

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 ООО
ЧОО «ФОРМАТ СБ»

Обучающийся

А.С. Пахомова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пахомова Александра Сергеевна

Тема работы: «Совершенствование рекрутинга в организации на примере ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

Научный руководитель: Кандидат педагогических наук, доцент Никишина А.Л.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в организации.

Объект исследования – ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», основным видом деятельности которого является деятельность частных охранных служб, код по ОКВЭД – 80.10.

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

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении анализа процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» были выявлены проблемы и предложены пути их решения. Предложен проект по совершенствованию рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 8, формул – 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты рекрутинга в организации.....	7
1.1 Сущность понятие и виды рекрутинга в организации	7
1.2 Источники поиска работников. Этапы рекрутинга	15
2 Анализ процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».....	24
2.2 Анализ процесса рекрутинга в компании.....	35
3 Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга персонала в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».....	48
3.1 Описание программы по улучшению процесса рекрутинга персонала и ее основные этапы.....	48
3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы	54
Заключение	61
Список используемой литературы и используемых источников.....	64

Введение

В последние десятилетия в экономической системе общества происходят радикальные изменения. Меняется взгляд на управление человеческими ресурсами. Персонал является одним из ключевых звеньев любой организации. Без использования человеческих ресурсов невозможно создать ни один продукт. Поэтому сегодня управление человеческими ресурсами является одним из значимых направлений в деятельности организации.

Именно персонал является основным критерием экономического успеха компании. Ценность каждого работника определяется его стремлением внести свой вклад в достижение целей организации и выполнение ее миссии: работать в полную силу, иметь желание и быть готовым максимально эффективно трудиться.

Ни одна компания не сможет преуспеть без сотрудников, работающих с максимальной отдачей, без приверженности персонала компании ее целям, миссии и принципам. Даже имея новые технологии, автоматизацию, благоприятные условия внешней среды, добиться высокой эффективности невозможно без хорошо подготовленного, квалифицированного персонала. Именно поэтому интерес руководителей и владельцев компаний к вопросам подбора персонала в сегодняшнее время очень высок.

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.

Основной целью рекрутинга выступает обеспечение организации такими работниками, которые смогут эффективно трудиться, достигать цели и задачи, поставленные перед компанией, закладывая тем самым фундамент будущего успеха. Только имея команду сотрудников, которые эффективно

трудятся, можно рассчитывать на достижение поставленных стратегических целей. Команда – это окружение, которое создаст условия для процветания компании.

Система рекрутинга персонала является ключевым звеном в системе управления персоналом. Она выступает в роли индикатора состояния компании на рынке. На основе рекрутинга создается цивилизованный рынок труда, изучается его динамика и тенденции развития, формируются современные требования к персоналу, проводится мониторинг динамики преобразований заработных плат.

Рекрутинг в общем и целом состоит из процессов подбора, отбора и найма персонала. И то того, как организованы данные процессы, будет зависеть деятельность компании и система управления персоналом в целом.

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

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает общество с ограниченной ответственностью частная охранная организация «ФОРМАТ СБ», основным видом деятельности, которого является деятельность частных охранных служб, код по ОКВЭД – 80.10.

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

Цель исследования – провести анализ проблем и разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть теоретические аспекты рекрутинга в организации.
- Провести анализ процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».
- Разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

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 ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», рассчитаны, рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен анализ процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий совершенствованию процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» и определению эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты рекрутинга в организации.

1.1 Сущность понятие и виды рекрутинга в организации

Условия развития рыночных отношений меняются день за днем, происходит актуализация процессов, заимствуются западные механизмы управления компанией, идет внедрение новых инструментов и технологий. Особенно эти изменения касаются сферы управления персоналом. В России все чаще использует зарубежный опыт и технологии в сфере управления персоналом. Так, в деятельности российских компаний появился рекрутинг.

Руководитель любого бизнеса понимает, что в основе успешности его дела лежит не только идея. «Многое зависит и от профессионализма команды исполнителей. Утверждение одного видного политика о том, что кадры решают все, не потеряло своей актуальности и 80 лет спустя. Как показывает рыночная экономика с ее колоссальной конкуренцией, подбор персонала решает судьбы не только небольших фирм, но и крупных корпораций. Именно поэтому и возник рекрутинг – эффективная форма поиска и отбора кандидатов с последующим трудоустройством квалифицированных специалистов соответствующего профиля. В сегодняшней высоко конкурентной среде методы и инструменты этого процесса ощутимо различаются от традиционных, которые использовались много лет назад. Объявления, размещенные в газетах и появления с резюме в отделах кадров, постепенно отошли в прошлое». [34]

Само понятие рекрутинга идет от французского слова «recrûite», что в переводе означает «вербовка». Когда-то, рекрутерами или вербовщиками называли тех, кто вербовал людей на работы (например, в заморские колонии) или в солдаты – рекруты. Сегодня, этим словом называют цивилизованный процесс поиска и найма сотрудников, а людей, которые занимаются этим профессионально – рекрутерами или менеджерами по подбору кадров. [33].

