративные компании предоставляют услуги в области подборки кадров: подбором, оценкой, обучением и другими видами. Их деятельность направлена на развитие человеческих способностей в целях достижения положительного результата организации, в которой они работают» [1].

Применение облачных технологий в HR, позволяет не вкладывать свои средства для создания новой инфраструктуры, готовить штат сотрудников или приобретать программное обеспечение по баснословной цене. Пользуясь определенным сервисом, вы оплачиваете услуги через интернет в установленное реальное время, что расширяет возможности заказчика.

Применяя облачную систему, компания выбирает самый инновационный способ, являющийся основой в HR-менеджменте. Каждый управляющий, любой человек может воспользоваться облачными услугами со смартфона, интернет-кафе, планшета, компьютера, находясь в любом месте.

На российском рынке облачная HR-система, которая руководит человеческим капиталом, являются различные интернет - ресурсы, предоставляющие работу и совершающие поиск сотрудников. Есть несколько основных сервисов, которые входят в состав облачных технологий. Например, один из них – это интернет-объединение облачных услуг в единое целое. Услуги информационных технологий не соединены между собой, поэтому клиентам необходимо искать и подключаться к каждой из них отдельно.

«Предприятия просто пронизаны современными технологиями, и связанные воедино сервисы, запущенные на масштабной инфраструктуре, в конечном итоге сделают их одним из звеньев в большом облаке. Конечно же, это трудоемкий тренд, однако в итоге получится заметный эффект. Среди всех трендов, существующих в облачной технологии, интернет-интеграция является самым трудно оспариваемым» [5].

Эволюция развития бизнеса дает нам представление о том, как менялась значимость технологий в эффективности работы организации в целом. Раньше больше уделялось внимания развитию технологического процесса, изменению управленческих структур, тогда как сейчас все более уделяют внимание развитию человеческого фактора в управлении эффективностью бизнеса.

Введение в реальность финансово-хозяйственной деятельности как долгосрочных, так и краткосрочных задач и целей предполагает выполнение персоналом совокупности действий, которое характеризуется производственным поведением.

«Основной смысл и цель управления персоналом предприятия (организации) состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Эффективность использования человеческих ресурсов в организации во многом зависит от деятельности HR-менеджера или даже группы сотрудников службы кадров предприятия» [6].

Главные задачи управления персоналом представлены на рисунке 5.

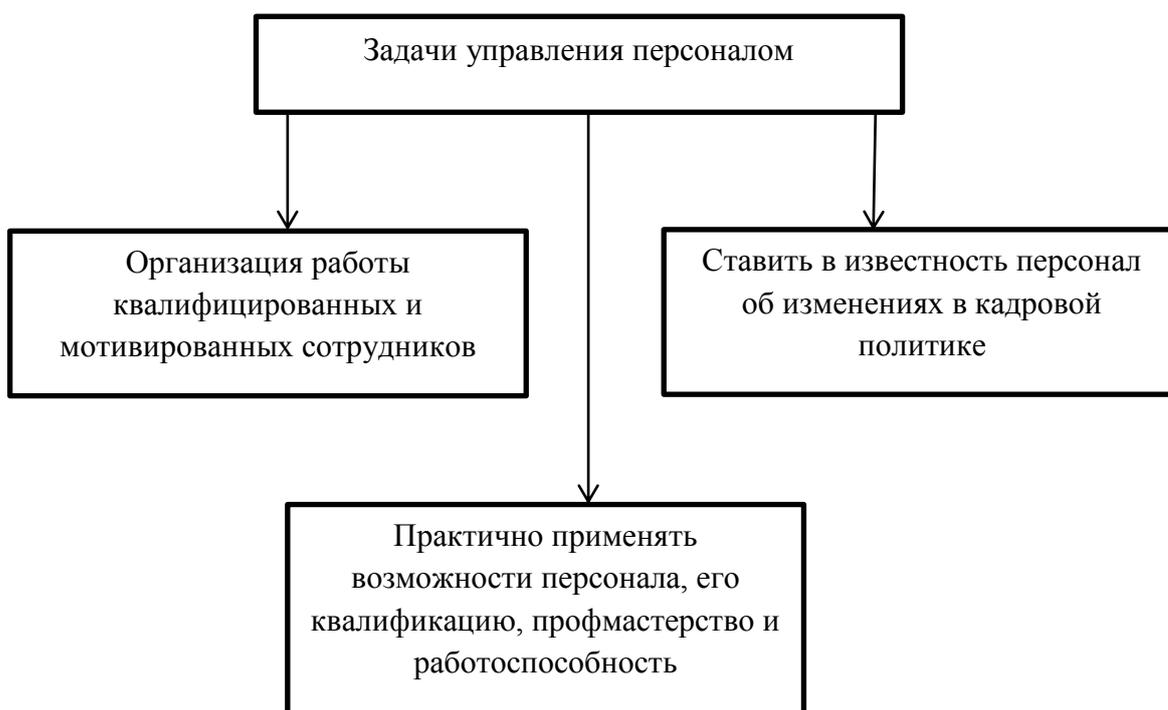


Рисунок 5 - Главные задачи управления персоналом

Определенные для воплощения в работу организации направления работы с персоналом должны быть конкретны и понятны работникам, и это становится возможным, планируя человеческие ресурсы организации. Основой такой стратегии служит оценка необходимости в персонале и исследование сведений о практическом опыте персонала и затрат на их содержание.

«Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где

изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей» [9].

Основой управления персоналом всегда являлись экономические, социальные, административные составляющие, их применение в комплексе необходимо для слаженной работы коллектива.

Следует отметить, что функции самого HR–менеджера (почти 80%) заключаются в подборе, отборе персонала, оформлении кадрового движения, т.е. представляют собой систематизированный комплекс работ, обеспечивающий непрерывность деятельности организации. Более конкретно функции HR – менеджера представлены на рисунке 6.

Кроме представленных функций HR–менеджера, рациональным выглядит возможным включение дополнительных функций, таких как, создание новых методик и технологий, генерация идей в области управления кадрами для осуществления эффективного руководства персоналом руководителей среднего звена.

«Менеджер по персоналу должен с учетом компетенций сотрудников успешно решать задачи текущего и перспективного периодов. Его задачи в этой области следующие:

1. определение потребности в обучении сотрудников подразделений, формулировка целей, задач и требований к программам обучения (совместно с руководителем подразделения);
2. анализ, выбор и обоснование внешних программ обучения для персонала;
3. разработка, организация и проведение внутренних программ обучения;
4. анализ оценок, данных сотрудниками компании программам обучения;

5. анализ результатов обучения» [12].



Рисунок 6 – Основные функции HR – менеджера

Целью обучения и развития персонала является снабжение организации хорошо образованными кадрами для реализации ее стратегии развития. От того, какая задача ставится перед руководством, проводятся определенные программы обучения, в результате которых обеспечивается повышение уровня знаний и компетенций персонала.

«Если в обучении, в первую очередь, уделяется внимание совершенствованию навыков и знаний для выполнения функциональных обязанностей работника, в большинстве случаев, с помощью стандартных методов (таких как лекции, семинары, тренинги), то в развитии - совершенствованию поведенческих качеств и способностей с помощью

нестандартных технологий (мастер-классов, коучинга, наставничества). Но чаще всего в HR-практике обучение и развитие персонала рассматривается как единый процесс» [17].

Существующие способы обучения и развития персонала делятся на три группы (рисунок 7).

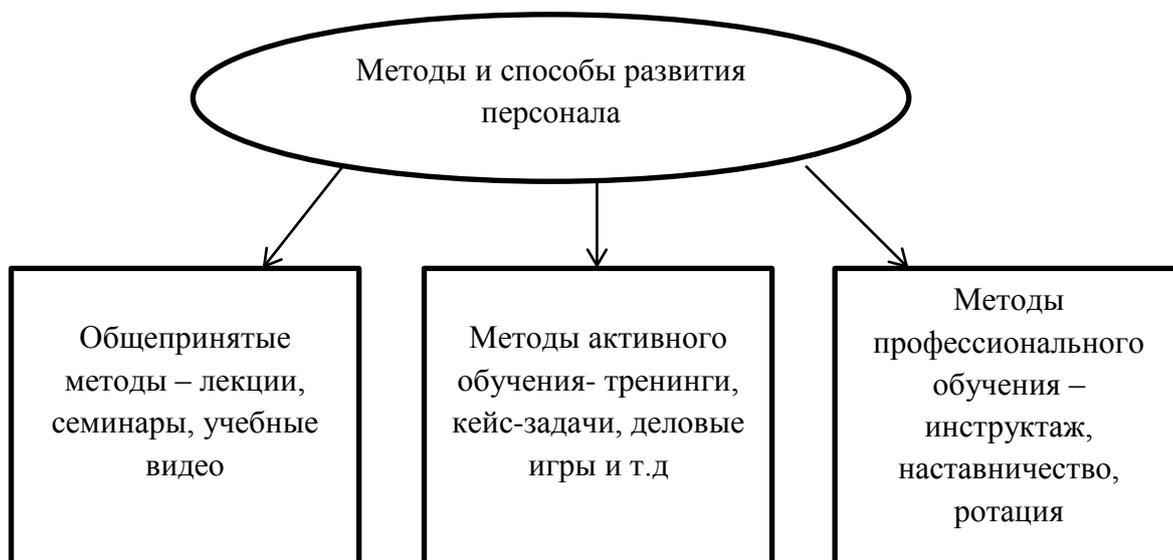


Рисунок 7 - Способы обучения и развития персонала

Выбор того или иного способа обучения персонала напрямую зависит от целей, которое руководство ставит для достижения желаемого результата.

