

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: Совершенствование рекрутинга в организации (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Обучающийся

П.М. Лаврентьева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: П.М. Лаврентьева

Тема работы: Совершенствование рекрутинга в организации (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Научный руководитель: А.Л. Никишина

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования - АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является - производство легковых автомобилей.

Предмет исследования - управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на процесс рекрутинга в организации.

Методы исследования - индукция, дедукция, прогнозирование, статистическая обработка результатов, факторный анализ, синтез, моделирование, теоретическое обобщение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении анализа процесса рекрутинга в АО «АВТОВАЗ» были выявлены сложности и предложены пути их преодоления. Был предложен проект по совершенствованию рекрутинга в АО «АВТОВАЗ»

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом АО «АВТОВАЗ».

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 39 источников. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 14, рисунков - 8, формул - 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты рекрутинга в организации.....	6
1.1 Сущность понятие и виды рекрутинга в организации.....	6
1.2 Этапы рекрутинга в организации. Источники поиска работников.....	13
2 Исследование процессов рекрутинга персонала в АО «АВТОВАЗ»	21
2.1 Общая характеристика деятельности компании.....	21
2.2 Оценка системы рекрутинга персонала.....	31
3 Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга персонала в АО «АВТОВАЗ»	42
3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала и ее основные этапы.....	42
3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы	50
Заключение	58
Список используемой литературы	62
Приложение А Пример вакансии, размещенной на платформе hh.ru	66
Приложение Б Пример вакансии, размещенной на сайте Ространснадзора...	67
Приложение В Пример вакансии, размещенной на сайте Работа в России....	68

Введение

Успех любой организации в сегодняшних реалиях очень зависит от команды и от каждого сотрудника, входящего в нее. В связи с этим руководители компаний все большее внимание уделяют рекрутингу персонала, так как именно стадия рекрутинга дает закрытие потребностей в персонале и формирует коллектив. Качественный ежедневный рекрутинг - залог успешного бизнеса компании.

Система рекрутинга персонала - это ключевое звено в системе управления человеческими ресурсами и управления компанией в целом, который является своего рода индикатором ее состояния на рынке. Именно рекрутинг обеспечивает создание цивилизованного рынка труда. С его помощью изучается динамика рынка труда и тенденция его развития, определяются актуальные требования к персоналу, осуществляется мониторинг изменения уровня заработных плат.

Основная цель рекрутинга - своевременное обеспечение компании персоналом в необходимом количестве и максимально эффективно работающим. Имея эффективную команду, компания получает высокие шансы для достижения поставленных стратегических и тактических целей. В целом, создание команды - это создание в компании качественного окружения, за счет которого она сможет процветать. Рекрутинг включает в себя технологии отбора, подбора и найма персонала, которые должны отвечать инновационным требованиям, требованиям внешних факторов, влияющих на компанию, таких как ситуация в стране, рынок труда. Немаловажны и внутренние факторы, такие как позиция компании в отрасли периоды ее жизненного цикла и другие. И, конечно, технологии должны быть эффективными. Отбор новых эффективных сотрудников закладывает фундамент будущего успеха компании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях развивающейся рыночной экономики в России эффективность деятельности

любой компании напрямую зависит от качества человеческих ресурсов, поэтому технологии рекрутинга имеют серьезное влияние на достижение конечных целей и миссии организации.

Методологическая основа бакалаврской работы состоит из общенаучных методов: статистических данных, анализа, синтеза, методов сравнительного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности, которого является производство легковых автомобилей.

Предмет исследования - управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на процесс рекрутинга в организации.

Цель исследования - анализ проблем и разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть теоретические аспекты рекрутинга в организации.
- Провести анализ процесса рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».
- Разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты рекрутинга: раскрыто понятие рекрутинга, его сущность, определена его роль в организации, определены этапы рекрутинга в организации и источники поиска работников.

Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании АО «АВТОВАЗ», рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен анализ процесса рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий совершенствованию процесса рекрутинга в АО «АВТОВАЗ» и определению эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты рекрутинга в организации.

1.1 Сущность понятие и виды рекрутинга в организации

Сегодняшний мир диктует все более новые условия развития рыночных отношений. Все чаще используются западные механизмы ведения бизнеса и внедряются новые технологии и инструменты. Это в серьезной мере касается сектора управления персоналом. Россия все больше и больше приобретает опыт решения задач по управлению человеческими ресурсами, используя зарубежные технологии. Так, все плотнее в систему управления персоналом практически каждой компании входит рекрутинг.

«Рекрутинг (рекрумент) - деятельность, направленная на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, соответствующими своими профессиональными и личными качествами требованиям заказчика» [3, с.68].

«Рекрутинг (в переводе с английского «recruiter» - агент по найму кадров) представляет собой деятельность по подбору кандидатов на имеющиеся вакансии» [3, с.68]. Специалиста по рекрутингу называют, как правило, HR-менеджер или рекрутер.

Существует также понятие рекрутмент - это все направления в целом. Оба понятия по большей части используются как синонимы, однако у них есть некоторые отличия. Рекрутментом называется вид предпринимательской деятельности, состоящий в оказании услуг по рекрутингу персонала. Компании, занимающиеся поиском и подбором персонала, называются кадровыми агентствами, а их сотрудники - рекрутерами. Суть деятельности рекрутера раскрывается в понятии «подбор персонала». Основная задача рекрутера - поиск и оценка профессиональных качеств претендента на вакансию. В процессе подбора персонала происходит оценка компетенций кандидатов на открытую вакансию. Рекрутер с солидным опытом за одно

собеседование может определить соответствие кандидата интересующей должности.

Рекрутинг отождествляется с понятием «подбор персонала», в современных научных подходах существует немалое количество определений понятию «подбор персонала». Так, например, С.А. Шапиро дает следующее определение: «подбор персонала - совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей» [34, с.102].

С.В. Шекшня также рассматривает процесс подбора в своих научных трудах и дает следующее определение: «привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов» [35, с.59].

У М.Б. Курбатовой дано следующее определение: «диагностика психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе» [14, с.42].

Ю.Г. Одегов считает, что: «создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора - у этих же авторов называется «набор», или «recruitment»» [22, с. 325].

Таким образом, обобщая все вышеперечисленные определения, можно сделать самостоятельный вывод, что под подбором персонала или рекрутингом понимается поиск будущего работника, который будет отвечать установленным к должности требованиям либо будет подходить по всем параметрам для определенного вида работ.

Правильный выбор соискателей, которые впоследствии становятся работниками, дает прирост эффективности труда, высокую продуктивность работы, увеличение финансовых составляющих компании - повышение прибыли и перспективы развития компании.

А ошибки в рекрутинге, свою очередь, могут привести к затруднительному положению, которое приведет к снижению прибыли, увеличению расходов на персонал и другие аспекты деятельности компании.

Сегодня деятельность кадровых агентств трансформируется и диверсифицируется. Все большее количество таких компаний переходит на новые системы работы по поиску и подбору работников. Если ранее кадровые агентства были посредниками между компанией и соискателем и вели точечный поиск и подбор, то сейчас идет упор на массовый подбор, а также предоставление персонала на условиях аутсорсинга.

В современном рекрутинговом бизнесе существует несколько базовых услуг по поиску и подбору работников. Они представлены на рисунке 1.

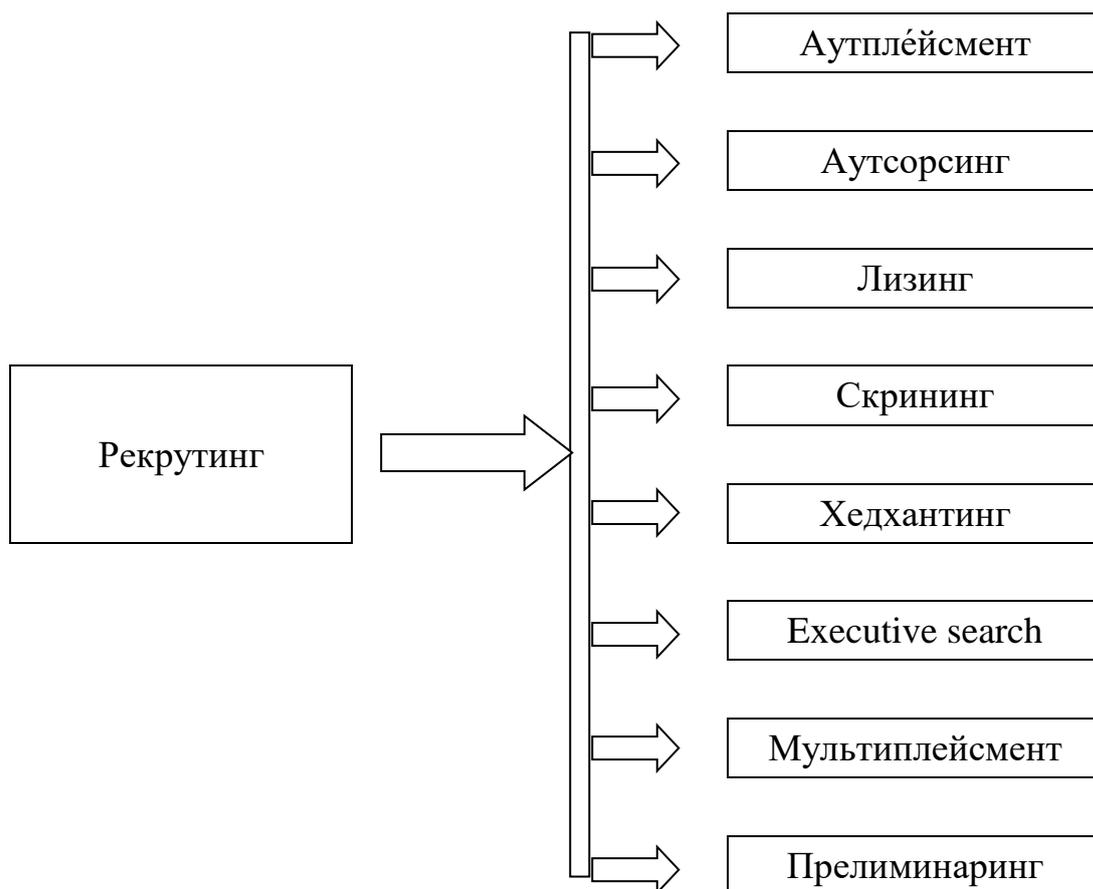


Рисунок 1 - Виды рекрутинга

Рассмотрим вышеперечисленные на рисунке виды более развернуто.

Аутплэйсмент в переводе с английского Outplacement (out - вне и placement - определение на должность) представляет собой деятельность в сфере управления персоналом, которая связана с определением на другие рабочие места работников, подлежащих увольнению. То есть работодатель, осуществляет деятельность по трудоустройству выбывающих сотрудников. Эта деятельность включает в себя:

- консультирование за счет средств работодателя сотрудников, выбывающих из организации по сокращению штата или численности;
- деятельность по продвижению персонала на новый рынок труда;
- создание процесса увольнения работников таким способом, который будет максимально щадящим для них: способствование дальнейшему трудоустройству, положительные рекомендации, привлечение к трудоустройству компаний, специализирующихся на подборе и перераспределении работников по компаниям;
- оказание помощи по профессиональному оформлению резюме, информирование о ситуации на рынке труда в целом и по отраслям для дальнейшего оптимального ориентирования работника.

Аутсорсинг в переводе с английского outsourcing - отказ предприятия от выполнения некоторых функций, которые второстепенны для бизнеса. Данные функции компания перестает выполнять самостоятельно и передает их стороннему подрядчику, который профессионально специализируется именно на данном виде услуг. Персонал, оформленный у подрядчика предоставляется в «аренду» заказчику и закрывает необходимые функции. Компания-заказчик оплачивает услуги по закрытию определенных функций, она не трудоустраивает работников, не заключает трудовые договоры и не несет ответственности за персонал, который осуществляет работу по закрытию определенных функций. Всю ответственность за персонал несет подрядчик. К таким второстепенным функциям можно отнести, например, клининг. Также подрядчиком может выступать рекрутинговое агентство, которое осуществляет процессы по подбору и поиску сотрудников. Иногда

на аутсорсинг передаются процессы расчёта заработной платы и кадрового администрирования.