«Рекрутинг (в переводе с английского «recruiter» – агент по найму кадров) представляет собой деятельность по подбору кандидатов на имеющиеся вакансии» [4, с.68]. Специалист, который занимается подбором кандидатов на вакансии компании называют рекрутер. Основной его задачей является поиск персонала, отбор и оценка профессиональных качеств кандидатов. Опытный рекрутер на основании одного собеседования может понять соответствует ли кандидат тем требованиям, которые предъявляются к вакансии.

«Рекрутинг (рекрутмент) – деятельность, направленная на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, соответствующими своими профессиональными и личными качествами требованиям заказчика» [4, с.68].

Рекрутмент включает в себя все направления в целом – и подбор и оценку и найм персонала. Часто рекрутмент осуществляется как вид оказания услуг – их предоставляют кадровые агентства.

В современных научных подходах присутствуют разные определения понятию «подбор персонала». Рассмотрим некоторые из них.

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» [29, с.102].

Ю.Г. Одегов в своем учебнике дает следующее определение: «создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора называется «набор», или «recruitment»» [19, с. 325].

К.Г. Кязимов дает следующее определение: «диагностика психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе» [13, с.142].

С.В. Шекшня дает следующее определение: «привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов» [20, с.59].

Обобщая все перечисленные определения, можно сделать самостоятельный вывод, что рекрутинг или подбор персонала – это поиск сотрудника, имеющего достаточный опыт, необходимый уровень образования, отвечающий другим требованиям, который будет выполнять определенные функции в компании.

Если выбор сотрудника был осуществлен правильно, если новичок соответствует требованиям и его задачи, и цели совпадают с целями организации то, как правило, такой работник показывает высокую продуктивность и дает значительный вклад в деятельность компании.

Если выбор сотрудника был сделан с ошибками, то впоследствии с таким работником будут проблемы, низкая отдача труда, снижение эффективности труда и как следствие снижение прибыли и отрицательное влияние на другие аспекты деятельности компании.

Собственное кадровое подразделение компании лучше знает потребности в тех или иных специалистах, но кадровики могут не справляться с поставленной перед ними задачей. Например, при открытии нового направления работы, нового филиала, массовом наборе работников. Тогда приходится привлекать сторонние организации, оказывающие услуги рекрутинга. Сегодня деятельность таких компаний трансформируется. Если ранее они занимались только поиском и отбором персонала, то сейчас направления их деятельности расширяются, делается упор на массовый подбор, осуществляются такие виды как аутстаффинг, аутсорсинг и т. п.

Современный рекрутинг предоставляет большое количество услуг, основные из них представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды рекрутинга

Рассмотрим виды рекрутинга, представленные на рисунке 1, более подробно.

Аутсорсинг. Данное понятие происходит от английского «outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) – передача организацией на основании договора определённых видов работ или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта». [34]

Для того чтобы использовать аутсорсинг компания отказывается от самостоятельного ведения некоторых функций и передает их другой компании – «подрядчику», которая специализируется на предоставлении данного вида услуг. Персонал состоит в штате у подрядчика и всю ответственность за него несет руководитель подрядчика: он оформляет работников в соответствии с трудовым законодательством, проводит с ними инструктажи, ведет кадровое администрирование, следит за соблюдением режима труда и отдыха. Этот персонал предоставляется заказчику на условиях договора за определенную плату. Заказчик не трудоустраивает работников и несет ответственность за них только в рамках условий договора

подряда. Примером аутсорсинга может быть предоставление услуг по клинингу, подбору персонала, строительные организации часто берут в аренду персонал для работы на определенном объекте, который ограничен временными рамками. Сейчас некоторые компании переходят на кадровый аутсорсинг – это значит ведение кадрового администрирования ведет не специалист по кадрам, а привлеченная компания-подрядчик. Оплата проводится за выполнение определенных операций по каждому сотруднику. С одной стороны, это может быть удобно при определенных условиях, с другой – кадровик, состоящий в штате знает специфику организации и ведет только одну компанию, что снижает вероятность ошибок.