«HR-технологии, способствующие командообразованию и сплочению корпоративного духа, играют ключевую роль в формировании и развитии корпоративной культуры организации. К таким технологиям можно отнести: создание программы корпоративных мероприятий и праздников, создание благоприятных условий для неформального общения сотрудников и получения от них обратной связи руководителем, формирование программы внутриорганизационного обучения и развития персонала» [17].

Также HR-служба обязана взять на себя разработку единых корпоративных процедур работы с персоналом, но только при условии грамотного внедрения и безукоризненного исполнения их руководителями высшего и среднего звена.

Существенной составляющей для мастерства HR–специалиста является его связь с внутренними клиентами: руководителями, сотрудниками. Так как от этого зависит качество работы всего персонала.

«На сегодняшний день сотрудники HR-службы принимают на себя следующий набор ключевых ролей:

1. «кадровый стратег» - входит в состав управленческой команды, отвечает за разработку и реализацию кадровой стратегии, организационные механизмы ее обеспечения, систему управления и руководства кадровыми службами.

2. «руководитель службы управления персоналом» - организует работу кадровых подразделений.

3. «кадровый технолог» - разрабатывает и реализует творческие подходы в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, обладает знанием техник и технологий по работе с человеческими ресурсами, а также возможностью привлечения разнообразных внутренних и внешних ресурсов и их эффективного использования с точки зрения организационных целей.

4. «кадровый инноватор» - занимается разработкой и руководством экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, имеющих перспективу широкого использования в кадровой политике организации после их детальной проработки и максимально возможного совершенствования.

5. «исполнитель» - осуществляет оперативную кадровую политику.

6. «кадровый консультант» (внешний или внутренний) - занимается определением потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала, основываясь на профессиональных знаниях в области управления человеческими ресурсами и учитывая общее стратегическое направление деятельности организации и её долгосрочные перспективы» [19].

Конкурентоспособность организации напрямую зависит от применяемых высокотехнологических процессов, современной техники, однако, все большую роль приобретает значимость подбора квалифицированного персонала. Так как от уровня профессионализма персонала, его уровня развития, опыта, способностей и мотивации зависит вещественный фактор производства.

Таким образом, HR–технологии включают в себя нечто более масштабное, чем привычное «управление кадрами». Данное понятие означает с одной стороны кадровые ресурсы, а с другой стороны, система управления персоналом. Отсюда становится очевидным, что HR–технологии – это средства увеличения эффективности управления персоналом и организацией в целом. Предприятия просто пронизаны современными технологиями, и связанные воедино сервисы, запущенные на масштабной инфраструктуре, в конечном итоге сделают их одним из звеньев в большом облаке. И этому способствовать применение современных HR–технологий.

## **2 Характеристика и оценка основных организационно–экономических показателей ООО «Благо»**

### **2.1 Характеристика организационно–экономических показателей ООО «Благо»**

Исследуемая организация ООО «Благо» официально была зарегистрирована 16 мая 2088 г. Руководителем организации является Худин Евгений Данилович. Юридический адрес: ООО «Благо» - 445003, Самарская область, город Тольятти, улица Комзина, 6.

Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», зарегистрировано 7 дополнительных видов деятельности, т.е. исследуемая организация принадлежит к организациям сферы услуг.

Значимость организаций сферы услуг проявляется в следующем:

1. значительный вклад в развитие социально – экономической системы общества;
2. существенная зависимость успешности производственных предприятий, производящих материальные блага, от сервисного обслуживания.
3. увеличение воздействия организаций сферы услуг на показатели качества жизни населения.

Относительно небольшой начальный капитал является залогом развития сектора сферы услуг. Также, короткие сроки окупаемости вложений за счет недолговременного производственного цикла служат толчком к развитию данного сектора.

«Доля услуг в ВВП страны, а также численность занятых в сфере услуг в общей численности работников составляет в пределах 60%. Становление сферы услуг в РФ имеет место быть в расширении диапазона предоставляемых услуг, повышении значения бюджетного финансирования

целого ряда отраслей сферы сервиса. Инвестиционная притягательность сферы услуг обозначила растущий интерес к ней со стороны коммерсантов, представляющих, в основном, малый и средний бизнес» [22].

Следует отметить, что организации сферы услуг подвержены влиянию отрицательных факторов, таких как, недоступность адаптивности организаций сферы услуг к изменениям потребительского спроса, невысокий уровень конкуренции, несовершенство нормативно - законодательной базы, регулирующей сферу услуг.

Кроме того, в свете последних событий, связанных с распространением пандемии COVID-19, организация входит в перечень лиц, относящихся к отраслям, наиболее пострадавшим от коронавирусной инфекции и в отношении которых могут применяться меры поддержки согласно 98-ФЗ и 102-ФЗ.

«Основные ценности компании:

- высокий профессионализм в оказании услуг, который минимизирует риски и приносит максимально качественный результат;
- открытость, профессиональная честность, гарантии и уважение к клиенту;
- благоприятные условия для профессиональной реализации и роста благосостояния каждого сотрудника. Здесь ценят компетентность, результативность, ответственность и приверженность компании;
- рост материальных и профессиональных активов компании – основа для лидерства на рынке, социальной защищенности и материального благополучия сотрудников» [32].

Кроме обычных посетителей ресторана и покупателей, пользующихся услугами доставки готовой продукции, заказчиками ООО «Благо» являются такие заказчики, как:

1. ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»,
2. ФГБОУ ВО «ПВГУС», Поволжский Государственный Университет Сервиса,

3. МАУ городского округа Тольятти «ДТ "Колесо» имени Г.Б. Дроздова,

4. МБУИИК Г.О. Тольятти «Тольяттинская Филармония»,

5. ООО «Волжские Коммунальные Системы».

Организационная структура организации устроена по типу линейно – функциональных структур управления, т.е. управление, осуществляется линейными и функциональными руководителями, объединенными одним начальником. Структура организации представлена на рисунке 8.