Лизинг персонала - это разновидность аутсорсинга. Лизинг как управленческая технология позволяет обеспечивать процессы деятельности предприятия необходимыми человеческими ресурсами, привлекая к деятельности сторонние компании.

«Скрининг - это быстрый и поверхностный отбор кандидатов по формальным признакам: например, пол, возраст, стаж и других. Используется для фильтрации большого количества резюме. После скрининга, как правило, проводится уже более детальное изучение прошедших фильтр резюме, интервью с соискателями» [36].

Он используется при отборе персонала на линейные должности, такие как грузчик, кладовщик, продавец и другие. Например, «междугородняя сеть магазинов одежды ежедневно получает сотни резюме на позицию «продавец-консультант», при этом текучесть, как на многих линейных должностях, довольно большая» [36]. Применяя скрининг как метод отбора рекрутер или менеджер по подбору персонала экономит время, а, следовательно, и финансы предприятия.

Хедхантинг в переводе с английского «Head-hunting - охота за головой - это вид услуг, при котором рекрутинговое агентство, занимающееся поиском и отбором руководителей высшего звена, «переманивает» специалиста, четко определенного компанией-заказчиком (известны имя, должность, компания)» [22].

Хедхантинг значительно отличается от скрининга и рекрутинга. Для поиска высококлассных работников совершенно не подходит поиск и отбор специалистов по готовым базам данных на различных платформах. Уникального специалиста практически невозможно найти среди кандидатов, разместивших резюме на интернет-сайтах по поиску работы. Практически все они трудоустроены и получают достойную зарплату и имеют другие стимулирующие привилегии. Таких кандидатов не найти на открытом рынке

труда. При подборе уникального работника используется прямой поиск персонала. При использовании хедхантинга основной задачей рекрутера является поиск способа привлечения данного кандидата, определения его мотивации к труду и неудовлетворенность условиями на настоящем месте работы. Главная задача - создание таких условий, при которых интересующий компанию кандидат будет готов принять предложение о работе. Работа, которая проводится для перевода кандидата, должна быть строго конфиденциальна и не должна быть допущена утечка информации.

«Executive search - трудоемкий и дорогостоящий способ подбора персонала, поэтому применяется для подбора персонала руководящего звена и редких специалистов. Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов. К таким специалистам относятся лица, чье внимание работодателем не удается привлечь путем размещения рекламных объявлений. Они, как правило, являются носителями бизнеса, бизнес-технологий и их труд ценят там, где в настоящий момент они работают. Такие специалисты, как правило, не заинтересованы в поиске работы» [36].

Заинтересованность работодателей в таких специалистах намного выше, чем заинтересованность специалиста в работе. Такие специалисты резко ищут работу и на своей работе имеют достаточное стимулирование. Часто Executive search доверяют рекрутинговым агентствам, как правило крупным и зарекомендовавшим себя с положительной стороны, так как персонал такого плана подбирает крупные и богатые компании, чаще всего зарубежные. Основой работы этих компаний служит кодекс делового поведения. Жесткое следование правилам и установленным порядкам обеспечивает создание и сохранение репутации, которая создает регулярный поток клиентуры.

Мультиплейсмент (вторичный найм). При поиске высококвалифицированного специалиста или руководителя высшего звена на интервью попадают кандидаты, которые не в полной мере соответствуют

предлагаемой вакансии. Однако, данные кандидаты интересны для компании в качестве работников на другие должности. Таким образом, при подборе кандидатов на основную вакансию нередко можно получить соискателя и на другие - второстепенные. Это и называется вторичный наем (secondary) или мультиплейсмент.

«Preliminaring. Способ омоложения штата компании и профилактики дефицита кадров. Прелиминаринг - это привлечение талантливых и перспективных студентов старших курсов и выпускников вузов. Для этого организации приглашают их на стажировки, проводят различные мероприятия для знакомства, устраивают тестирования и конкурсы» [36]. Перед рекрутером стоит задача выбора наиболее перспективных лиц, которые в дальнейшем станут хорошими специалистами и будут соответствовать по личным и профессиональным качествам требованиям компании. Прелиминаринг помогает снизить количество сложностей, возникающих в компании:

- «практиканты снимают часть нагрузки с постоянных сотрудников, что позволяет им уделять больше времени наиболее сложным и важным рабочим делам;

- молодые люди, еще не ставшие специалистами с собственным видением, проще воспринимают инновации, быстрее учатся новому, а значит, с ними проще и быстрее внедрять новые методы работы, технологии и т.д.;

- опытные сотрудники получают возможность попробовать себя в роли наставников, а значит, ощутить свою значимость как специалистов, что положительно скажется на общей атмосфере в коллективе» [11].

Digital-рекрутинг. При цифровом рекрутинге HR-менеджеры изучают тематические группы в социальных сетях VK, LinkedIn, Facebook, Instagram и другие площадки для поиска подходящего кандидата. Проводится анализ личных страниц заинтересовавших кандидатов в части образования, опыта работы, семейного положения, личных интересов, увлечений и других

характеристик. Цифровой рекрутинг включается в себя такой способ подбора персонала как метод геймификации. Такой способ использует игры взамен скучных тестов - он позволяет в процессе игры выявить личностные и профессиональные качества соискателя, провести оценку нестандартности его мышления и способности ориентировать в сложных ситуациях [21].

Вывод. В первом параграфе дано определение рекрутинга как деятельности, направленной на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами. Проанализированы определения, данные учеными в их научных трудах, сделан обобщенный вывод, что под подбором персонала или рекрутингом понимается поиск будущего работника, который будет отвечать установленным к должности требованиям либо будет подходить по всем параметрам для определенного вида работ.

Выяснено, что в современном рекрутинговом бизнесе существует несколько базовых услуг по поиску и подбору работников такие как: аутплейсмент, аутсорсинг, лизинг персонала, скрининг персонала, хедхантинг, executive search, мультиплейсмент, прелиминаринг, Digital-рекрутинг. Каждый из вышеперечисленных видов эффективен для определенного сегмента соискателей.

1.2 Этапы рекрутинга в организации. Источники поиска работников.

Полный цикл подбора - это жизненный цикл рекрутинга. Также он может быть назван подбор “под ключ”. Он включает в себя шесть основных этапов: подготовка, поиск, первичный отбор резюме, оценка, трудоустройство и адаптация. Они представлены на рисунке 2.

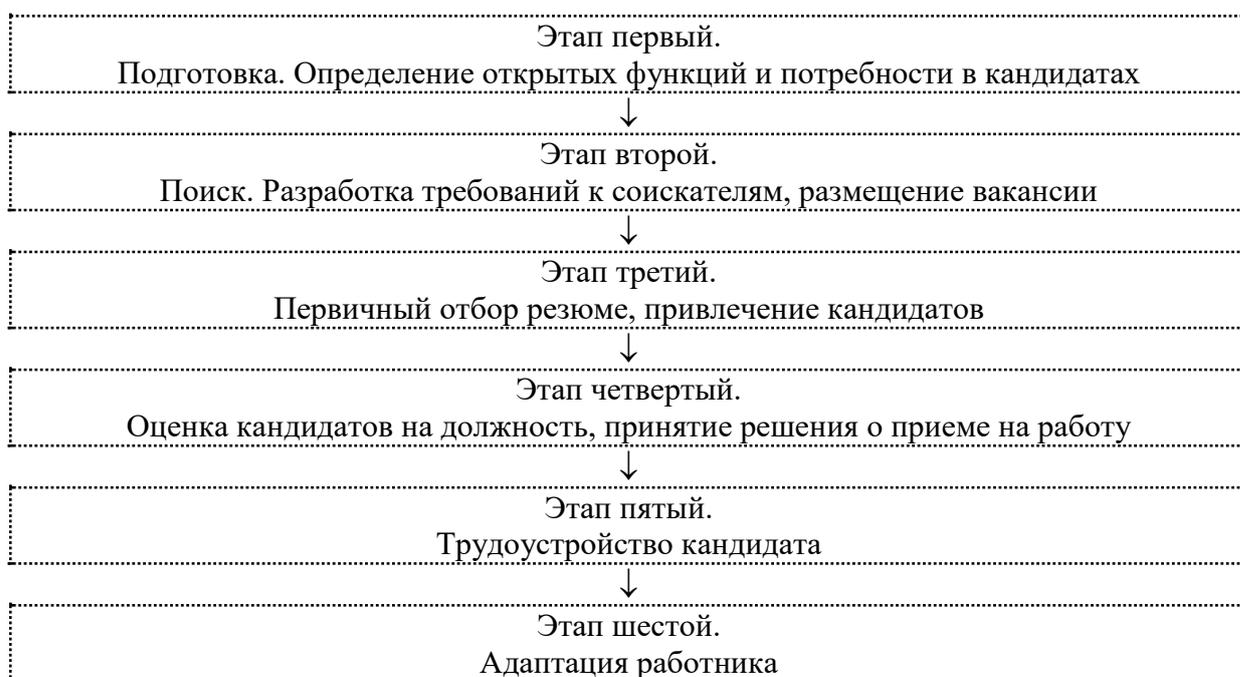


Рисунок 2 - Этапы рекрутинга

При использовании внутреннего рекрутинга все выше перечисленные этапы проводятся в самой организации. В небольших компаниях данные функции выполняются специалистами по персоналу или непосредственные руководители. В крупных компаниях чаще всего используют наемного профессионального HR-менеджера. Рассмотрим этапы рекрутинга более подробно.

Этап первый.

Подготовка. Определение открытых функций и потребности в кандидатах.

На данном этапе производится анализ распределения функционала между работниками компании. Определяется, к какой должности относится тот или иной функционал и проверяется соответствие законодательным требованиям. В случае несоответствия функций должности производится перераспределение функционала и в этом случае выделяется незакрытый функционал. Он объединяется и создается новая должность, на которую в дальнейшем будет осуществляться поиск работника. Также может быть добавлен новый функционал в случае открытия новых направлений

деятельности, например. Также потребность в кандидате может быть в ситуации высвобождения персонала. В этом случае функции и требования к должности определены и необходим только поиск работника.

Этап второй.

Поиск. Разработка требований к кандидатам, размещение вакансии.

Первоочередным на этапе поиска является разработка требований к вакансии. Составляется заявка на подбор кандидата. В процессе ее составления необходимо понять, соответствует ли соискатель тем качествам, которые предъявляются к данной вакансии. Необходимо донести до сведения соискателя условия труда, такие как заработная плата, график работы, возможность карьерного роста, выезды в служебные поездки и командировки, а также другие условия.

После определения требований и обозначения всех условий вакансии нужно выбрать источника поиска. Для того, чтобы выбрать именно тот источник, который даст наиболее количество откликов с максимальной вероятностью подбора необходимого работника, нужно провести тщательный анализ источников. Правильно выбранная площадка дает оптимальную конверсию откликов. В качестве площадок могут быть использованы базы данных выпускников, интернет-площадки, сведения о сотрудниках в компаниях-конкурентах, различные базы данных резюме, кадровые резервы.

Поиск персонала подразделяется на внешний и внутренний. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Они представлены на рисунке 3.

Внутренний поиск - это выращивание «своих» работников на вышестоящие позиции - это кадровые ресурсы самой компании. Плюсы его в том, что работник уже знает специфику работы компании, такие люди уже хорошо знакомы с принципами работы, спецификой продукта, понимают корпоративную культуру. На их обучение придется потратить меньше денег и времени. Особенно актуально это для ключевых должностей. А минусы - ограниченность выбора и такому работнику будет сложно посмотреть на

организацию работы «со стороны» и привнести в компанию какие-то новшества.