В рамках аутсорсинга существует такая процедура как лизинг персонала. Он «как управленческая технология позволяет обеспечивать процессы деятельности предприятия необходимыми человеческими ресурсами, привлекая к деятельности сторонние компании». [33]

Аутплейсмент. Данное понятие происходит от английского «Outplacement» (out – вне и placement – определение на должность. Это деятельность по перераспределению работников, которые подлежат увольнению из компаний на другие рабочие места либо в другие компании. Необходима для того, чтобы снизить безработицу и обеспечить людей рабочими местами. Процедура аутплейсмента включает в себя:

- продвижение персонала на новый рынок труда;
- оказание консультационных услуг выходящим работникам;
- проведение процедур увольнения щадящими методами;
- оказание помощи в дальнейшем трудоустройстве;
- привлечение кадровых агентств;
- помощь в оформлении резюме для дальнейшего трудоустройства;
- информирование о рынке труда, других процессах, непосредственно связанных с поиском работы и трудоустройством.

Executive search – один из самых дорогостоящих способов подбора кадров. Этот способ является очень трудоемким, так как его применяют для

подбора работников, замещающих руководящие должности, а также специалистов, которые востребованы в редких профессиях. Редкие специалисты не размещают, как правило, свои резюме на платформах в поиске работы, их невозможно привлечь через размещение рекламных объявлений – поиск таких сотрудников является точечным. Как правило, такие специалисты не нуждаются в работе, и компания более заинтересована в привлечении специалиста, нежели сам специалист в смене места работы. Рядовой рекрутер не всегда может справиться с задачей такого плана, поэтому Executive search часто доверяют зарекомендовавшим себя и имеющим опыт в данной области агентствам. Высокую деловую репутацию такие агентства создают из соблюдения негласных правил, а также создавая и соблюдая кодекс поведения либо кодекс чести. Чем выше репутация фирмы, тем большая вероятность, что в нее обратятся за поиском персонала, а также специалисты для поиска нового места работы. Также значимым фактором будет являться режим строгой конфиденциальности при подборе кадров.

Скрининг – это способ быстрого подбора кандидатов на вакансии по определенным признакам, таким как: стаж, возраст, пол и т. п. Скрининг используется в том случае, если на вакансию было большое количество откликов. В этом случае отбрасываются резюме, которые не проходят через фильтр пороговых значений. Те резюме, которые прошли через фильтр, идут на дальнейшую обработку и детальное изучение. Скрининг редко используют при подборе руководителей и специалистов высшего звена, но он достаточно часто используется при подборе линейного персонала, такого как рабочие квалифицированные и неквалифицированные, кладовщики, продавцы, обслуживающий персонал. При применении скрининга рекрутер экономит рабочее время и отсеивает заведомо неподходящих кандидатов.

Хедхантинг. Данное понятие происходит от английского «Head-hunting» – охота за головой». Также является дорогостоящим способом подбора, так как это своего рода переманивание специалиста из одной компании в другую. Как правило, используется при поиске высших

руководителей и специалистов своей области. Хедхантинг не подходит для подбора стандартного персонала, такого как бухгалтера, секретари и т. п. Затраты на привлечение такого работника состоят в том, чтобы правильно провести переговоры о переходе на новое место работы, а также договориться об оплате труда. Как правило, таких специалистов переманивают более высоким уровнем заработной платы, а также некоторыми другими материальными и нематериальными мотиваторами. Уникального специалиста очень сложно найти на стандартных платформах и на открытом рынке труда. Такие специалисты чаще всего трудоустроены и их удерживают в компаниях любыми способами. Следовательно, чтобы переманить такого специалиста необходимо проанализировать его как человека, выявить мотивы и стимулы к труду, причины неудовлетворенности на настоящем месте работы и только после этого вырабатывать стратегию хедхантинга. Затратами выступают также те условия, которые необходимо будет создать для работника на его рабочем месте. При разработке плана хедхантинга необходимо соблюдать режим строгой конфиденциальности, так как любая утечка информации может отрицательно повлиять на процесс привлечения работника.

Мультиплейсмент. Данное понятие происходит от английского «*multi placement*» – множественное размещение. Используется, как правило, при подборе кадров высшего звена, однако, также может быть использовано и при подборе линейных специалистов. Суть его заключается в том, что при подборе не все работники соответствуют требованиям, предъявляемым в вакансии, однако, на собеседование могут прийти соискатели, которые будут отвечать требованиям другой должности и заинтересуют работодателя. Таким образом, при подборе кандидатов на одну вакансию можно закрыть еще и другие. Такие случаи достаточно часто случаются в рекрутинге – соискателям предлагают другие позиции. В этом случае обязанность работодателя донести до соискателя те условия труда, которые были

определены для предлагаемой должности. Если соискатель согласен на данные условия, то оформляются трудовые отношения.