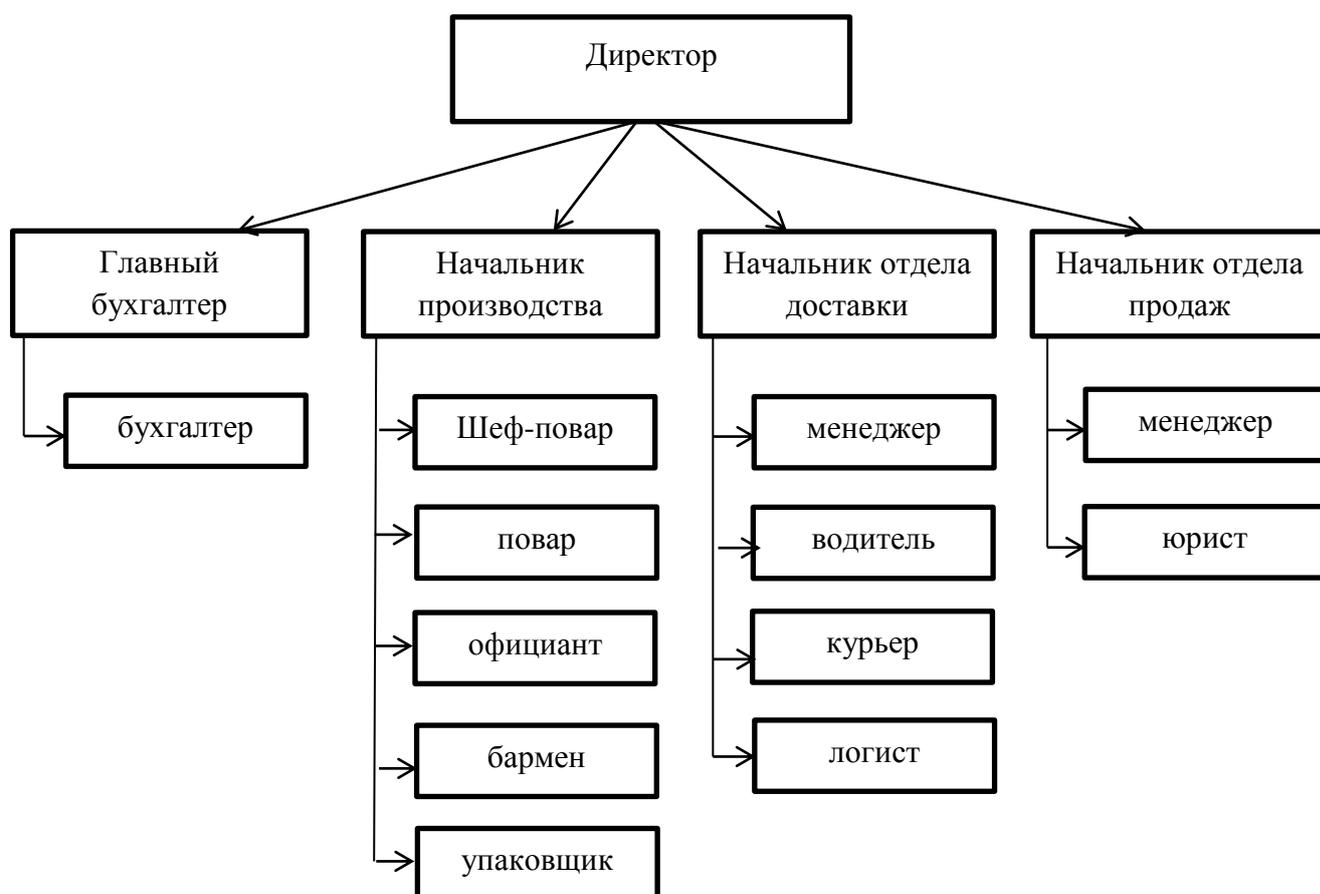


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Благо»

Основной кадровый состав представлен работниками кухни, водителями и курьерами по доставке готовой продукции.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО «Благо» за 2018-2016 гг. на основании отчетности, представленной в Приложении 1, 2. (таблица 2)

Таблица 2 – Основные экономические показатели ООО «Благо»

Показатели	2018 г	2017 г	2016 г	Изменения 2017 г к 2016 г	Изменения 2018 г к 2017 г
Основные средства, тыс. руб.	1562,0	2278,0	2691,0	-413,0	-700,0
Запасы, тыс. руб.	2598,0	6381,0	4188,0	2193,0	-3783,0
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	18764,0	10903,0	8246,0	4850,0	7861,0
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	368,0	352,0	669,0	-317,0	16,0
Капитал и резервы, тыс. руб.	19841,0	19361,0	15437,0	3924,0	480,0
Заемные средства, тыс. руб.	258,0	250,0	0	250,0	8,0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	3192,0	303,0	357,0	-54,0	2889,0
Выручка, тыс. руб.	50658,0	40595,0	34507,0	6080,0	10063,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	44732,0	28227,0	29558,0	-1331,0	16505,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	5926,0	12368,0	4949,0	7419,0	-6442,0
Прибыль/убыток от продаж, тыс. руб.	5926,0	12368,0	4949,0	7419,0	-6442,0
Проценты к уплате, тыс. руб.	8,0	0	5,0	-5,0	8,0
Прочие доходы, тыс. руб.	440,0	137,0	419,0	-282,0	303,0
Прочие расходы, тыс. руб.	4292,0	583,0	620,0	-37,0	3709,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2066,0	11922,0	4743,0	7179,0	-9856,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	480,0	10723,0	3681,0	7042,0	-10243,0
Среднесписочная численность, чел.	30	44	28	16	-14
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1688,60	922,61	1232,39	-309,78	765,99

По данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы. Объем основных средств организации снижается за анализируемый период на 413,0 тыс. руб. в 2017 г. по отношению к 2016 г. и на 700,0 тыс. руб. в 2018 г. по отношению к 2017 г. Это связано с тем, что ООО «Благо» значительно вложившись в 2016 г. во внеоборотные активы, по состоянию на 2018 г. не нуждается в новом оборудовании, а на те, что имеются, начисляется амортизация. Запасы в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличились на 2193,0 тыс. руб., и снизились на 3783,0 тыс. руб. в 2018 г. по сравнению с 2017 г. Это объясняется тем, что организация решила не создавать больших запасов, т.к. это оборотные средства организации.

Дебиторская задолженность имеет тенденцию к росту за анализируемый период на 4850,0 тыс. руб. в 2017 г. и на 7861,0 тыс.руб. в 2018 г. Это связано с тем, что организация, пытаясь привлечь все новых клиентов, предлагает им отсрочку платежа. Денежные средства снижаются в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 317,0 тыс.руб. и незначительно увеличиваются на 16,0 тыс.руб. в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Капитал и резервы имеют значительный прирост в 2017 г. в сравнении с 2016 г. на 3924,0 тыс. руб. и незначительный прирост в 2018 г. в сравнении с 2017 г. Заемные средства появились в организации только в 2017 г. и их изменение в 2018 г. происходит в сторону увеличения на 8000 руб. Кредиторская задолженность имеет тенденцию к снижению в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 54,0 тыс. руб., тогда как в 2018 г. по сравнению с 2017 г. происходит значительно ее увеличение на 2889,0 тыс. руб. Это связано с увеличением дебиторской задолженности самой организации за анализируемый период.

Показатели выручки стабильно растут в 2017 г. они увеличились на 6080,0 тыс. руб. по сравнению с 2016 г., в 2018 г. рост произошел на 10063,0 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. Тогда как себестоимость продаж падает в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 1331,0 тыс. руб. и значительно растет в

2018 г. по отношению к 2017 г. на 16505,0 тыс. руб. Это связано, в первую очередь, с повышением цен поставщиков. Валовая прибыль в 2017 г. по сравнению с 2016 г. растет на 7419,0 тыс. руб. и снижается на 6442,0 тыс. руб. в 2018 г. по сравнению с 2017 г. На это снижению оказало влияние увеличение себестоимости продаж в 2018 г. Прочие доходы как снижаются в 2017 г. по сравнению с 2016 г на 282,0 тыс. руб., так и растут в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 303,0 тыс. руб. Прочие расходы незначительно снижаются в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 37000 руб., и значительно растут в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 3709,0 тыс. руб. Это объясняется тем, что организация, пытаясь выйти на стабильный курс прибыли, заключала договора на маркетинговые исследования, подбор персонала и др.

Прибыль до налогообложения растет в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 7179,0 тыс. руб., и значительно падает в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 9856,0 тыс. руб. Это связано с увеличением себестоимости продаж и ростом прочих расходов за рассматриваемый период. Чистая прибыль организации увеличивается на 7042,0 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2016 г и резко падает в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 10243,0 тыс. руб.

Среднесписочная численность сотрудников увеличивается в 2017 г. до 44 человек и снижается в 2018 г. до 30 человек. На эту тенденцию оказывает влияние желание руководства организации подобрать оптимальное количество квалифицированных сотрудников, готовых идти к общим целям.

Производительность труда в 2017 году уменьшилась по отношению к 2016 году на 309,78 тыс. руб. на человека, тогда как в 2018 году возросла на 765,99 тыс. руб. на человека.

Согласно данных МРИ ФНС № 19 по Самарской области организация обладает следующими коэффициентами финансовой устойчивости.

Коэффициент абсолютной ликвидности – 0,11. Нормальное значение коэффициента – от 0,2 до 0,5. Это означает, что от 20 до 50% краткосрочных долгов организация способна погасить в кратчайшие сроки по первому

требованию кредиторов. Превышение величины 0,5 указывает на неоправданные задержки в использовании высоколиквидных активов.

Рентабельность собственного капитала (ROE) – 2,42%. Для оценки эффективности инвестиций широко используется нормативное значение ROE. Хорошим показателем считается значение, превышающее 10%. Важно отметить, что слишком большое значение показателя может негативно влиять на финансовую устойчивость предприятия. Если показатель меньше 10% - это уже тревожный сигнал и стимул для того, чтобы нарастить доходность собственного капитала.

Зависимость от дебиторов – наблюдается зависимость. Доля дебиторской задолженности в активах составляет более 50%, что в большинстве случаев отрицательно сказывается на платежеспособности организации.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – 0,01. Значение коэффициента менее 0,5, будучи показателем устойчивого финансового положения, одновременно указывает на неэффективность работы организации [32].

Таким образом, можно сделать выводы о том, что организация по состоянию на 2018 г имеет не стабильное финансовое положение, из которого она пытается найти выход. Одним из таких вариантов является подбор нового коллектива сотрудников с применением современных HR-технологий.

## **2.2 Оценка состояния подбора персонала на ООО «Благо»**

Как было сказано выше, руководство организации ООО «Благо» считает, что немаловажную роль в эффективной финансово-хозяйственной деятельности играет состав и качество персонала. Ранее, при подборе персонала, ООО «Благо» не акцентировало внимание на существующих современных моделях подбора персонала на основе HR-технологий. Подбор

сотрудников осуществлялся пассивным методом через применение метода массового рекрутинга, в организации отсутствует какая-либо документация о подборе персонала.