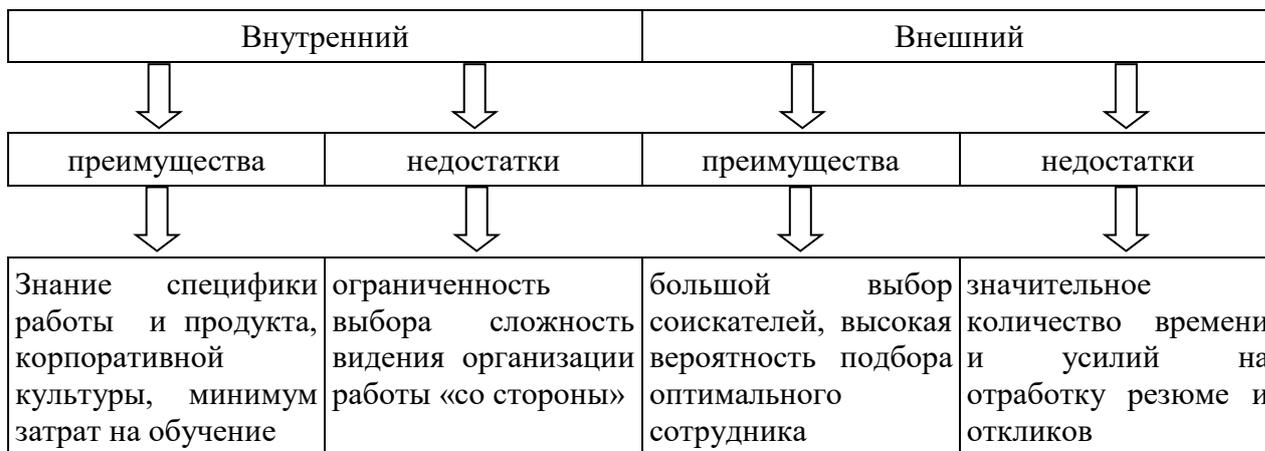


Рисунок 3 - Преимущества и недостатки видов поиска персонала

Внешний - это поиск персонала, при котором задействована внешняя среда - это сторонние кадровые ресурсы, за доступ к которым в большинстве случаев нужно заплатить. Его преимущества в том, что на внешних платформах, как правило, большой выбор соискателей. Минусы в том, что иногда приходится затрачивать большое количество времени и усилий на отработку резюме и откликов.

Внешние источники подразделяются:

- сайты для поиска работы, такие как HeadHunter, SuperJob, Работа ру, Карьерист ру, группы в соцсетях. Также есть специализированные ресурсы, такие как сайт Mediajobs. На этом сайте можно найти работу и сотрудника в сфере рекламы, digital, медиа. На данных сайтах аудитория более узкая, однако, там минимум людей, которые не имеют опыта в данной сфере и не ищут работу по этому профилю;

- специализированные компании по поиску и подбору персонала. Она регулярно обновляют базы соискателей и осуществляют подбор работников под требования заказчика. Некоторые из них имеют специализацию в массовом подборе персонала, некоторые занимаются только эксклюзивным поиском и закрывают нестандартные и сложные

позиции. Такие услуги имеют, как правило, высокую стоимость, которая может варьироваться до 50% годовой зарплаты нанятого сотрудника;

– центры занятости населения. Осуществляют регистрацию безработных граждан, которые находятся в активном поиске работы. У них создается база соискателей, которые ищут работу в разных сферах, однако, минус такой базы в том, что не все ищущие работу обращаются в центры занятости. Есть некий сложившийся стереотип о том, что через центр занятости найти хорошую работу сложно, а то и практически невозможно. Однако, с 2022 года законодательно введена обязанность любого работодателя размещать на платформах центров занятости, то есть на сайте труда всем, абсолютно все вакансии, которые открываются у работодателя. Таким образом, государство максимально пытается обеспечить базы данных центров занятости вакансиями для максимального содействия трудоустройства населению. На сегодняшний день, пока биржи труда не совсем эффективно помогают трудоустройству, однако линейный персонал через центры занятости найти можно, а вот ключевые позиции -практически невозможно.

– взаимодействие с учебными заведениями. Для привлечения выпускников в компанию можно проводить профориентационные встречи со студентами, организовывать тестирования или кейсы, принимать участие в ярмарках вакансий.

– прямое взаимодействие с заинтересованными сотрудниками. Бывают ситуации, когда соискатель выходит самостоятельно на компанию и просит включить его в кадровый резерв, сохранить резюме, или внести данные в банк резюме, даже если открытых вакансий в компании нет. Так заинтересованные люди приходят в престижные, известные компании.

– рекомендации. Часто компании прибегают к рекомендациям своих работников, даже вводят программы подбора персонала «Приведи друга».

Так, крупные и средние компании за рекомендацию выплачивают поощрительные выплаты от 500 до 15000 рублей за каждого новичка. В

данной ситуации существует риск найма неквалифицированного работника, однако он не выше чем риск подобрать неквалифицированного работника через другие источники. Данные риски снижаются хорошо подготовленными собеседованиями.

Этап третий.

Первичный отбор резюме, привлечение кандидатов.

Отбор. Рекрутер изучает резюме претендентов и отбирает несколько лучших вариантов. Как правило, составляется карта соответствия и каждое резюме «накладывается» на такую карту. Если совпадений по карте и резюме достаточно много, то оно откладывается для работы с ним на втором этапе. В случае, если совпадений мало или их практически нет, то резюме исключается из процесса подбора - в этот момент кандидату, как правило, оформляется отказ. Если откликов много, стоит прибегнуть к скринингу - отбору по формальным признакам, который был описан выше. Эту процедуру можно выполнить собственными силами или отдать на аутсорс рекрутинговому агентству. Как правило, скрининг - одна из самых недорогих услуг.

После тщательной выборки резюме, прошедшие на второй этап, обрабатываются рекрутером, и соискатели приглашаются на собеседование и проведение оценки.

Этап четвертый.

Оценка кандидатов на должность, принятие решения о приеме на работу.

Собеседование. Соискатели, прошедшие первичный отбор, получают приглашения на собеседование. Проводить собеседование можно посредством телефона, зума, скайпа или пригласить соискателя на очную встречу. В собеседовании, как правило, принимают участие менеджер по персоналу или рекрутер и непосредственный руководитель. Впоследствии к собеседованию может подключиться директор компании или топ-менеджер. Необходимо помнить, что это обоюдное знакомство: не только работодатель оценивает соискателя, но и он оценивает компанию как работодателя. На

собеседовании необходимо получить как можно больше информации о соискателе, такой как имеющийся опыт работы, который будет подтвержден примерами реальных результатов и достижений; основные мотивы человека для дальнейшего определения системы его стимулирования; причины, послужившие решению о смене места работы; планы соискателя по продвижению по карьерной лестнице; ожидания по оплате труда.

После подбора кандидатов, необходима проверка достоверности предоставленных ими данных отделом безопасности.

Этап пятый.

Трудоустройство кандидата.

Прием на работу. Прием нового сотрудника начинается с подачи документов. Среди основных:

- документ, удостоверяющий личность;
- документ о трудовой деятельности - трудовая книжка или выписка по форме СТД-Р, когда трудовая - только электронная;
- СНИЛС - подтверждает регистрацию граждан в системе обязательного пенсионного страхования;
- документы об образовании и квалификации;
- документы воинского учета.

При оформлении нового работника необходимо получить от него документы, ознакомить будущего сотрудника под роспись с коллективным договором и локальными актами: ПВТР, Положениями: об охране труда, о персональных данных, об оплате труда и др., подписать с ним трудовой договор, оформить приказ о приеме на работу.

Этап шестой.

Адаптация работника.

Адаптация персонала - процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. После приема на работу начинается процесс приспособления нового работника к рабочему месту и трудовому коллективу, к новым условиям. «У каждого

человека сформирована своя система ценностей, потребностей и норм, которые в последующем определяют его требования к процессу работы и к предприятию в целом. Работник и предприятие взаимодействуют друг с другом и влияют друг на друга, выполняя эти требования» [4, стр. 106]. Адаптация - это один из значимых элементов системы управления человеческими ресурсами. «Она является продолжением процесса отбора вновь принятых работников. В интересах компании обеспечить наиболее благоприятные условия для адаптации новых сотрудников» [4, стр. 108].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации можно сделать вывод:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;
- он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Основной принцип подбора и расстановки кадров: «Нужный человек, на нужном месте, в нужное время. Необходим комплексный подход к отбору сотрудников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться отдельно, как прямой поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы, а должны тесно взаимодействовать с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

2 Исследование процессов рекрутинга персонала в АО «АВТОВАЗ»

2.1 Общая характеристика деятельности компании

Акционерное общество «АВТОВАЗ», прежнее наименование: Публичное акционерное общество «АВТОВАЗ» (далее - «Общество») «создано по решению Государственного комитета Российской Федерации, но управлению государственным имуществом № 1-Р от 05 января 1993 года в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01 июля 1992 года № 721. Общество является непубличным акционерным обществом. Общество создано без ограничения срока его действия» [37].

Полное фирменное наименование Общества - Акционерное общество «АВТОВАЗ», сокращенное фирменное наименование Общества - АО «АВТОВАЗ». Местом нахождения Общества и его адресом является место его государственной регистрации, а именно: Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, Южное шоссе, д. 36.

«Целью Общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами» [37]

Основной вид деятельности - производство легковых автомобилей, под по ОКВЭД - 29.10.2.

«Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров (единственный акционер);
- совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (правление);
- единоличный исполнительный орган (президент).

Совет директоров Общества избирается единственным акционером Общества в порядке, предусмотренном Уставом» [37].

«Уставный капитал Общества составляет 63 708 471 795 рублей.

Уставный капитал разделен на акции следующих категорий одинаковой номинальной стоимости:

- привилегированные акции типа «А» 3,62% уставного капитала;
- обыкновенные акции 96,38% уставного капитала» [37].

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующий интересы его кредиторов.

«Группа компаний АВТОВАЗ» - крупнейший в России автопроизводитель, выпускающий продукцию под брендами Лада и Рено.

«Для сохранения лидерства на российском рынке и увеличения экспортных продаж легковых автомобилей «Группа компаний АВТОВАЗ» стремится к достижению высокого уровня качества и повышению привлекательности своей продукции, к соответствию потребностям и ожиданиям покупателей и заинтересованных сторон, включая акционеров, партнеров. и общество в целом» [37].

Организационная структура включает в себя совокупность взаимосвязанных звеньев, которые образуют систему. Она отражает внутреннюю форму организации и имеет скелетообразующее значение и показывает взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

Рассмотрим структуру Центра по работе с персоналом, который является структурным подразделением Дирекции по персоналу. Она представлена на рисунке 4.

Организационная структура линейно-функциональная. На представленной структуре видно, что основными подразделениями являются управление кадров и управление по персоналу. В каждом из них есть еще подчиненные подразделения.