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». [34]

В цифровом рекрутинге существует способ подбора персонала – метод геймификации. При таком способе подбора используются игровые ситуации и кейсы, которые позволяют выявить личные и профессиональные качества соискателя в процессе прохождения кейса или игры. В игре непроизвольно раскрываются многие качества кандидата и можно увидеть, как он будет вести себя в той или иной ситуации. Важным моментом здесь является то, что игры и кейсы необходимо составлять с учетом требований той должности, на которую претендуют кандидаты. Кейсы должны содержать те цели и раскрывать те качества, которыми должны обладать соискатели, претендующие на данную должность. Так, например, могут оцениваться быстрота мышления, способы мышления, способность ориентироваться в стрессовой ситуации и т.п.

Прелиминаринг. Применяется при необходимости омоложения кадрового состава компании. Он включает в себя привлечение перспективных и талантливых работников, которые не имеют опыта работы. Это, как правило, студенты или выпускники учебных заведений. В рамках прелиминаринга оформляются договорные отношения между компанией и учебным заведением о том, что компания берет студентов на практику, на стажировку, обучает их профессии с возможностью дальнейшего трудоустройства. В период практики и стажировки студенты адаптируются к трудовым условиям, обучаются профессии, проявляют себя, снимают текущую нагрузку со штатных работников, беря на себя рутинные задачи.

Плюсом прелиминаринга можно считать то, что молодые стажеры легче входят в процесс работы, быстрее учатся, лояльны к изменениям, легко включаются к внедрению новых технологий и методов труда. Также положительным моментом является то, что сотрудники, за которыми закреплены стажеры, получают опыт наставничества, повышают свой профессиональный уровень и свою значимость в компании. Это все положительно влияет на взаимоотношения в коллективе и в общем на деятельность компании.

Выводы. В первом параграфе первого раздела бакалаврской работы дано понятие рекрутинга, которое было определено самостоятельным выводом на основе понятий, которые были даны в научных работах учеными. Определено, что существует несколько видов рекрутинга, это – аутсорсинг, аутплейсмент, executive search, скрининг, хедхантинг, мультиплейсмент, digital-рекрутинг, прелиминаринг. Даны понятия по каждому виду и пояснения необходимости их применения в процессе рекрутинга. Все виды используются в процессе подбора и каждый из них эффективен при применении его для определенного сегмента кандидатов.

1.2 Источники поиска работников. Этапы рекрутинга

Существуют множество различных источников привлечения персонала. Глобально их можно разделить на два вида: внутренние и внешние. Они представлены на рисунке 2.

К внутренним источникам привлечения персонала относятся:

- анализ личных дел работников на предмет ротации и повышения в должности;
- обращение к сотрудникам компании с просьбой о рекомендации кандидатов на должности;

- объявление о вакансии на внутренних ресурсах компании, таких как сайт, газета компании, информационные листовки, объявления на информационных досках, селектору, радио;
- совместительство и совмещений профессий и должностей;
- ротация кадров.