Необходимо провести оценку состояния сотрудников, т.к. это даст возможность, понять какая именно модель подбора персонала подходит исследуемой организации.

Оценим структуру персонала ООО «Благо» за анализируемый период (таблица 3, 4).

Таблица 3 – Анализ структуры кадров по категориям ООО «Благо» за период 2017 – 2016 гг.

Категории персонала	2017		2016		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста,
Руководитель	1	2,27	1	3,57	0	100
Линейный начальник	4	9,09	4	14,29	0	100
Специалист	9	20,45	5	17,86	4	180
Прочие сотрудники	30	68,19	18	64,28	12	166,67
Всего	44	100	28	100	16	157,14

Данные таблицы показывают, что увеличение количества прочих сотрудников на 12 человек или 166,67% привело организацию к увеличению получаемой чистой прибыли в 2017 г. При этом руководящий состав не поменялся, а линейное руководство увеличилось на 4 человека или 180%.

По итогам анализа данного периода, следует отметить, что количество прочего персонала снизилось на 10 человек или 66,67 %, в связи с ростом себестоимости продаж в 2018 г, при этом руководящий состав остался на прежнем уровне, хотя произошло его увеличение в процентном соотношении к общему количеству работников с 2,27% до 3,33 %.

Таблица 4 – Анализ структуры кадров по категориям ООО «Благо» за период 2018 – 2017 гг.

Категории персонала	2018		2017		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста,
Руководитель	1	3,33	1	2,27	0	100
Линейный начальник	4	13,33	4	9,09	0	100
Специалист	5	16,67	9	20,45	-4	-55,5
Прочие сотрудники	20	66,67	30	68,19	-10	-66,66
Всего	30	100	44	100	-14	-68,18

Данные анализа показывают, что в исследуемой организации, скорее всего, существует проблема не в прочих сотрудниках, а в составе линейных начальников. Т.к. при их неизменном составе организация в 2018 году начинает нестабильную финансово – хозяйственную деятельность.

Рассмотрим кадровый состав ООО «Благо» с учетом возрастного критерия (таблица 5, 6).

Таблица 5 - Возрастная структура персонала ООО «Благо», 2017-2016 гг., чел.

Возраст персонала	2017		2016		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста, %
От 18 до 25 лет	24	54,54	18	64,28	6	133,33
От 26 до 35 лет	15	34,09	5	17,86	10	300
От 37 до 50 лет	4	9,09	4	14,29	0	100
Свыше 50 лет	1	2,27	1	3,57	0	100
Средний возраст	11	100	7	100		157,14

По итогам сравнения видно, что кадровый состав менялся за счет увеличения сотрудников от 18 до 25 лет и от 26 до 35 лет, он увеличился на 6 человек и составил 133,33% роста. Значительно изменился состав группы от

26 до 35 лет, он увеличился на 10 человек или 300%. При этом состав руководящих персон оставался неизменным.

Данный анализ показывает, что средний возраст к концу 2018 года значительно помолодел. Наибольшая доля сотрудников эта группа от 18 до 25 лет (18 человек в 2018 году), на втором месте группа от 26 до 35 лет (6 человек в 2018 году). Изменился возрастной критерий для группы от 37 до 50 лет, он увеличился на 1 человека в 2018 году.

Таблица 6 - Возрастная структура персонала ООО «Благо», 2018-2017 гг., чел.

Возраст персонала	2018		2017		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста, %
От 18 до 25 лет	18	60	24	54,54	-6	-75
От 26 до 35 лет	6	20	15	34,09	-9	-40
От 37 до 50 лет	5	16,67	4	9,09	1	125
Свыше 50 лет	1	3,33	1	2,27	0	100
Средний возраст	7,5	100	11	100	-14	-68,18

Следовательно, можно сделать вывод о том, что стоит рассмотреть комплектацию состава персонала более взрослой категорией сотрудников, т.к. они, как правило, имеют больше опыта, образования, профессионализма.

Таблица 7 - Образовательная структура персонала ООО «Благо», 2017 - 2016 гг., чел.

Степень образования	2017		2016		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста
Без образования	6	13,64	2	7,14	4	300
Среднее специальное	17	38,63	6	21,43	11	283,33
Незаконченное высшее	15	34,09	14	50	1	107,14
Высшее	6	13,64	6	21,43	0	100
Итого	44	100	28	100	16	157,14

Рассмотрим персонал анализируемой организации с точки зрения образования (таблица 7,8).

В составе анализируемой организации преобладает категория сотрудников, имеющих среднее специальное образование в 2017 году – 17 человек или 38,63%, а также близко по значениям находится категория сотрудников имеющих незаконченное высшее образование 15 человек или 34,09 %. Тогда как в 2016 году преобладает категория сотрудников, имеющих незаконченное высшее образование, 14 человек или 50% всего состава. Количество работников, имеющих высшее образование неизменно на протяжении 2016 и 2017 года. А количество сотрудников без образования в 2017 году увеличилось на 4 человека и составило рост в 300%.

Таблица 8 - Образовательная структура персонала ООО «Благо», 2018 - 2017 гг., чел.

Степень образования	2018		2017		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста,
Без образования	3	10	6	13,64	-3	-50
Среднее специальное	10	33,33	17	38,63	-7	-58,82
Незаконченное высшее	11	36,67	15	34,09	-4	-73,33
Высшее	6	20	6	13,64	0	100
Итого	30	100	44	100	-14	-68,18

На основании произведенных расчетов, видно, что в 2018 году лидирует категория сотрудников с незаконченным высшим образованием 11 человек или 36,67% и категория со средним специальным образованием – 10 человек или 33,33%. Доля сотрудников с высшим образованием осталась неизменной – 6 человек или 20%, а количество сотрудников без образования снизилось до 3 человек или 10%.

Следующим шагом будет анализ сотрудников по стажу работников, т.к. это даст понимание того, насколько коллектив сплочен и понимает друг друга (таблица 9, 10).

В 2016 году в исследуемой организации наблюдается преобладание сотрудников со стажем более 10 лет 12 человек или 42,87%, тогда как в 2017 году эта категория занимает второе место и составляет также 12 человек, но уже 27,28 %.

Таблица 9 - Анализ персонала по стажу работы в ООО «Благо», 2017 - 2016 гг., чел.

Стаж работы	2017		2016		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста, %
До 1 года	5	11,36	1	3,57	4	500
От 1 до 3 лет	3	6,82	3	10,71	0	100
От 3 до 5 лет	5	11,36	2	7,14	3	250
От 5 до 10 лет	19	43,18	10	35,71	9	190
Более 10 лет	12	27,28	12	42,87	0	100
Итого	44	100	28	100	16	157,14

Группа со стажем до 1 года в 2016 году составляет 1 человек или 3,57%, а в 2017 году она уже равна 5 человекам или 11,36%. В 2017 году самой малочисленной оказалась группа со стажем от 1 года до 3 лет – 3 человека или 6,82%.

Таблица 10 - Анализ персонала по стажу работы в ООО «Благо», 2018-2017 гг., чел.

Стаж работы	2018		2017		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	Темп роста, %
До 1 года	3	10	5	11,36	-2	-60
От 1 до 3 лет	1	3,33	3	6,82	-2	-33,33
От 3 до 5 лет	3	10	5	11,36	-2	-60
От 5 до 10 лет	12	40	19	43,18	-5	-63,15
Более 10 лет	11	36,67	12	27,28	-1	-91,67
Итого	30	100	44	100	-12	-68,18

В сравнении с 2017 годом в 2018 году наименьшей группой по стажу является группа от 1 до 3 лет 1 человек или 3,33%. Наибольшую долю в 2018 году занимает, также, как и в 2017 году занимает группа от 5 до 10 лет – 12 человек или 40%.

«Полученные данные свидетельствуют о достаточно молодом коллективе. Большинство специалистов набирается из выпускников ВУЗов либо проработавших в данной сфере малое время. Данный факт сигнализирует о необходимости развития персонала, т.к. столь малый стаж работы не позволяет сотрудникам быть полностью компетентными в своей деятельности» [32].

Далее проанализируем динамику движения кадров по категориям за исследуемый период (таблица 11).

Таблица 11 - Анализ динамики движения персонала ООО «Благо» в 2018-2016 гг., чел.