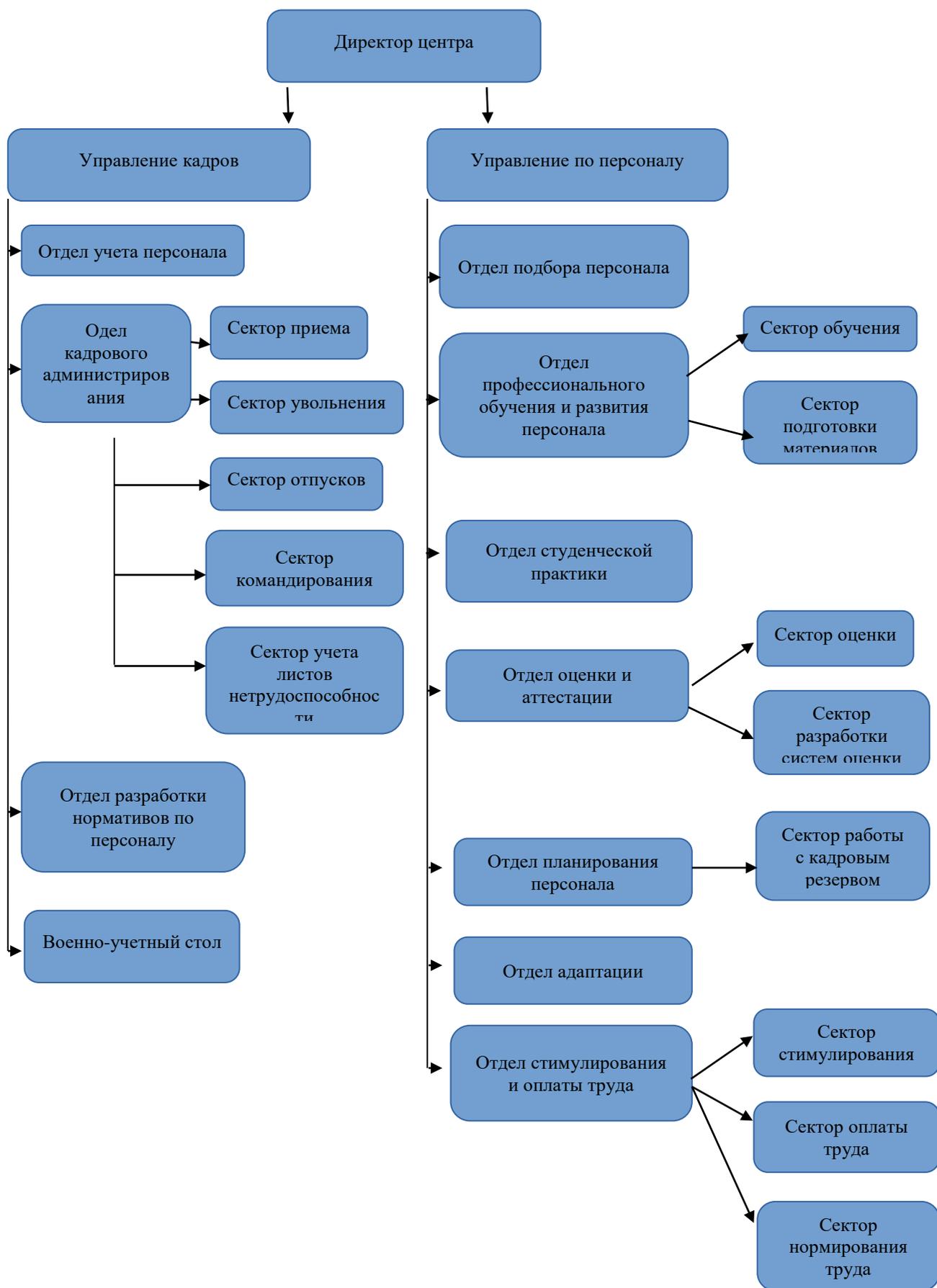


Рисунок 4 - Организационная структура Центра по работе с персоналом
Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ»

Так управление кадров включает в себя:

- отдел учета персонала;
- отдел кадрового администрирования, который, в свою очередь подразделяется на секторы приема, увольнения, отпусков, командировок, учета листов нетрудоспособности;
- отдел разработки нормативов по персоналу;
- военно-учетный стол;
- отдел стимулирования и оплаты труда.

Управление по персоналу включает в себя следующие структурные подразделения:

- отдел подбора персонала;
- отдел профессионального обучения и развития персонала, который, в свою очередь включает в себя сектор обучения и сектор подготовки материалов;
- отдел студенческой практики;
- отдел оценки и аттестации, который, в свою очередь включает в себя сектор оценки и сектор разработки систем оценки;
- отдел планирования персонала;
- отдел адаптации.

В АО «АВТОВАЗ» данное структурное подразделение - Центр по работе с персоналом - осуществляет общую работу с персоналом. Также в каждом производстве есть свои кадровые службы и отделы организации и оплаты труда (ОТИЗ), которые осуществляют учет на местах.

Основные организационно-экономические показатели деятельности Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы представлены в таблице 1.

Анализ таблицы №1 показывает, что выручка имеет тенденцию к увеличению, хоть и небольшому. Так в 2019 году выручка увеличилась на 4%, а в 2020 всего на 1,6%. Это положительная динамика, хотя и она имеет тенденцию не к увеличению. Себестоимость продаж несколько выросла в

обоих периодах, однако, если в 2020 году она выросла на 4,5%, то в 2021 всего на 1,8%. - идет тенденция к снижению.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы

	2019 год	2020 год	2021 год	2018-2019		2019-2020	
	-	-	-	Абс.изм (+/-)	Темп прир, %	Абс.изм (+/-)	Темп прир, %
Выручка, тыс. руб.	298 015	310 025	315 045	12010	4,0	5020	1,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	276 896	289 263	294 589	12367	4,5	5326	1,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	21 119	20 762	20 456	-357	-1,7	-306	-1,5
Управленческие расходы, тыс. руб.	5 475	6 582	6 748	1107	20,2	166	2,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	10 930	9 195	8 696	-1735	-15,9	-499	-5,4
Численность ППП, чел.	235	241	243	6	2,6	2	0,8
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	112 518	132 743	150 757	20225	18,0	18014	13,6
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	1 268	1 286	1 296	18	1,4	10	0,8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	479	551	620	72	15,0	70	12,6
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) Ч100%	3,67	2,97	2,76	-0,70	-19,13	-0,21	-6,93
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) Ч100%	3,81	3,06	2,84	-0,75	-19,72	-0,22	-7,13
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	96,33	97,03	97,24	0,70	0,73	0,21	0,21

Управленческие расходы в 2020 году выросли значительно по отношению к 2019 году - на 20,2%, а в 2021 году всего на 2,5% по отношению к 2020 году. Рост расходов обусловлен увеличением транспортных расходов и расходов на командировки.

Снижение чистой прибыли за период 2019-2021гг. свидетельствует об ухудшении финансово-хозяйственной деятельности. Так в 2020 году чистая прибыль снизилась на 15,9% по отношению к 2019 году, а в 2021 году на 5,4% по отношению к 2020 году. Процент снижения идет к уменьшению.

Численность персонала немного увеличивается в каждом периоде. Так, в 2020 году численность составила 241 человек, а в 2021 году 243 человека - это на 2,6% и на 0,8% больше предыдущих периодов соответственно годам.

Затраты на рубль выручки растут, хоть и незначительно, так в 2020 году они увеличились на 0,73%, а в 2021 всего лишь на 0,2%.

В целом финансово-экономическая ситуация относительно удовлетворительная, несмотря на снижение чистой прибыли в первом периоде.

Чтобы определить количественный и качественный состав кадров следует провести анализ структуры персонала. Такой анализ позволит также дать оценку технико-экономическому потенциалу, обнаружить слабые и раскрыть сильные стороны структуры персонала, и определить направления повышения эффективности управления персоналом.

Анализ структуры персонала планируется провести по следующим критериям:

- по категориям;
- по возрасту;
- по уровню образования в сфере управления персоналом.

Также необходимо рассчитать коэффициенты движения персонала: выбытие, оборот по приему, текучесть, стабильность.

Анализ персонала по категориям представлен на рисунке 5. Из рисунка видно, что основную часть занимают специалисты. Они занимаются кадровым администрированием и работой с персоналом. Вторая по величине категория - это служащие. Они выполняют работы по обслуживанию процессов кадровой работы - это делопроизводители, архивариусы, инспекторы. Самая малочисленная категория - руководители. В нее входят руководители всех структурных подразделений, входящих в Центр по работе с персоналом.

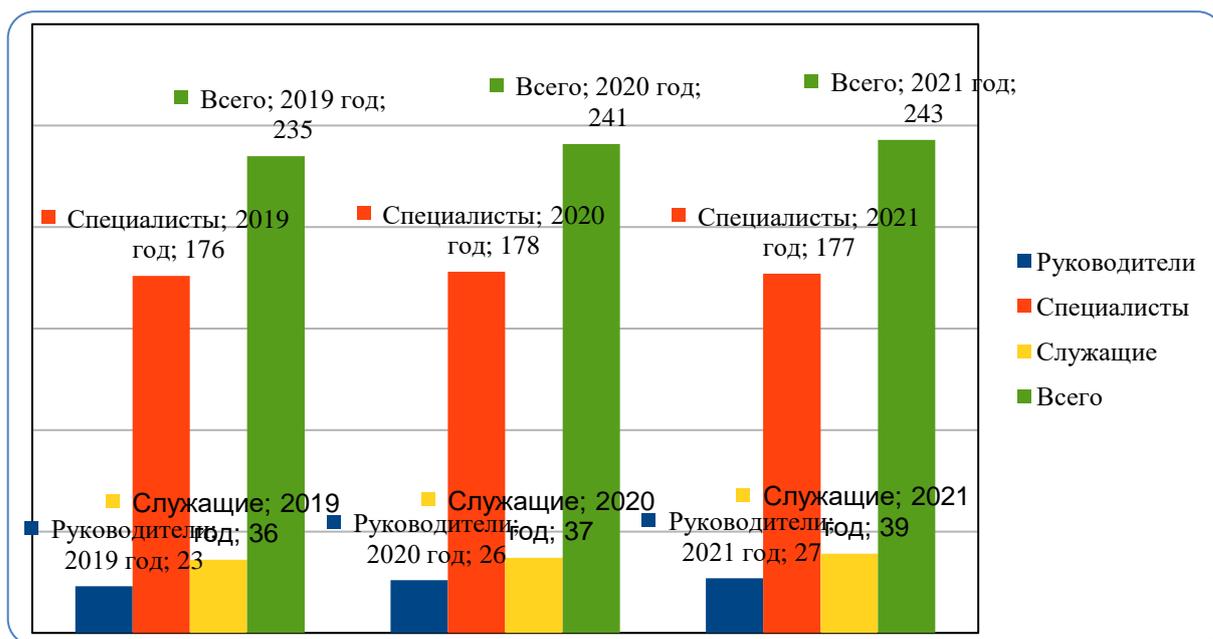


Рисунок 5 - Структура персонала по категориям

Далее проведем анализ персонала по возрасту - необходимо определить возрастной состав Центра для определения количества человек предпенсионного возраста, пенсионеров, а также определения, насколько молод персонал данного подразделения. Анализ персонала по возрасту представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ персонала Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы по возрасту

Возраст	2019 год	Процент к общему количеству	2020 год	Процент к общему количеству	2021 год	Процент к общему количеству	Темп роста 2018/2019 (%)	Темп роста 2019/2020 (%)
до 30 лет	29	12%	31	13%	30	12%	107%	97%
31 - 40 лет	68	29%	73	30%	78	32%	107%	107%
41 - 50 лет	89	38%	91	38%	90	37%	102%	99%
51 - 60 лет	49	21%	46	19%	45	19%	94%	98%
Всего	235	100%	241	100%	243	100%	103%	101%

Из приведенной таблицы 2 видно, что наибольшее количество трудящихся работников находятся в возрасте от 41 до 50 лет. Вторую по количеству категорию составляют лица в возрасте от 31 до 40 лет. На третьем месте находятся лица, чей возраст составляет от 51 до 60 лет. И самая малочисленная категория - лица до 30 лет. Из приведенных данных можно сделать следующие выводы:

- молодежь составляет самую малочисленную категорию в данном структурном подразделении;
- самая многочисленная категория - лица среднего возраста;
- достаточно большое количество лиц, старше 50 лет.

Далее проведем анализ по стажу работы (профильному) и образованию.

Информацию представим в таблице 3 и на рисунке 5.

Таблица 3 - Анализ персонала Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы по стажу работы в области управления персоналом и делопроизводства

Стаж	2019 год	Процент к общему количеству	2020 год	Процент к общему количеству	2021 год	Процент к общему количеству
Менее 1 года	4	2%	3	1%	3	1%
1 - 3 лет	21	9%	19	8%	18	7%
4 - 6 лет	40	17%	43	18%	45	19%
7 - 10 лет	56	24%	58	24%	55	23%
11 - 15 лет	81	34%	75	31%	81	33%
16 - 20 лет	30	13%	35	15%	35	14%
Более 20	3	1%	8	3%	6	2%
Всего	235	100%	241	100%	243	100%

Из приведенной таблицы можно сделать следующие выводы: большинство работников данного подразделения АО «АВТОВАЗ» имеют опыт работы в сфере управления персоналом и делопроизводства от 4 лет и более. В среднем по всем периодам 14% работников имеют опыт свыше 15 лет. Менее одного года имеют опыт всего лишь 2% в 2019 году и в 2020 и 2021 - 1%. Опыт до 3 лет имеют 9% работников в 2019 году, в 2020 - 8%, в

2021 - 7%. - процент снижается с каждым годом. Таким образом, можно подытожить, что в Центре по работе с персоналом работают лица, имеющие достаточный опыт и стаж в своей профессиональной деятельности. Это и определяет то, что возраст работников выше среднего. То есть в данном подразделении работают лица - профессионалы в области управления персоналом.