Категории персонала	Численность на начало года	Принято	Уволено	Уровень текучести персонала, %	Численность на конец года
2016 год					
Руководитель	1	0	0	0	1
Линейный начальник	4	0	0	0	4
Специалист	5	0	0	0	5
Прочие сотрудники	16	2	0	0	18
Всего	26	2	0	0	28
2017 год					
Руководитель	1	0	0	0	1
Линейный начальник	4	0	0	0	4
Специалист	5	4	0	0	9
Прочие сотрудники	18	12	0	0	30
Всего	28	16	0	0	44
2018 год					
Руководитель	1	0	0	0	1
Линейный начальник	4	0	0	0	4
Специалист	9	0	4	10,81	5
Прочие сотрудники	30	0	10	27,03	20
Всего	44	0	14	37,84	30

Анализ динамики движения персонала ООО «Благо» показал, что в 2016 году, так же как и в 2017 году уровень текучести кадров равен нулю, т.к. за этот период не было увольнений, а только прием на работу. В 2018 году среди уволенных преобладает категория прочие сотрудники 10 человек, уровень текучести 27,03%. Также произошли увольнения по категории специалист в 2018 году 4 человека уровень текучести 10,81%. Уровень текучести в данном случае считается не нормальным, т.к. его норматив составляет не более 3-5% в год.

Проанализировав причины увольнения, мы выделили главные из них:

1. отсутствие карьерного роста;
2. не оправдание ожиданий сотрудников и организационной действительности;
3. отсутствие фиксированной заработной платы;
4. отсутствие адаптационного периода и наставничества.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. На конец исследуемого периода, а именно, на конец 2018 года, в организации работало 30 человек. Однако, кадровая структура не в полной мере соответствует его профилю.

Анализ структуры кадров показал, что в исследуемой организации, скорее всего, существует проблема не в прочих сотрудниках, а в составе линейных начальников. Т.к. при их неизменном составе организация в 2018 году начинает нестабильную финансово – хозяйственную деятельность.

Анализ возрастной структуры организации показал, что средний возраст к концу 2018 года значительно помолодел, что тоже может являться причиной ухудшения положения организации на рынке.

Оценка персонала по стажу, также, показал, что коллектив организации достаточно молодой, что может свидетельствовать о низком профессионализме, малом опыте работы. Кроме того, в 2018 году наблюдается высокая текучесть кадров.

Итак, в результате проведенного анализа основных экономических показателей объекта исследования, можно сделать выводы о том, что организация по состоянию на 2018 г имела не стабильное финансовое положение, из которого она пытается найти выход. Одним из таких вариантов является подбор коллектива сотрудников с применением современных HR-технологий, чего до сих пор в организации не применялось.

По итогам анализа кадрового состава можно сделать вывод о том, что отсутствие каких-либо регламентирующих положений о подборе персонала в ООО «Благо» негативно сказывается на положении организации. Рациональнее применять при подборе кадров моделей основанных на современных HR-технологиях, созданных на трансформации подбора персонала, аутсорсинге или разовом обращении к специалистам.

### **3 Рекомендации по совершенствованию разработки модели подбора персонала на современных HR-технологий**

#### **3.1 Разработка модели подбора персонала на ООО «Благо»**

Эффективность HR-технологий находится в зависимости от способа подбора и отбора персонала. Подбор персонала это всегда трудный систематизированный и многоэтапный процесс, от того как грамотно он построен во многом зависит результат, т.е. подбор квалифицированных кадров, стремящихся развиваться с организацией в одном направлении.

На современном этапе многим организациям свойственно наличие ряда противоречий, связанных с HR-технологиями. Наиболее известные проблемы, свойственные исследуемой организации, включают в себя:

1. трудности прогнозирования персонала;
2. проблема критериев и требований при отборе;
3. субъективизм при подборе сотрудников;
4. неясность тактики подбора.

Следует отметить, что наличие проблем подбора персонала часто приводит к снижению результативности HR-технологий, к уменьшению эффективности работы организации в целом.

Рассмотрим более подробно выявленные проблемы на ООО «Благо» и определим пути их решения.

Проблема трудности прогнозирования персонала заключается в том, что данное прогнозирование осуществляется на разные временные промежутки и по двум классам: количественная и качественная составляющие. Каждой организации свойственно собственные уровни системы деления персонала, которая характеризуется ответственностью, выполняемыми полномочиями и уровнем оплат. Как правило, такое деление зависит от выполняемых функций, сложности работ, количества подчиненных. Отсюда проявляется прямая зависимость величины затрат на

поиск сотрудника в зависимости от его категории, таким образом, необходимо контролировать и прогнозировать текучесть сотрудников не только по всей организации, но и по группам.

Смену сотрудников низшего уровня несложно отслеживать, расходы на смену такого персонала незначительны, однако прогнозировать текучесть на высших уровнях управления организацией очень сложно. Увольнение сотрудников высшего звена всегда ситуация непредсказуемая, даже если несложно найти быстро замену такому сотруднику, сложность заключается в непредвиденных расходах, зачастую не маленьких, связанных с поиском топ-менеджера. Таким образом, значение приобретает необходимость сопряжения количественных и качественных составляющих с бюджетом организации.

Проблема определения критериев и требований при отборе при HR – технологии означает, что специалист по кадрам должен поддерживать определенный уровень качества подбираемого персонала, определенного как влияние трех факторов (рисунок 9).



Рисунок 9 – Критерии поиска при отборе в ООО «Благо»

В ООО «Благо» считают важным подобрать персонал с адекватным соотношением этих трех критериев, при этом не стоит забывать об интересах самой организации, ее требований, традиций и возможностей роста.

Довольно часто на практике при поиске сотрудников в ООО «Благо» встречается такая ошибка как неправильное определение необходимых навыков кандидата. В первую очередь, это связано с незнанием особенностей разных отделов работы организации, а во вторую очередь, это неверное представление о необходимых качественных характеристиках для той или иной должности.

Это является причиной возникновения следующей проблемы конфликта требований к кандидату непосредственного руководителя или менеджера по персоналу. Для минимизации времени, затрачиваемого на поиск кандидата необходимо точное его описание, а также описание места, на которое происходит отбор.

«Но, несмотря на чёткое описание, менеджер, отвечающий за подбор персонала, затратив время на поиск человека, приводит его к линейному менеджеру, и тогда выясняются немаловажные нюансы, влияющие на окончательное решение. Здесь очень важно, чтобы менеджер умел сформулировать требования так, чтобы они отвечали нуждам компании, а не только видению и желаниям менеджера, а также корректность составленных требований линейного менеджера» [23].

«Кроме того, в каждой организации встречается конфликт интересов разных служб как стратегического, так и линейного менеджмента, а также HR- менеджмента. Таким образом, представляется важным расстановка роли в процессе отбора кандидатов» [27].

Более часто применяемая схема этапов собеседования в ООО «Благо» представлена на рисунке 10. Каждая организация вправе самостоятельно разрабатывать этапы, формы и виды процесса собеседования. «Однако тут проявляется следующая проблема – определение инструментов оценки соответствия кандидата требованиям. В большинстве случаев применяются такие методы оценки как: интервью, тестирование, анализ рекомендаций» [29]. Также применяется такой метод как испытательный срок, однако, он в большей степени подвержен проблеме субъективизма.

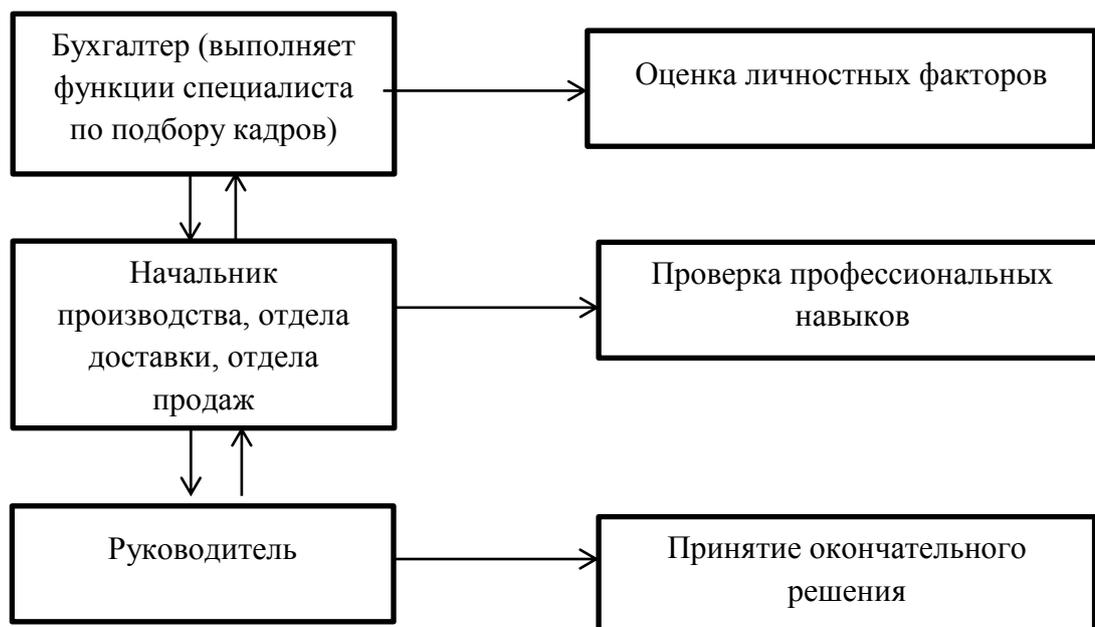


Рисунок 10 – Схема этапов собеседования в ООО «Благо»

Таким образом, практика современной организации показывает наличие проблем при применении не только HR–технологий в подборе персонала, но при обычной работе управления по персоналу.