Для описания трудовой функции сотрудника используются «профессиональные стандарты, которые включают в себя требования, предъявляемые к образованию, знаниям, навыкам и умениям сотрудников; квалификационному уровню в зависимости от должностной ответственности и полномочий каждого сотрудника» [38]. Для определения соответствия профессиональному стандарту необходимо определить уровни образования работников Центра по работе с персоналом. Они представлены на рисунке 6.

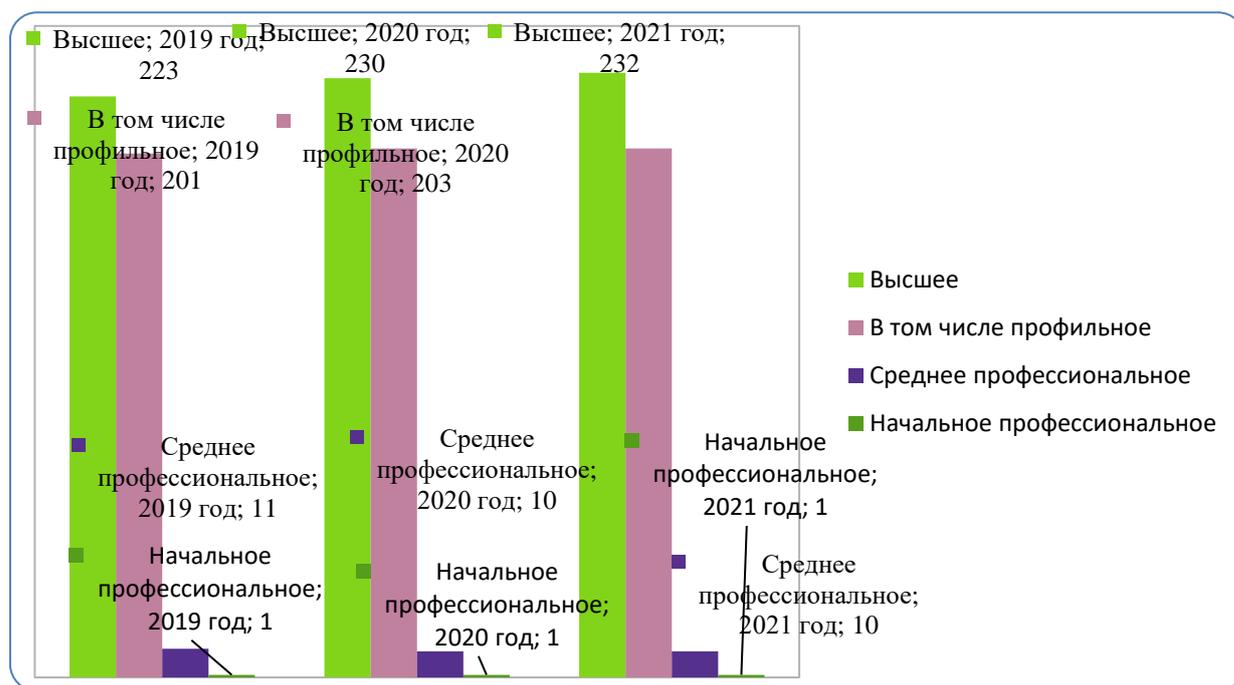


Рисунок 6 - Уровень образования работников Центра по работе с персоналом

Анализ рисунка 6, обозначающего состав персонала по образованию показал, что преимущественная часть работников имеет высшее образование

- 223, 230 и 232 человека в 2019, 2020 и 2021 годах соответственно. Из данного количества человек имеют профильное высшее образование 201 и 203 человека в 2019 и 2020/2021 годах соответственно. К профильному образованию относится высшее образование по специальностям и направлениям: экономика и управление, управление персоналом, менеджмент, государственное и муниципальное управление. Среднее профессиональное образование имеют 11 человек в 2019 году и 10 в 2020/2021 годах и всего один человек имеет начальное профессиональное образование.

Выводы. Анализ организационно-экономических показателей Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы показал, что организационная структура линейно-функциональная. На представленной структуре видно, что основными подразделениями являются управление кадров и управление по персоналу. Выручка имеет тенденцию к увеличению, хоть и небольшому. Управленческие расходы в 2020 году выросли значительно по отношению к 2019 году. Снижение чистой прибыли за период 2019-2021 гг. свидетельствует об ухудшении финансово-хозяйственной деятельности. Численность персонала немного увеличивается в каждом периоде. В целом финансово-экономическая ситуация относительно удовлетворительная, Анализ персонала по категориям показал, что основную часть занимают специалисты. Они занимаются кадровым администрированием и работой с персоналом. Анализ персонала по возрасту показал, что молодежь составляет самую малочисленную категорию в данном структурном подразделении, самая многочисленная категория - лица среднего возраста, достаточно большое количество лиц, старше 50 лет. Большинство работников данного подразделения имеют опыт работы в сфере управления персоналом от 4 лет и более. Состав персонала по образованию показал, что преимущественная часть работников имеет высшее образование, в том числе более 90% профильное.

2.2 Оценка системы рекрутинга персонала

Основной целью управления персоналом любой компании является закрытие потребности в необходимых работниках. Также смежными целями являются повышение эффективности труда и максимально эффективное использование трудового потенциала сотрудников.

Для обеспечения данных целей перед службой кадров и управления персоналом стоят задачи подбора, отбора, найма персонала, дальнейший учет принятых работников, их расстановка, оценка, обучение, развитие, движение по карьерной лестнице, адаптация, созданий условий труда. Зависимость эффективности труда от созданных условий труда прямо пропорциональна, но при этом значительную роль играет сам работник, обладающий личностными и вытекающими из них профессиональными характеристиками.

Управление персоналом в АО «АВТОВАЗ» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Рост производительности труда повышается за счет внедрения грамотных кадровых мероприятий и оптимальной расстановки кадров.

Процесс рекрутинга в АО «АВТОВАЗ» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале. Потребность в персонале подлежит планированию. Это начальная ступень в процессе расстановки и управления кадрами. Основной документ, который отражает рабочие места и штатные единицы - это штатное расписание. Оно содержит в себе информацию о структуре компании, численности рабочих мест, наименовании должностей и количестве штатных единиц для данных должностей. На основе штатного расписания составляется штатная расстановка, которая отражает плановое наличие штатных единиц и фактическое количество принятых на эти места работников. Разница между

планом и фактом называется потребность в персонале, а проще - вакансиями. Также в планировании принимают участие организационно-технические мероприятия, в рамках которых могут быть определены новые функции, из которых в дальнейшем создаются штатные единицы - рабочие места. Затем формируется план замещения вакантных должностей и вновь открытых рабочих мест.

Этап 2. Определения требований к вакансиям. При определении требований к вакансиям важно помнить о нормах российского законодательства. Так, большая часть должностей в обязательном порядке включает прохождение предварительного медицинского освидетельствования, часть должностей предусматривает наличие у соискателя документов, разрешающих или не запрещающих вести определенную деятельность. К ним относятся лицензии, права, сертификаты, а также справки об отсутствии судимости и т. п. Таким образом, специалисты Центра управления персоналом при создании требований к вакансиям опираются на правовые аспекты подбора и обязаны знать законодательно установленные правила и средства отбора соискателей для исключения действий дискриминационного характера. Все эти обстоятельства обязывают работников Центра управления персоналом быть очень изобретательными при создании вакансии и создании средств отбора.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий. Основной платформой для размещения вакансий на АО «АВТОВАЗ» является официальный сайт компании. Так, в обязательном порядке, при открытии вакансии она размещается на сайте в разделе «Карьера» - «Вакансии». Чаще всего там размещаются вакансии по рабочим профессиям и должностям линейного персонала. Также одной из основных платформ является платформа hh.ru. Там АО «АВТОВАЗ» имеет свою брендированную страницу, которая включает в себя разделы: «АВТОВАЗ сегодня», «Инжиниринг», «Социальная политика», «Карьера и развитие», «История компании». Таким образом, на брендированной странице соискатель может

найти достаточно много полезной информации. Пример вакансии представлен в приложении А. Также АО «АВТОВАЗ» периодически объявляет о дополнительных наборах работников в производства завода используя средства массовой информации и новостные ленты и паблики города и области. Также для привлечения сотрудников используются платформы соцсетей «Вконтакте», «Телеграм», «Одноклассники», «Твиттер». Также в новостных лентах различных государственных органов размещается информация об открытии набора сотрудников. Так, например, на сайте Ространснадзора (приложение Б) опубликована новость о том, что «АВТОВАЗ» объявил о наборе на постоянную работу сотрудников по рабочим профессиям, а также мастеров; новых сотрудников завод привлекает, в частности, выплатами подъемных в размере 20 тыс. рублей для демобилизованных "армейцев". Кроме того, действует акция "Приведи друга", по условиям которой за "рекрутинг" можно получить выплату в 10 тыс. рублей, если рекомендованный кандидат трудоустроится в компанию до 29 декабря текущего года» [39].

В обязательном порядке, в соответствии с законодательством РФ, АО «АВТОВАЗ» размещает все вакансии на портале «Работа в России» (Приложение В).

Анализ платформ для размещения вакансий представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Сводный анализ платформ для размещения вакансий.

Наименование платформы	Длительность размещения	Стоимость размещения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Официальный сайт	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет
Платформа hh.ru	1 месяц	3000	Широкая целевая аудитория, брендированность вакансии, выгодные условия размещения	Высокая оплата за размещение, реклама

Продолжение таблицы 4

Наименование платформы	Длительность размещения	Стоимость размещения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
ВКонтакте	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет, много посторонней информации
Телеграм	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Объявление быстро уходит вниз из-за новостей и других
Работа в России	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения	Недостаточно широкая аудитория
Другие сайты	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы	Узкая аудитория, много посторонней информации, ограниченное количество информации

Анализ таблицы 4 показывает, что у каждой платформы есть недостатки и преимущества. Выбор платформы должен исходить из принципов соразмерности затрат на вакансию и отдачи от нее, установленных сроков на закрытие вакансии, позиция вакансии в штатном расписании,

Анализ платформ показал, что каждая из них может быть рассмотрена в качестве площадки для размещения вакансии. Также при размещении целесообразно использовать несколько площадок для увеличения количества откликов и сокращения времени на подбор персонала.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

На данном этапе специалисты Центра по управлению персоналом начинают работу с откликами и рассортировывают резюме. Многие резюме не отвечают требованиям вакансии - они являются нерелевантными и увеличивают количество времени, затрачиваемого на сортировку резюме кандидатов. На каждый отклик дается ответ от работодателя - либо отказ,

либо приглашение на предварительное собеседование по телефону, либо по видеосвязи.

На сегодняшний день сложилась ситуация, связанная с нехваткой рабочего персонала. Во многих сегментах рынка труда она отмечалась уже давно. Условия рынка изменились, и теперь наблюдается тенденция, которая всем знакома по ритейлу: не работодатель выбирает кандидата, а кандидат выбирает работодателя и работу под свои потребности.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

На данном этапе из первично проанализированных резюме отбираются наиболее подходящие кандидаты - в основном те, которые получили приглашение на собеседование. Менеджером по персоналу отдела работы с персоналом с ними проводится предварительная беседа по телефону, - при положительном результате соискатель приглашается на очное собеседование с менеджером по персоналу-рекрутером. Такой порядок предусмотрен в компании для всех категорий соискателей: от линейных позиций до руководителей среднего звена. Далее, при успешном прохождении собеседования с рекрутером соискатель направляется на собеседование с непосредственным руководителем. При необходимости соискателя могут направить на собеседование с высшим руководителем - такие правила предусмотрены для руководителей среднего звена. Собеседование может быть построено различным образом в зависимости от вакансии. Существуют несколько видов собеседований. Из них хочется отметить: структурированное собеседование, ситуационное собеседование, проективное собеседование, кейс-интервью, поведенческое интервью, стресс-интервью. Они представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 - Виды собеседований

Структурированное собеседование проводится в доброжелательной обстановке, работодатель задает кандидату последовательные вопросы о его личностных и профессиональных качествах, уровне образования, опыте работы, зарплатных и карьерных ожиданиях. На таком собеседовании осуществляется знакомство с кандидатом и составление его профессионального портрета.

Ситуационное собеседование представляет собой создание определенной ситуации, в которой оценивается поведение соискателя в тот момент, когда он находится в рамках созданной ситуации.

Кейс-интервью помогает понять, как мыслит человек, и сопоставить с принятыми в компании способами решения проблем.

Проективное собеседование строится на проекции соискателя от поведения какого-либо персонажа. Человек переносит свой жизненный опыт и на его основе дает оценку поведению других людей. В этом виде собеседования можно определить, какие ценности у соискателя, принципы и приоритеты. Работодатель может задать вопрос о том, почему люди не

говорят правду. Ответ соискателя покажет его мотивы обмана, также можно узнать и другие его принципы, и мотивы действий.

Собеседование по компетенциям строится на рассказе соискателя о различных ситуациях, произошедших с ним предыдущих местах работы, в которых он принимал непосредственное участие и как он вел себя в этих ситуациях с профессиональной точки зрения. Таким образом, оцениваются профессиональные компетенции - способности человека, которые помогают ему эффективно выполнять свою работу. И соотносит их с качествами, которые, по его мнению, будут нужны на этой должности.

Стресс-интервью представляет собой обстановку, которая заведомо для соискателя будет напряженной. В такие моменты выясняется реакция соискателя на обстановку и ситуацию. Задача стресс-собеседования - выяснить, как соискатель реагирует и действует в нестандартных ситуациях.

Перед собеседованием каждый соискатель заполняет анкету, в которой указывает свои данные, опыт, наработки, достижения. Она в дальнейшем используется в кадровом резерве, так как информация обо всех кандидатах попадает в кадровый резерв и при необходимости менеджер по персоналу может вернуться к определенной кандидатуре и пригласить на собеседование на ту же позицию, либо на другую.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя. Оформление.

В обязательном порядке перед принятием решения о найме проводится проверка документов. Документ об образовании проходит проверку в ФРДО, документы, дающие специальные права, проверяются на наличие обязательных реквизитов, также проверяются сроки их действия. Существует такая практика как проверка рекомендаций. Специалист Центра управления персоналом собирает или уточняет рекомендации с предыдущих мест работы кандидата.

Для проведения анализа и оценки эффективности процессов рекрутинга необходимо проверить 4 основных показателя:

- финансовые показатели рекрутинга кадров;

- количественные показатели;
- временные показатели;
- показатели качества.

Определим вначале коэффициент текучести кадров. Он позволяет дать оценку эффективности затрат на подбор персонала и планировать внесение корректировок в положение о подборе персонала на предприятии. В таблице 4 представлен анализ движения персонала.

Из данных, приведенных в таблице 5 видно, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, так в 2020 году по отношению к 2019 году снижение составило почти 6%, а в 2021 по отношению к 2020 более 30%.

Таблица 5 - Движение персонала Центра по работе с персоналом за 2019-2021 годы.

Наименование	2019 год	2020 год	2021 год	2020/2019 %	2021/2020 %
Среднесписочная численность	235	241	243	2,55%	0,83%
Уволено	23	26	20	13,04%	-23,08%
Принято	28	27	19	-9,09%	-26,63%
Работают более 1 года	201	206	208	2,49%	0,97%
Работают более 3 лет	175	181	186	3,43%	2,76%
Оборот по приему	12%	11%	8%	-5,97%	-30,21%
Оборот по выбытию	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%
Коэффициент общего оборота	22%	22%	16%	1,33%	-27,02%
Текучесть	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%
Коэффициент постоянства персонала	86%	85%	86%	-0,06%	0,14%
Коэффициент стабильности персонал	74%	75%	77%	0,85%	1,92%

Оборот по выбытию в 2020 году увеличился на 10,23% по отношению к 2019 году, а в 2021 начал снижение на 23,7%.

Коэффициент постоянства персонала в 2020 году снижается, а в 2021 снова идет в рост на 0,14%.

Коэффициент стабильности персонала повышается с каждым годом. В 2020 году он стал выше на 0,85% по сравнению с 2019 годом, а в 2021 стал выше на 1,92% по сравнению с 2020 годом.

Далее проведем оценку эффективности рекрутинга по 5 направлениям: стоимость закрытия вакансии, время работы над вакансией, количество закрытых вакансий, качество подбора, количество замен. Все эти направления еще раз подтверждают значимость обозначенных ранее параметров: стоимость подбора, время и качество отбора.

В итоге можно скомпилировать следующие ключевые показатели эффективности (индексы) для отдела подбора персонала и произвести их расчет в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка эффективности рекрутинга

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Расчет показателя 2019	Расчет показателя 2020	Расчет показателя 2021
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной численности работников	0,12	0,11	0,8
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	2800	3100	3500
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн.)	12	11,5	14
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов	0,95	0,9	0,95
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных	1,3	1,03	0,95

Из данных таблицы 6 видно, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии: в 2020 году идет небольшое снижение времени, а в 2021 году увеличивается на 16% по отношению к 2019 году. Это происходит из-за того, что увеличилось количество откликов,

которые необходимо обрабатывать. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2020 году было его небольшое снижение,

Индекс привлечения снижается с каждым годом, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии. Индекс замен также снижается. Это происходит из-за того, что некоторые позиции так и не закрываются, остаются вакансиями. Иногда нет необходимости в закрытии вакансии, а иногда невозможно найти специалиста по тем требованиям, которые указаны в вакансии.

Выводы.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ» дает основания полагать, что в анализируемом периоде наблюдается положительная динамика эффективности основной деятельности.

Управление персоналом в АО «АВТОВАЗ» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в АО «АВТОВАЗ» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Определено, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, оборот по выбытию в 2020 году увеличился и начал снижение в 2021 году. Коэффициент постоянства персонала в 2020 году снижается, а в 2021 снова идет в рост. Коэффициент стабильности персонала уверенно повышается с каждым годом.

Проведена оценка эффективности рекрутинга по 5 направлениям, которая показала, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту

стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2020 году было его небольшое снижение. Индекс привлечения снижается с каждым годом, индекс замен также снижается.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- снижение индекса замен.

В следующей главе будут предложены пути устранения выявленных проблем.

3 Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга персонала в АО «АВТОВАЗ»

3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала и ее основные этапы

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что в АО «АВТОВАЗ» достаточно хорошо организован процесс рекрутинга, он имеет четкие алгоритмы и проводится поэтапно. Каждый этап включает в себя определенные действия. Однако, были выявлены некоторые проблемы, которые требуют решения и устранения для оптимизации процесса рекрутинга. Представим их на рисунке 8.

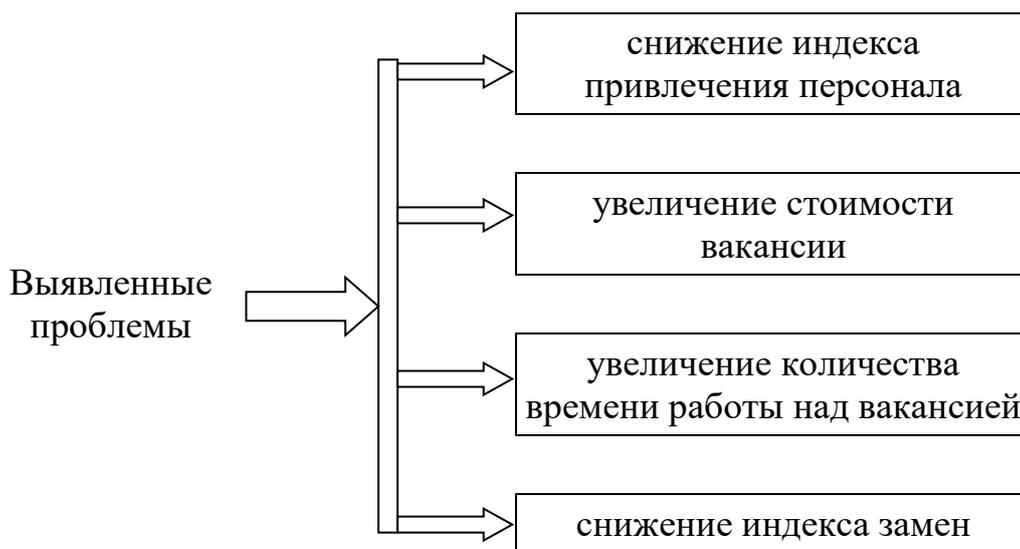


Рисунок 8 - Основные проблемы в системе рекрутинга персонала

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки предлагается подготовить программу мероприятий по их устранению. В программе необходимо отразить варианты решения проблем, процессы решения, сроки устранения и ответственных лиц.

Программу представим в таблице 7.

Таблица 7 — Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала

№	Наименование мероприятия	Вариант решения проблем	Срок решения	Ответственные лица
1	Повышение индекса привлечения персонала	Разработка плана мероприятий по привлечению персонала	31.01.2023	Отдел подбора персонала
2	Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	25.12.2022	Отдел планирования персонала
3	Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	31.03.2023	Отдел подбора персонала
4	Повышение индекса замен	Разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	25.02.2023	Отдел стимулирования и оплаты труда

Из представленной таблицы 7 можно сделать выводы, что необходимо разработать планы мероприятий по устранению недостатков. Для их разработки предлагается привлечь специалистов Управления по персоналу Центра по работе с персоналом АО «АВТОВАЗ». Каждое мероприятие будет разрабатываться специалистом, отвечающим за данный блок работы. Представим мероприятия в развернутом варианте. Данные отразим в таблицах 8-11.

Мероприятие первое. Повышение индекса привлечения персонала. В таблице 8 отразим План мероприятий по привлечению персонала с предлагаемыми мероприятиями.

Таблица 8 - План мероприятий по привлечению персонала.

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Разработка перечня информации, необходимой для включения в объявления о вакансиях	01.11.22	Специалист отдела подбора персонала	16	$40000/165*16+30,2\%=5050$ руб.

Продолжение таблицы 8

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
2	Разработка обновленного объявления с включением информации из перечня	15.11.22	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.
3	Проведение анализа привлекательности вакансии	15.11.22	Специалист отдела подбора персонала	12	$40000/165*12+30,2\%=3787$ руб.
4	Проведение глубокого анализа источников привлечения персонала	30.11.22	Ведущий специалист и специалист отдела подбора персонала	28	$40000/165*28+30,2\%=8837$ руб. $55000/165*28+30,2\%=12152$ руб. $8837+12152=20989$ руб.
5	Анализ отдачи от участия в ярмарках вакансий	30.11.22	Специалист отдела подбора персонала	8	$40000/165*8+30,2\%=2525$ руб.
6	Проведение анализа сотрудничества с учебными заведениями, актуализация договоров.	10.12.22	Специалист отдела подбора персонала	20	$40000/165*20+30,2\%=6312$ руб.
			Итого:	104	47343 руб.

В таблице 8 развернуто представлен План мероприятий по привлечению персонала, который включает в себя шесть пунктов с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя работу по определению информации, которую необходимо включать в текст вакансии. Текст, который используется в настоящее время нужно актуализировать и дополнить его условиями и дополнительной информацией о вакансии, которая будет привлекать соискателей.

Пункт второй плавно вытекает из первого и на основании перечня разработанной информации, которую необходимо включить в текст вакансии необходимо разработать привлекательное объявление о вакансии, которое

будет соответствовать современным требованиям и давать большее количество откликов и привлекать целевых соискателей.

Пункт третий включает в себя работу по проведению анализа привлекательности вакансии. Для этого необходимо сделать конкурентный анализ вакансии — провести анализ вакансий от других компаний, чтобы сопоставить условия, требования, функционал, понимать конъюнктуру рынка, скорректировать список каналов коммуникаций, выяснить причины долгого закрытия вакансии, определить «узкие места» в своих вакансиях. По результатам анализа можно понять где вакансия проигрывает конкурентам.