Для решения, обозначенных выше проблем на ООО «Благо», используют следующие пути решения (рисунок 11).

Наладка четких коммуникаций, рациональное распределение полномочий и центров ответственности заключается в том, что зачастую не один человек принимает решение о приеме на работу потенциального кандидата. Плохо налаженная коммуникация между разными отделами организации приводит к тому, что возрастают временные потери при выяснении, чье решение будет окончательным, и кто будет нести за принятие решения ответственность.

Наилучшим вариантом в данной ситуации может быть решение руководителя о том, что непосредственный начальник кандидата принимает окончательное решение, а HR–менеджер оказывает консультативную помощь. Кроме того, при условии не налаженной коммуникации внутри

организации может возникнуть конфликт требований отбора между лицами, участвующими в подборе и отборе персонала.



Рисунок 11 – Пути решения проблем подбора персонала в ООО «Благо»

Применение активных методов поиска и подготовка необходимых для организации кандидатур несет в себе необходимость привлечения кандидатов через заключение целевых договоров на обучение с высшими

учебными заведениями, а также опережающее обучение уже имеющихся кадров, что говорит о необходимости разработки плана подготовки и переподготовки кадров.

Систематизированная оценка требований и способов оценки кандидатов рекомендует составлять определенный список требований по каждому направлению отбора кандидата. Данные требования будут служить базой определения взаимозависимости требований по профессиональным, личностным составляющим и мотивации.

В данном случае на бухгалтера, выполняющего функции менеджера по персоналу ложится большая ответственность, т.к. для устранения возможных завышенных требований рекомендуется создание собственных должностных инструкций.

Рациональное использование ресурсов при подборе персонала определяет выбор модели подбора и отбора персонала. Т.е. в каждом конкретном случае необходимо выбирать разные модели поиска и подбора, а также отбора кандидатов. Например, при поиске низкоквалифицированного персонала можно воспользоваться методом скрининга, когда достаточно просто формального соответствия требованиям.

Внедрение комплекса наставничества для новых сотрудников является перспективным необходимым к внедрению на многих предприятиях.

Как показал опрос руководителей компаний, в современных организациях очень мало внимания уделяется набору молодых специалистов.

Немаловажным в такой ситуации представляется вопрос комплексного решения проблем качественного и эффективного применения кадрового персонала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда.

Следует учитывать, что возможности выпускников вузов высоки, кроме того, при развитии системы наставничества, можно сократить риск ошибок молодых специалистов.

Совершенствование квалификации персонала, занимающихся подбором сотрудников является определенно необходимым направлением совершенствования HR-технологии подбора персонала.

В данном случае возможно внедрение системы переподготовки, повышения квалификации HR-менеджеров с целью повышения профессионализма и разрушения сложившихся стереотипов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: оптимизация системы подбора персонала на основании улучшения коммуникаций внутри организации и повышение уровня развития ООО «Благо» в целом является залогом совершенствования HR-технологий подбора персонала, что может являться основой модели подбора персонала.

### **3.2 Социально-экономическое обоснование целесообразности внедрения модели подбора персонала**

На основании проведенного анализа исследуемой организации, можно сделать вывод о том, что она нуждается в модели подбора персонала с использованием современных HR- технологий.

Прежде, чем приступить к разработке модели подбора персонала, определим основные предпосылки, влияющие на эффективность разработки модели:

- определение четких целей организации;
- постановка грамотной системы управления для обеспечения поставленных целей;
- планирование персонала.

«В целом же можно отметить шесть основных направлений современных подходов к подбору и отбору персонала:

1. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми

работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

2. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода.

3. Необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

4. Основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников - внешних или внутренних - организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

5. Выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

6. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора» [32].

В настоящее время нет определенных установленных моделей подбора персонала на основе современных HR-технологий. Каждая организация в зависимости от своих потребностей или разрабатывает сама подходящую модель или обращается в кадровые агентства. На основании полученных данных нами была разработана модель подбора персонала на основе современных HR-технологий с учетом тех потребностей, которые существуют в подборе персонала ООО «Благо» (рисунок 12).

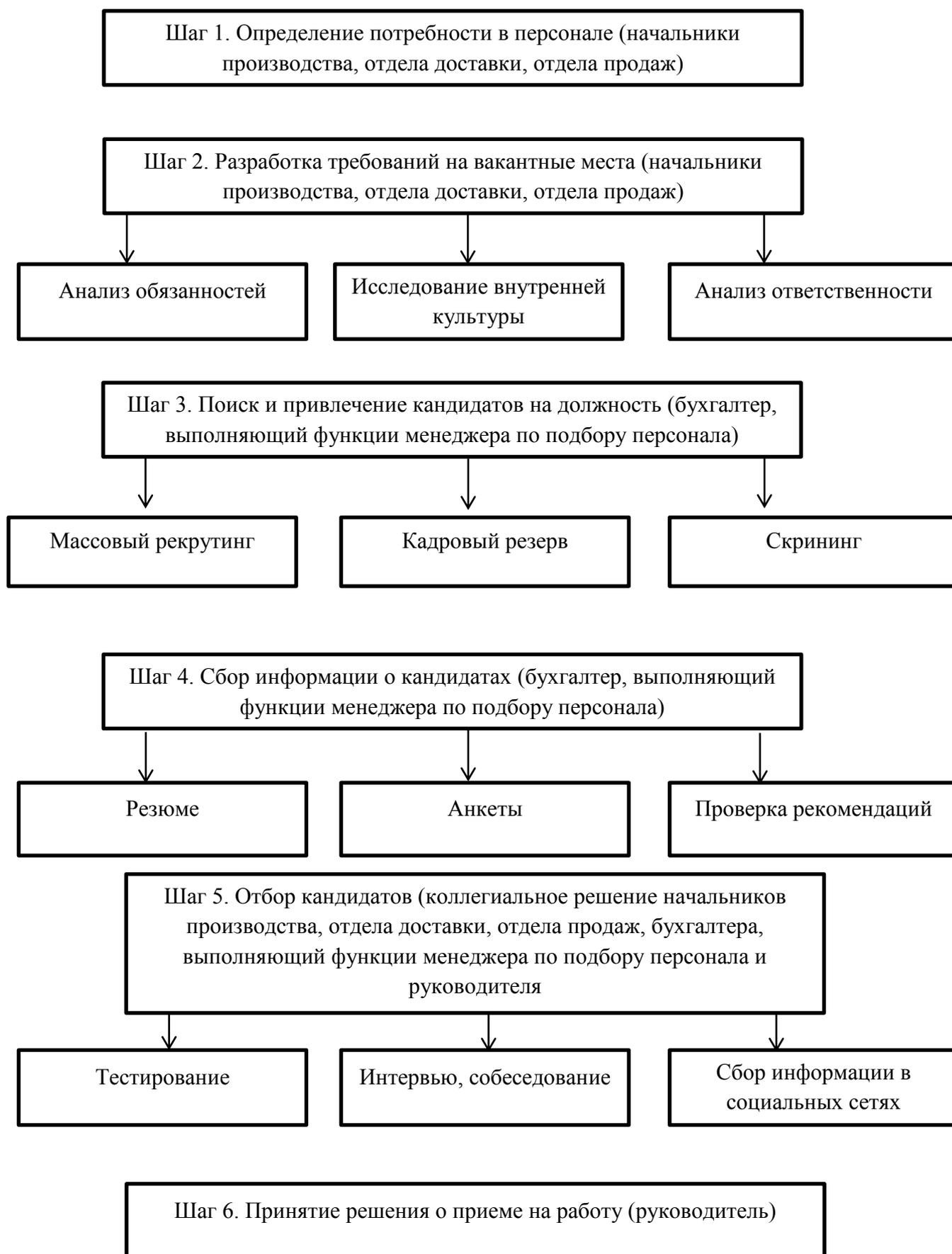


Рисунок 12 – Предлагаемая модель подбора персонала на ООО «Благо»

Поскольку, во время проведения исследования, стало понятно, что основной персонал, который подлежит подбору или замене составляют линейные начальники, специалисты и прочие работники, имеющие стаж работы и составляющие возрастную группу от 26 лет, в разработке модели подбора персонала на основе современных HR-технологий были использованы приемлемые и эффективные методы подбора персонала.

На первом шаге ООО «Благо» необходимо проанализировать имеющийся состав сотрудников и определить потребность в персонале. Это может быть и вакантная должность, и необходимость замены какого-либо сотрудника по разным причинам.