Пункт четвертый включает в себя работу по проведению глубокого анализа источников привлечения персонала. В нее входит полный анализ всех источников, которые задействованы при подборе персонала. В каждом источнике оценивается количество первичных откликов, количество приглашенных кандидатов, количество прошедших первичное интервью, количество отказавшихся. Составляется сводная аналитическая таблица, в которой проведен сравнительный анализ.

Пункт пятый включает в себя работу по анализ отдачи от участия в ярмарках вакансий. Определяется количество обратившихся в компанию, количество розданных листовок, количество лиц, согласившихся на интервью и общее количество посетивших ярмарку.

Пункт шестой включает в себя работу по проведению анализа сотрудничества с учебными заведениями. Определяется количество студентов, пришедших на собеседование, трудоустроенных, прошедших испытательный срок. Также необходимо сделать пересмотр договоров, заключенных с учебными заведениями на предмет их актуализации.

Мероприятие второе. Снижение стоимости вакансии. В таблице 9 отразим план мероприятий по снижению стоимости вакансии.

Таблица 9 - План мероприятий по снижению стоимости вакансии

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью.	01.12.22	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16	$55000/165*16+30,2\%=6944$ руб.
2	Сравнительный анализ размещения вакансии и самостоятельного подбора.	15.12.22	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16	$55000/165*16+30,2\%=6944$ руб.
3	Поиск альтернативных источников снижения стоимости размещения вакансии	30.12.22	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.
			Итого	128	22568 руб.

В таблице 9 развернуто представлен План мероприятий по снижению стоимости вакансии, который включает в себя три пункта с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя работу по анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью. Каждая платформа, как правило, предлагает услуги пакетами, что снижает их стоимость. Необходимо проанализировать предлагаемые пакеты и сделать наиболее подходящую выборку для размещения разных типов вакансий.

Пункт второй включает в себя сравнительный анализ размещения вакансии и самостоятельного подбора. Здесь необходимо сравнить конверсию откликов и конверсию самостоятельного подбора. Определить временные, финансовые затраты по обоим вариантам, выбрать наиболее подходящий вариант для каждого типа вакансии.

Пункт третий включает в себя поиск альтернативных источников, направленных на снижение стоимости размещения вакансии. Для этого

необходимо провести анализ всех платформ и всех предложений по снижению цен на анализируемых платформах. Сформировать сводную таблицу, выбрать наиболее подходящие варианты для разных типов вакансий.

Мероприятие третье. Снижение количества времени работы над вакансией. В таблице 10 отразим план мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией.

Таблица 10 - План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня)	01.12.22	Специалиста и ведущий специалист отдела разработки нормативов по персоналу	28	$40000/165*28+30,2\%=8837$ руб. $55000/165*28+30,2\%=12152$ руб. $8837+12152=20989$ руб
2	Автоматизация рутинных задач рекрутера	15.12.22	Администратор сети	40	$65000/165*40+30,2\%=20516$ руб.
3	Усиление сотрудничества с центрами занятости	30.12.22	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20	$55000/165*20+30,2\%=8680$ руб.
4	Обучение рекрутеров по программам подбора персонала	31.12.22	Ведущий специалист отдела профессионального обучения и развития персонала	40	$55000/165*20+30,2\%=17360$ руб.
-	-	-	Итого	128	67545 руб.

В таблице 10 развернуто представлен План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией, который включает в себя четыре

пункта с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня). Необходимо провести фотографии рабочего дня специалистов, которые непосредственно занимаются подбором персонала. Составить карту фотографии рабочего дня в которой отразить недостатки и проблемы в работе рекрутеров. Далее, после обнаружения недостатков провести работу по их устранению, и, таким образом снизить количество времени работы с вакансиями.

Пункт второй включает в себя автоматизацию рутинных задач рекрутера. К этой задаче необходимо подключить системного администратора, который сможет автоматизировать поток резюме, работу с электронной почтой, автоматические ответы и т.п. Таким образом у рекрутера высвободится время для выполнения других задач и снизится количество времени на закрытие вакансий.

Пункт третий включает в себя усиление сотрудничества с центрами занятости для увеличения потока откликов на вакансии и снижение времени на поиск кандидатов. Сайт Работа в России предоставляет в реальном времени помощь в подборе кадров, необходимо только заполнить заявление, в котором указать вакансию с условиями и требованиями к ней. Центры занятости будут автоматически направлять соискателей на данные вакансии.

Пункт четвертый включает в себя обучение рекрутеров по программам подбора персонала. Необходимо выбрать программы для обучения специалистов по подбору персонала различным техникам, которые сокращают время на поиск и подбор. После подбора программ необходимо составить списки работников для направления на обучение, направить поочередно специалистов на обучение, провести контроль знаний и в дальнейшем подходить к процессу подбора с новыми знаниями и с меньшими временными затратами.

Мероприятие четвертое. Снижению индекса замен. В таблице 11 отразим план мероприятий по снижению индекса замен - количество случаев, в которых рекрутер вынужден искать замену устроенному им же кандидату, который не прошел испытательный срок.

Таблица 11 - План мероприятий по повышению индекса замен

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты временные (час)	Затраты в денежном эквиваленте
1	Анализ неэффективного подбора (выявление отклонений в процессе подбора замененных работников)	01.12.22	Специалист отдела подбора персонала	40	$40000/165*40+30,2\%=12625$ руб.
2	Внедрение результатов проведенного анализа в процесс подбора персонала	15.12.22	Специалист отдела подбора персонала	16	$40000/165*16+30,2\%=5050$ руб.
			Итого	56	17675 руб.

В таблице 11 развернуто, представлен план мероприятий по снижению индекса замен, который включает в себя два пункта.

Пункт первый включает в себя анализ неэффективного подбора (выявление отклонений в процессе подбора замененных работников). Оно необходимо для снижения количества увольняющихся работников. Специалисту по подбору персонала необходимо сделать выборку по замененным кандидатам, отработать их резюме на наличие несоответствий требованиям должности, провести опрос тех специалистов, которые принимали участие в проведении собеседований с этими кандидатами. Провести работу над ошибками и сформировать выводы в сводную таблицу.

Пункт второй включает в себя внедрение результатов проведенного анализа в процесс подбора персонала. Сформированную сводную таблицу,

указанную выше, внедрить в процесс подбора для снижения количества ошибок при подборе персонала.

Таким образом, в первом параграфе третьей части определены недостатки в системе рекрутинга:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- повышение индекса замен;
- снижение индекса привлечения персонала.

Для устранения выявленных проблем даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в организации. Предложены следующие мероприятия: повышение индекса привлечения персонала, снижение стоимости вакансии, снижение количества времени работы над вакансией, снижение индекса замен.

В следующем параграфе будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы

Для оценки эффективности разработанной программы необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов. Представим их в таблице 12.

Таблица 12 — Общие затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты на мероприятия
Повышение индекса привлечения персонала	Разработка плана мероприятий по привлечению персонала	47343 руб.

Продолжение таблицы 12

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Затраты на мероприятия
Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	22568 руб.
Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	67545 руб.
Снижение индекса замен	Разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	17675 руб.
	Итого	152131 руб.

Затраты на мероприятие № 1 составляют 47343 р., на мероприятие № 2 - 22568р., на мероприятие № 3 - 67545р., на мероприятие № 4 - 17675р. Определим общие затраты по формуле 1

$$Oz = Zm1 + Zm2 + Zm3 + Zm4 \quad (1)$$

где,

Oz – общие затраты

Zm1, Zm2, Zm3, Zm4 – затраты на мероприятия 1,2,3,4.

Рассчитаем по форму 1 общую сумму всех затрат:

$$47343 + 22568 + 67545 + 14675 = 152131 \text{ руб.}$$

Общая сумма всех затрат составляет: 152131р.

По данным 2020 и 2021 года (таблица 5), в Центре по работе с персоналом количество работников, проработавших в компании меньше года, составило 35 человек, а уволено было 26 и 20 в 2020 и 2021 годах соответственно. По оценкам работников Отдела подбора персонала за счет введения программы улучшения процесса рекрутинга, уровень ушедших из

компании работников, проработавших меньше года, снизится на 30% (6 человек).

На основе имеющихся данных проведем сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» (таблица 13).

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз.

Таблица 13 – Сравнительный анализ движения персонала Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование	факт 2021 год	прогноз 2022 год	2021/2022 абсол. отклон.	2021/2022 %
Среднесписочная численность	243	245	+2	1,008%
Уволено	20	15	-5	0,75%
Принято	19	18	-1	0,94%
Работают более 1 года	208	213	+5	1,024%
Работают более 3 лет	186	194	+8	1,043%
Оборот по приему	8%	7%	1%	-
Оборот по выбытию	8%	6%	2%	-
Коэффициент общего оборота	16%	13%	3%	-
Текучесть	8%	6%	2%	-
Коэффициент постоянства персонала	86%	87%	1%	-
Коэффициент стабильности персонал	77%	79%	2%	-

Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций. В таблице 14 проведем сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы.

Таблица 14 - Сравнительный анализ эффективности рекрутинга Центра по работе с персоналом с учетом реализации предложенной программы

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Факт 2021	Прогноз 2022	Абсолютное отклонение 2021/2022	2021/2022 коэф
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной численности работников	0,8	0,7	-0,1	0,125
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	3500	3050	-450	0,13
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн)	14	11	-3	0,2
Индекс принятых предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о вакансиях к количеству приглашенных на кандидатов	0,95	0,96	+0,01	1,01
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных	0,95	1,2	+0,25	1,26

По предварительным прогнозам, рассчитанным в таблице 14 можно сделать вывод, что программа мероприятий даст положительный эффект. На основе данных показателей рассчитаем экономическую эффективность.

Расчет прогнозной стоимости закрытия вакансии:

$$Тзв(прогн) = Тзв(факт) - Э \quad (2)$$

где,

Тзв(прогн) - прогнозная стоимость закрытия вакансии

Тзв(факт) - стоимость вакансии до внедрения мероприятий;

Э - экономия времени за счет внедрения мероприятия.

Для начала рассчитаем Тзв(факт). Стоимость закрытия вакансии складывается из суммы, затраченной на ее размещение и времени, затраченного рекрутером на ее закрытие. Закрытием вакансий занимаются специалисты отдела подбора персонала. Стоимость вакансии на основании таблицы 6 в 2021 году равна 3500 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала (таблица 8) равна 315 рублей вместе со страховыми взносами. Время закрытия вакансии в 2021 году — 14 дней. Рассчитаем Тзв(факт):

$$\text{Тзв(факт)} = 3500 + 315 * 8 * 14 = 38780 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем Тзв(2022). Стоимость вакансии на основании таблицы 14 в 2022 году планируется в размере 3050 рублей. Средняя стоимость часа специалиста отдела подбора персонала (таблица 8) равна 315 рублей вместе со страховыми взносами. Время закрытия вакансии, планируемое в 2022 году - 11 дней. Рассчитаем Тзв(2022):

$$\text{Тзв(2022)} = 3050 + 315 * 8 * 11 = 30770 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем Тзв(прогн):

$$\text{Тзв(прогн)} = 38780 - (38780 * 0,13) = 5041 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем совокупные затраты на закрытие вакансий СЗ(зв) за 2021 год и прогноз на 2022 год:

$$\text{СЗ(зв)} = \text{Ч(зв)} \times \text{СВ} \quad (3)$$

где Ч(зв) - число закрытых вакансий за период;

СВ - стоимость вакансии.

$$СЗ(зв)2021 = 38780 * 19 = 736820 \text{ руб.}$$

$$СЗ(зв)2022 = 30770 * 18 = 553860 \text{руб.}$$

Итак, экономия средств на закрытие вакансий в Центра по работе с персоналом АО «АВТОВАЗ» составит:

$$Э(зв) = СЗ(зв)2021 - СЗ(зв)2022 \quad (4)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$Э(зв) = 736820 - 553860 = 182960 \text{ руб.}$$

Совокупная экономия средств (Эсов.) за счет внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга составит:

$$Э(сов) = Тзв(прогн) + Э(зв) \quad (5)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$Э(сов) = 5041 + 182960 = 188001 \text{руб.}$$

Эффективность реализации мероприятий оценивается через показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (Э(эф)).

Рассчитаем эти показатели по следующим формулам:

$$\text{ЭЭ} = \text{P} - \text{И}, \quad (6)$$

$$\text{Ээф.} = \text{P} / \text{И} \quad (7)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;
И – издержки в связи с реализацией мероприятий.

Соответственно, используя эти формулы рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по управлению персоналом АО «АВТОВАЗ»

$$\text{ЭЭ} = 188001 - 152131 = 35870 \text{ руб.}$$

$$\text{Э(эф)} = \frac{188001}{152131} = 1,23 \text{руб./руб.}$$

Из произведенных расчетов можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по управлению персоналом АО «АВТОВАЗ» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб.

Выводы. Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с

персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» сформирует положительный социальный эффект.

Заключение

В данной работе было проведено исследование по совершенствованию процесса рекрутинга персонала. Была поставлена цель – разработать мероприятия улучшению процесса рекрутинга персонала. В процессе исследования были решены следующие задачи:

- Раскрыты теоретические аспекты рекрутинга в организации.
- Проведен анализ процесса рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».
- Разработаны мероприятия по совершенствованию рекрутинга в АО «АВТОВАЗ».

На основании изученного теоретического материала и по результатам исследования сделаны следующие выводы:

В первом параграфе дано определение рекрутинга как деятельности, направленной на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами. Проанализированы определения, данные учеными в их научных трудах, сделан обобщенный вывод, что под подбором персонала или рекрутингом понимается поиск будущего работника, который будет отвечать установленным к должности требованиям либо будет подходить по всем параметрам для определенного вида работ.

Выяснено, что в современном рекрутинговом бизнесе существует несколько базовых услуг по поиску и подбору работников такие как: аутплейсмент, аутсорсинг, лизинг персонала, скрининг персонала, хедхантинг, executive search, мультиплейсмент, прелиминаринг, Digital-рекрутинг. Каждый из вышеперечисленных видов эффективен для определенного сегмента соискателей.

Во втором параграфе, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации, сделаны выводы:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;

– он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Основной принцип подбора и расстановки кадров: «Нужный человек, на нужном месте, в нужное время. Необходим комплексный подход к отбору сотрудников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться отдельно, как прямой поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы, а должны тесно взаимодействовать с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

Анализ организационно-экономических показателей Центра по работе с персоналом Дирекции персонала АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 годы показал, что организационная структура линейно-функциональная. На представленной структуре видно, что основными подразделениями являются управление кадров и управление по персоналу. Выручка имеет тенденцию к увеличению, хоть и небольшому. Управленческие расходы в 2020 году выросли значительно по отношению к 2019 году. Снижение чистой прибыли за период 2019-2021 гг. свидетельствует об ухудшении финансово-хозяйственной деятельности. Численность персонала немного увеличивается в каждом периоде. В целом финансово-экономическая ситуация относительно удовлетворительная, Анализ персонала по категориям показал, что основную часть занимают специалисты. Они занимаются кадровым администрированием и работой с персоналом. Анализ персонала по возрасту показал, что молодежь составляет самую малочисленную категорию в данном структурном подразделении, самая многочисленная категория - лица среднего возраста, достаточно большое количество лиц, старше 50 лет. Большинство работников данного подразделения имеют опыт работы в сфере управления персоналом от 4 лет и более. Состав персонала по образованию показал, что

преимущественная часть работников имеет высшее образование, в том числе более 90% профильное.

Управление персоналом в АО «АВТОВАЗ» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в АО «АВТОВАЗ» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Определено, что оборот по приему имеет тенденцию к снижению, оборот по выбытию в 2020 году увеличился и начал снижение в 2021 году. Коэффициент постоянства персонала в 2020 году снижается, а в 2021 снова идет в рост. Коэффициент стабильности персонала уверенно повышается с каждым годом.

Проведена оценка эффективности рекрутинга по 5 направлениям, которая показала, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2020 году было его небольшое снижение. Индекс привлечения снижается с каждым годом, индекс замен также снижается.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;
- снижение индекса замен.

Для устранения выявленных проблем даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в организации. Предложены следующие мероприятия: повышение индекса привлечения персонала, снижение стоимости вакансии, снижение количества времени работы над вакансией, снижение индекса замен.

Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы.

В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что будут следующие положительные результаты - реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала позволит улучшить движение персонала Центра по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» и снизить текучесть кадров.

Предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что является положительной тенденцией, увеличатся коэффициенты постоянства и стабильности персонала.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии. Также предполагается, что снизится стоимость размещения вакансии за счет покупки пакетов опций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» составит 35870 руб., а экономическая эффективность составит 1,23 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Центре по работе с персоналом Дирекции по персоналу АО «АВТОВАЗ» сформирует положительный социальный эффект.

Список используемой литературы

1. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. - М.: Проспект, 2018. - 161 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 381 с.
3. Будник, Ю. А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом / Ю. А. Будник. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - № 8 (246). - С. 68-77. - URL: <https://moluch.ru/archive/246/56705/> (дата обращения: 24.09.2022).
4. Варламов А.А. Виды трудовой адаптации. В сборнике: Сборник статей XLIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2020. С. 64-66.
5. Головина, Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. // В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики Международная научная конференция, посвященная 90- летию С.П. Капицы: сборник докладов. - 2021. - С. 316-323.
6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников: под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.
7. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern EconomySuccess. - 2019. - № 3. - С. 15-22.
8. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 249 с.

9. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова. Д.В. Родин. - 2 - е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 212 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер: под редакцией И. М. Степнова: перевод Д. П. Конькова. - 4-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 800 с.
11. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н.А. Лытневой.-Орёл, 2017.- 200с.
12. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 168 с.
13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020. 64 с.
14. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 414 с.
15. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 202 с.
16. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова: под ред. А.Я. Кибанова. - М.: РГ-Пресс, 2021. - 78с.
17. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. - 2019. - № 1. - С. 242-244.
18. Мансуров, Л.Ф., Ильин С.В. Интерактивный отбор персонала // Уфимский государственный авиационный технический университет. Статья в сборнике трудов конференции. - 2018. - С. 279- 285

19. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 191 с.

20. Мезенцева, Л.В., Мартыненко Н.К. Система отбора и найма кадров на примере АО «Энерго- Газ- Ноябрьск» // Филиал Тюменского индустриального университета, Ноябрьск. - 2019. Т.2. - № 1. - С. 125-132

21. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. - Москва: Русайнс, 2020. - 144 с.

22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 467 с.

23. Полузин, С.А. Содержание и уровни кадрового планирования в организации // ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли». Статья в сборнике трудов конференции. - 2018. - С. 261-265

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 280 с.

25. Соколова, Л.А., Коноплина Ю.С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма подбора и расстановки персонала // ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», Калининград, - 2019. №2 (19). - с 1.

26. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. - М.: КноРус. 2020. 720 с.

27. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2019. - Т.9. (№6А). - С. 138-143.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2022). [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 10.09.2022).

29. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 248 с.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]: под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 467 с.

31. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) "Об обществах с ограниченной ответственностью".

32. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

33. Фурсевич, И.Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики предприятия // Филиал Белорусского национального технического университета «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ». - 2019. - № 2 (72) - С. 71-76

34. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 224с.

35. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 208

36. Интернет-источник. Статья «Рекрутинг персонала» <https://profkadrovik.ru/articles/podbor/podbor-personala/?ysclid=18tcfb7cnf81093861>

37. Устав АО «АВТОВАЗ»

38. Консультант-плюс

39. Интернет-источник. Сайт Ространснадзора rostransnadzor.gov.ru

Приложение А

Пример вакансии, размещенной на платформе hh.ru

Оператор окрасочно-сушильной линии и агрегата

от 40 998 до 42 336 руб. до вычета налогов

АВТОВАЗ ✓

☆☆☆☆☆ Нет отзывов



Тольятти, Южное шоссе, 36

Требуемый опыт работы: не требуется
Полная занятость, сменный график

ОБЯЗАННОСТИ:

- окраска, контроль качества окрашенных пружин

ТРЕБОВАНИЯ:

- знать основные принципы и правила колористики, требования инструкций по приготовлению химических и лакокрасочных составов

УСЛОВИЯ:

- 12 тыс. руб. – Welcome-бонус
- 10 тыс. руб. – первая зарплата уже через неделю
- 20 тыс. руб. – подъемные армейцам
- 10 тыс. руб. – съём жилья иногородним
- частичная компенсация стоимости питания
- программы ДМС
- компенсация стоимости путевок на лечение и отдых
- льготные программы реализации автомобилей
- другие социальные льготы и гарантии в соответствии с коллективным договором

АВТОВАЗ

Смотреть ...

Поделиться

АВТОВАЗ

Посмотреть на YouTube

Рисунок 1 – Пример вакансии, размещенной на платформе hh.ru

Приложение Б

Пример вакансии, размещенной на сайте Ространснадзора

ENG  Версия для слабовидящих  Открытые данные

 Министерство транспорта Российской Федерации
РОСТРАНСНАДЗОР

Ространснадзор Деятельность Документы Об

Главная / Ространснадзор / Пресс-служба / Новости / "АвтоВАЗ" объявил о наборе сотрудников по рабочим профессиям

"АвтоВАЗ" объявил о наборе сотрудников по рабочим профессиям

1 сен 2022

Источник: [Интерфакс](#)

"АвтоВАЗ" объявил о наборе на постоянную работу сотрудников по рабочим профессиям, а также мастеров. Это следует из [сообщения](#) первичной профсоюзной организации предприятия в соцсети "ВКонтакте".

Планы компании по приему сотрудников озвучил на прошлой неделе президент "АвтоВАЗа" Максим Соколов. По его словам, речь идет "не об одной тысяче людей".

Новых сотрудников завод привлекает, в частности, выплатами подъемных в размере 20 тыс. рублей для демобилизованных "армейцев". Кроме того, действует акция "Приведи друга", по условиям которой за "рекрутинг" можно получить выплату в 10 тыс. рублей, если рекомендованный кандидат трудоустроится в компанию до 29 декабря текущего года.

В пресс-службе "АвтоВАЗа" "Интерфаксу" подтвердили масштабные намерения компании, не уточнив точное количество вакансий.

По данным портала "Работа России", с начала недели на "АвтоВАЗе" было дополнительно открыто 15 вакантных должностей.

В настоящее время численность сотрудников АО "АвтоВАЗ" составляет 32,5 тыс. человек (согласно отчетности компании на конец 2020 года средняя численность составляла 34 198 человек).

Рисунок 2 – Пример вакансии, размещенной на сайте Ространснадзора

Приложение В

Пример вакансии, размещенной на сайте Работа в России

Вакансии компании автоваз в Самарской области

По релевантности ▾ За все время ▾ 976 вакансий [На карте](#)

Наладчик контрольно-измерительных приборов и автоматики
АО "АВТОВАЗ"
Самарская область
35 967 - 38 046 руб.
Обновлено: 07.10.2022

Электросварщик на автоматических и полуавтоматических машинах
АО "АВТОВАЗ"
Самарская область
51 381 - 60 632 руб.
Обновлено: 07.10.2022

Контролер станочных и слесарных работ
АО "АВТОВАЗ"
Самарская область
51 381 - 60 632 руб.
Обновлено: 07.10.2022

Сварщик на машинах контактной (прессовой) сварки
АО "АВТОВАЗ"
Самарская область

Наладчик контрольно-измерительных приборов и автоматики
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "АВТОВАЗ"
35 967 - 38 046 руб.
Обновлено: 07.10.2022

[Откликнуться](#)

[Детали вакансии](#) [О компании](#)

Должностные обязанности

- Диагностика и ремонт узлов электроники сервоприводов, сварочного и балансировочного оборудования, средств активного контроля. Пайка неисправных деталей.

Требования к кандидату

- Знание основ диагностики электроники
- Квалификация: 7-8 разряды
- Опыт работы от 1 года
- Образование: Среднее профессиональное

Рисунок 3 – Пример вакансии, размещенной на сайте Работа в России