Шаг второй предусматривает анализ обязанностей будущего сотрудника. В организации ООО «Благо» уже имеются должностные инструкции, однако, при анализе обязанностей будущего сотрудника есть возможность их пересмотреть и подбирать по новым требованиям.

Исследование внутренней культуры или корпоративной культуры даст возможность понять, какими качествами должен обладать кандидат, чтобы влиться в коллектив и идти к одной цели.

Шаг третий достаточно затратный по временной оценке. Поскольку источников поиска персонала очень много, а использовать самые эффективные и распространенные методы необходимо для достижения результата.

Так, «рекрутинг или массовый рекрутинг – метод подбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты.

Как правило, это сайт компании, а также сайты, специализирующиеся на поиске работы. Упор, в случае рекрутинга, делается на специалистов, находящихся в процессе поиска работы» [12].

При выполнении шага три в ООО «Благо» рекомендуем применение такого метода как скрининг. «Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Этим методом обычно проводится подбор персонала младшего звена (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы – консультанты, водители). И очень редко – среднего» [22].

Если бы речь шла о подборе кандидата на высшую должность, были бы предложены другие технологии, такие как прямой поиск (executive search) и хедхантинг (HeadHunting).

«Прямой поиск (Executive Search) – подбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий. В отличие от рекрутинга, предполагает активный поиск потенциальных кандидатов. Executive Search - самая эффективная технология, применяемая агентствами.

Хедхантинг (Headhunting) – переманивание конкретного специалиста, как правило – «звезды», из одной компании в другую» [17].

Четвертый шаг предусматривает сбор информации о кандидатах. Мы предлагаем самые простые и в то же время самые информативные способы сбора. Резюме, как первичный отбор соискателей, соответствующих профилю должности, позволит провести отсев по формальным признакам.

Анкета даст возможность оценить правдивость указанных фактов, а также обезопасит организацию от криминалитета.

Проверка рекомендаций от предыдущих работодателей, коллег поможет узнать кандидата с точки зрения коммуникативной и социальной адаптивности.

Шаг пятый – отбор кандидата, сложный процесс, т.к. это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью

определения его пригодности для выполнения обязанностей на определенной должности и выбора из существующих предложений наиболее подходящего претендента с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Данный этап мы предлагаем проводить на основании тестирования, собеседования (интервью), и сбора информации в социальных сетях.

Тестирование поможет раскрыть психологическое состояние претендента, его уровень интеллекта, уровень его стрессоустойчивости.

Собеседование (интервью) даст возможность оценить кандидата и на внешний вид, и его манеры, т.к. в ресторанном бизнесе это немаловажно, также можно провести отсев по формальным признакам.

Например, можно задавать следующие вопросы:

1. Чем вас привлекает данная вакансия и организация? Ответ на этот вопрос даст возможность понять насколько хорошо предполагаемый сотрудник представляет себе возможности развития в организации.
2. Расскажите, как вы готовились к собеседованию? Позволяет определить, целенаправленно ли кандидат ищет работу, насколько он изучил саму организацию и ее культуру, т.к. это можно в будущем использовать как инструмент мотивации.
3. Какие ваши финансовые ожидания? В первую очередь это нужно, чтобы определить уровень зарплатных ожиданий кандидата и их соответствие возможностям ООО «Благо». Во- вторых, это позволит определить тип мотивации кандидата.

Один из наиболее новых и достаточно успешных методов отбора – сбор информации в социальных сетях. Реальность нашего времени такова, что кандидаты, как и все прочие люди, активно и охотно размещают на своих страничках в Интернете подробности личной жизни. Анализ таких данных может предостеречь от найма претендентов, которые на остальных методах отбора ведут себя иначе, чем есть на самом деле.

Последний шаг – принятие решения о принятии на работу – самый ответственный.

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Таким образом, проанализировав потребности исследуемой организации в подборе персонала, раскрыв основные проблемы подбора персонала, нами была разработана модель подбора персонала на современных HR-технологий.

Рассмотрим экономико–социальную эффективность от внедрения предложенной модели подбора персонала в ООО «Благо».

В таблице 13 представлена характеристика социальных показателей, в ООО «Благо».

Ранее в исследуемой организации не применялось никаких моделей подбора персонала, что негативно сказывалось как на социальной составляющей самой организации, так и на ее показателях. Появление таких социальных характеристик в ООО «Благо» благоприятно скажется на снижении текучести кадров.

Экономическим результатом внедрения предложенной модели подбора персонала является рост производительности труда.

Поскольку проанализировать экономические данные в динамике изменений не представляется возможным, т.к. модель только рекомендуется к внедрению, мы можем рассчитать экономическую эффективность на основании стратегических планов развития организации, представленных руководством ООО «Благо» (таблица 14).

Таблица 13 – Характеристика социальных результатов при внедрении модели подбора персонала

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности
Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Рост удельного веса работников, владеющих смежными профессиями
	Обеспечение согласованности целей сотрудников и руководства	Снижение уровня текучести
Мотивация поведения сотрудников	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Увеличение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение системой оплаты труда
	Рост личностного развития	Увеличение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение трудом
	Формирование чувства причастности	Увеличение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения
Социальное развитие	Увеличение разнообразия удовлетворенных потребностей сотрудников	Повышение удельного веса сотрудников, испытывающих удовлетворение социально – психологическим климатом
	Формирование благоприятного социально-психологического климата	
	Обеспечение механизма обратной связи	
	Улучшение условий бытового уровня	

По данным таблицы 13 видно, что в результате внедрения предложенной модели подбора персонала в ООО «Благо», можно получить значительные изменения в показателях чистой прибыли до планируемых 20455,0 тыс. руб. и рентабельности до 35,39%. Достижения таких показателей возможны, но только при подборе правильного состава персонала, основанного на предложенной модели.

Кроме того, как было выявлено в разделе 2 данного исследования, в 2018 году в ООО «Благо» возрос уровень текучести кадров по категориям специалист и прочие работники.

Таблица 14 – Оценка экономической эффективности после внедрения модели подбора персонала в ООО «Благо»

Показатель	2018 г	Текущий период	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	50658,0	76160,0	25502,0
Среднегодовая численность, чел.	30	40	10
Производительность труда, тыс. руб. / чел	1685,60	1903,95	218,35
Расходы, тыс. руб.	44732,0	49205,0	4473,0
Прибыль от продаж	5926,0	26955,0	21029,0
Прочие расходы	5446,0	6500,00	1054,0
Чистая прибыль	480,0	20455,0	19975,0
Рентабельность продаж, %	11,96	35,39	23,43

Кроме того, как было выявлено в главе 2 данного исследования, в 2018 году в ООО «Благо» возрос уровень текучести кадров по категориям специалист и прочие работники. Разработанная нами модель позволяет сократить время на поиск и отбор персонала по опыту, стажу, профессиональному уровню, т.к. обеспечивает связь между всеми заинтересованными сторонами в определенной кандидатуре.

Таким образом, рост социальных и экономических показателей от внедрения предложенной модели подбора персонала показывает, что она является эффективной как в экономическом, так и социальном плане.

## Заключение

В настоящее время к подбору персонала относятся максимально ответственно т.к. это может быть слишком дорогой ошибкой. Находить и подбирать подходящих людей становится редким талантом, которым должен владеть управляющий персоналом. Это очень кропотливая, многоэтажная и непрерывная работа, требующая специальный черт характера, знаний, умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии.

Основным видом деятельности ООО «Благо» является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

Значимость организаций сферы услуг проявляется в следующем:

1. значительный вклад в развитие социально – экономической системы общества;
2. существенная зависимость успешности производственных предприятий, производящих материальные блага, от сервисного обслуживания.
3. увеличение воздействия организаций сферы услуг на показатели качества жизни населения.

Организационная структура организации устроена по типу линейно – функциональных структур управления, т.е. управление, осуществляется линейными и функциональными руководителями, объединенными одним начальником. Основной кадровый состав представлен работниками кухни, водителями и курьерами по доставке готовой продукции.

На основании проведенного анализа основных экономических показателей можно отметить, что организация по состоянию на 2018 г. имеет не стабильное финансовое положение, из которого она пытается найти выход, в том числе за счет создания нового коллектива сотрудников.

Согласно данных МРИ ФНС № 19 по Самарской области организация обладает следующими коэффициентами финансовой устойчивости.

Коэффициент абсолютной ликвидности – 0,11. Нормальное значение коэффициента – от 0,2 до 0,5. Это означает, что от 20 до 50% краткосрочных долгов организация способна погасить в кратчайшие сроки по первому требованию кредиторов. Превышение величины 0,5 указывает на неоправданные задержки в использовании высоколиквидных активов.

Рентабельность собственного капитала (ROE) – 2,42%. Для оценки эффективности инвестиций широко используется нормативное значение ROE. Хорошим показателем считается значение, превышающее 10%. Важно отметить, что слишком большое значение показателя может негативно влиять на финансовую устойчивость предприятия. Если показатель меньше 10% - это уже тревожный сигнал и стимул для того, чтобы нарастить доходность собственного капитала.

Зависимость от дебиторов – наблюдается зависимость. Доля дебиторской задолженности в активах составляет более 50%, что в большинстве случаев отрицательно сказывается на платежеспособности организации.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – 0,01. Значение коэффициента менее 0,5, будучи показателем устойчивого финансового положения, одновременно указывает на неэффективность работы организации.

Оценка состояния подбора персонала показала, что в исследуемой организации, скорее всего, существует проблема не в прочих сотрудниках, а в составе линейных начальников. Т.к. при их неизменном составе организация в 2018 году начинает нестабильную финансово – хозяйственную деятельность. Средний возраст к концу 2018 года значительно помолодел. Наибольшая доля сотрудников эта группа от 18 до 25 лет (18 человек в 2018 году), на втором месте группа от 26 до 35 лет (6 человек в 2018 году). Изменился возрастной критерий для группы от 37 до 50 лет, он увеличился на 1 человека в 2018 году.

В 2018 году лидирует категория сотрудников с незаконченным высшим образованием 11 человек или 36,67% и категория со средним специальным образованием – 10 человек или 33,33%. Доля сотрудников с высшим образованием осталась неизменной – 6 человек или 20%, а количество сотрудников без образования снизилось до 3 человек или 10%.

В сравнении с 2017 годом в 2018 году наименьшей группой по стажу является группа от 1 до 3 лет 1 человек или 3,33%. Наибольшую долю в 2018 году занимает, также, как и в 2017 году занимает группа от 5 до 10 лет – 12 человек или 40%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Благо» нуждается в использовании при подборе кадров моделей основанных на современных HR-технологиях.

На основании проведенного исследования состояния подбора персонала и выявления основных проблем подбора персонала, была разработана модель подбора персонала для исследуемой организации ООО «Благо».

Данная модель включает шесть основных этапов по подбору и отбору персонала с применением различных методов, раскрывающих каждый шаг модели.

Также были рассмотрены и представлены характеристики социальной эффективности при внедрении предложенной модели подбора персонала, а также расчет экономической эффективности.

Таким образом, разработанная нами модель позволяет сократить время на поиск и отбор персонала по опыту, стажу, профессиональному уровню, т.к. обеспечивает связь между всеми заинтересованными сторонами в определенной кандидатуре.

## Список используемых источников

1. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник для вузов/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
2. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами / А.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
3. Берестова Л.И. Социальная политика : учеб. пособие / Л.И. Берестова. – 2-е изд., доп. – Москва : Юриспруденция, 2015. – 104 с. – ISBN 978-5-9516-0723-2.
4. Блинов А.О., Кайтаева Х.И. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2009. – 392 с.
5. Брызгалов И.В. Экономика социальной сферы : учеб. пособие / И.В. Брызгалов : уральский федеральный университет : [науч. Ред. В.Л. Назаров].- Екатеринбург : Урал. федерал. ун-т, 2013.- 60с. - ISBN 978-5-394-02423-8.
6. Вагин И.В. Управление, подбор персонала / И.В. Вагин. – М.: Ардис, 2012. – 350 с.
7. Губин В.Е., Губина, О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.Е. Губин, О.В. Губина. – М.: Форум, 2008 – 335 с.
8. Дементьева А.Г. Управление персоналом / А.Г. Дементьев. – М.: Магистр, 2008. – 224 с.
9. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 24.04.2020) «О занятости населения в Российской Федерации»//КонсультантПлюс : : [сайт справочной системы]
10. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / В.М. Маслова – М.: ЮРАЙТ, 2012. – 432 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992 – 702 с.

12. Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации / Д.Е. Мякушкин. – М.: Концепт, 2012. – 480 с.
13. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 522 с.
14. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.
15. Стаут, Л.В. Управление: настольная книга менеджера: лучшие технологии кадровой работы / Л.В. Стаут. – М.: Добрая кн., 2006. – 532 с.
16. Табеков, Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в технологии подбора персонала // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/tabekov.shtml?printversion> (дата обращения 12.05.2020).
17. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. - 271 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // КонсультантПлюс : [сайт справочной системы]
19. Хохлова, Т. Хедхантинг эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17. – С. 18-21.
20. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 220 с.
21. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2012. – 468 с.
22. Экономика и управление социальной сферой : учебник / под ред. Е.Н. Жильцова, Е.В. Егорова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 496 с. – (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02423-8.

23. Ежемесячный журнал «Кадровые решения» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.profiz.ru/kr/rubric/47/> (дата обращения 15.05.2020).
24. Ежемесячный журнал «Служба кадров и персонал» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.otiss.ru/slujba.html> (дата обращения 16.05.2020).
25. Журнал «Кадровик Плюс» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.kadrovik-plus.ru/> (дата обращения 18.05.2020).
26. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://kapr.ru/> (дата обращения 12.05.2020).
27. Журнал «Обучение и карьера» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://d-mir.ru/journal/oik/oikwobook/> (дата обращения 18.05.2020).
28. Журнал «Справочник кадровика» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sk.pro-personal.ru/> (дата обращения 19.05.2020).
29. Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazines.html> (дата обращения 20.05.2020).
30. Журнал Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sup.pro-personal.ru/> (дата обращения 20.05.2020).
31. Atseye F.A., Ugwu J.I., Takon S.M. Determinants of working capital management / International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. III, Issue, 2015.
32. [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1086320013174\\_6323108330\\_OOO-BLAGO/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1086320013174_6323108330_OOO-BLAGO/balance)
33. Dr. Kandpal V. An Analysis of Working Capital Management in Select Construction Companies / Journal of Commerce & Management Thought Vol. 6-1, 2015, - PP. 7-31.
34. Nobanee, H., Abraham, J. Current Assets Management of Small Enterprises / Journal of Economic Studies, 42(4), 2015, - PP. 549-560
35. Hackman J. R., Oldham G. R. Work redesign. - Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2010. 330 с.

Приложение А  
Бухгалтерский баланс ООО «БЛАГО»

Бухгалтерский баланс	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Результаты исследований и разработок	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нематериальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Материальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основные средства	1 562 000,00	2 278 000,00	2 691 000,00	2 869 000,00	3 544 000,00
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I	1 562 000,00	2 278 000,00	2 691 000,00	2 869 000,00	3 544 000,00
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	2 598 000,00	6 381 000,00	4 188 000,00	1 719 000,00	1 314 000,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	18 764 000,00	10 903 000,00	8 246 000,00	7 788 000,00	5 101 000,00

Продолжение Приложения А

Денежные средства и денежные эквиваленты	368 000,00	352 000,00	669 000,00	820 000,00	1 841 000,00
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу II	21 730 000,00	17 636 000,00	13 103 000,00	10 327 000,00	8 256 000,00
БАЛАНС	23 291 000,00	19 914 000,00	15 794 000,00	13 196 000,00	11 800 000,00
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу III	19 841 000,00	19 361 000,00	15 437 000,00	12 758 000,00	11 473 000,00
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оценочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Продолжение Приложения А

Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	258 000,00	250 000,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	3 192 000,00	303 000,00	357 000,00	438 000,00	327 000,00
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оценочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	3 450 000,00	553 000,00	357 000,00	438 000,00	327 000,00
БАЛАНС	23 291 000,00	19 914 000,00	15 794 000,00	13 196 000,00	11 800 000,00
<b>Отчет о финансовых результатах</b>					
Выручка	50 658 000,00	40 595 000,00	34 507 000,00	34 026 000,00	30 646 000,00
Себестоимость продаж	44 732 000,00	28 227 000,00	29 558 000,00	28 320 000,00	27 776 000,00
Валовая прибыль (убыток)	5 926 000,00	12 368 000,00	4 949 000,00	5 706 000,00	2 870 000,00
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	5 926 000,00	12 368 000,00	4 949 000,00	5 706 000,00	2 870 000,00
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проценты к получению	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проценты к уплате	8 000,00	0,00	5 000,00	0,00	8 000,00

Продолжение Приложения А

Прочие доходы	440 000,00	137 000,00	419 000,00	463 000,00	241 000,00
Прочие расходы	4 292 000,00	583 000,00	620 000,00	672 000,00	708 000,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 066 000,00	11 922 000,00	4 743 000,00	5 497 000,00	2 395 000,00
Текущий налог на прибыль	1 586 000,00	1 199 000,00	1 062 000,00	1 012 000,00	935 000,00
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Изменение отложенных налоговых активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочее	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистая прибыль (убыток)	480 000,00	10 723 000,00	3 681 000,00	4 485 000,00	1 460 000,00

**СПРАВОЧНО**

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00