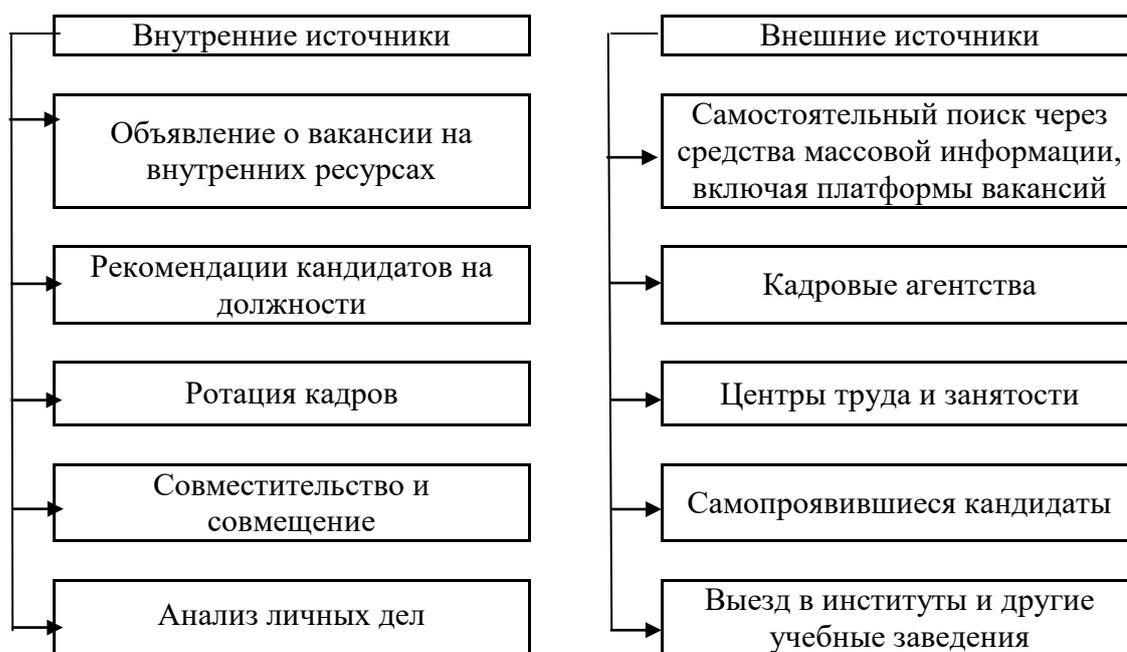


Рисунок 2 – Источники привлечения персонала

Рассмотрим их более подробно. Анализ личных дел работников на предмет ротации и повышения в должности включает в себя составление сводного перечня трудового потенциала конкретного работника. Анализируется стаж работы в компании, должности, которые замещал работник, смена должностей, наличие поощрений, дисциплинарных взысканий, уровень образования, квалификация, наличие и периодичность переквалификации и т. п. По результатам анализа всех личных дел подготавливается сводный перечень, в котором видны преимущества тех или иных работников перед другими. Работников, подходящих по требованиям к более высоким должностям можно включить в кадровый резерв компании и

при открытии вакансии проводить конкурсный отбор на базе кадрового резерва.

Обращение к сотрудникам компании с просьбой о рекомендации кандидатов на должности подразумевает доведение информации до всего личного состава компании о вакансии и необходимости ее закрытия. Доводится информация о требованиях к сотруднику на данную вакансию сроки закрытия вакансии. Для стимулирования работников можно предложить бонус за качественного кандидата.

Объявление о вакансии на внутренних ресурсах компании, таких как сайт, газета компании, информационные листовки, объявления на информационных досках, селектору, радио. Данные, которые будут опубликованы на локальных средствах массовой информации, должны быть полные, достоверные и актуальные. В настоящее время – время цифровых технологий – возможны рассылки по разрешенным мессенджерам, опубликование на сайте компании, переписка по вопросам закрытия вакансии по электронной почте.

Совместительство и совмещений профессий и должностей. Совместительство – это выполнение другой регулярной оплачиваемой работы по трудовому договору в свободное от основной работы время. Совмещение – это выполнение другой или такой же дополнительной работы в рабочее время на основе дополнительного соглашения. В случае, если по вакантной должности небольшое количество функционала, то возможно оформление как совмещения, так и совместительства. Работник, который имеет способности к многозадачности, может совмещать профессии и должности. Плюсом здесь выступает экономия на подбор персонала, знание профессиональных и личностных качеств работника, низкие затраты на оплату труда. Минусом выступает то, что дополнительная работа часто откладывается на второе место и могут быть задержки выполнения функций, нарушения трудовой дисциплины и т. п. Совмещения и совместительство дают положительную отдачу только в краткосрочном периоде.

Ротация кадров. Она подразумевает смену места работы и, как правило, повышение должности. Редко, когда работник меняет должность на такую же, а не ступенью выше. Положительным моментом здесь является то, что «свои» работники знают специфику компании, распределение функций, подчиненность и т. п. Им легче адаптироваться к новой работе, так как адаптация идет только по одному-двум признакам – руководитель-функции, а новичок помимо этого будет адаптироваться ко всему коллективу, устоям, правилам, корпоративной культуре и специфике организации. Минусом будет являться то, что работник не сможет посмотреть на организацию работы со стороны и увидеть слабые стороны, внести новшества, так как взгляд давно работающего сотрудника «замыливается».

К внешним источникам привлечения персонала относятся:

- выезд в институты и другие учебные заведения;
- самопроявившиеся кандидаты;
- центры труда и занятости;
- кадровые агентства;
- самостоятельный поиск через средства массовой информации, включая платформы вакансий.

Рассмотрим их более подробно. Выезд в институты и другие учебные заведения включает в себя доведение информации о компании потенциальным будущим работникам. Рекрутер, посещая учебное заведение, доводит до сведения учащихся и студентов информацию о вакансиях, которые предоставляет компания, историю развития компании, корпоративную культуру, возможности карьерного роста и обучения профессии. Из этого сегмента лиц можно получить перспективных работников, однако нужно потратить время и ресурс на их обучение. Плюсом может являться то, что они легко будут выполнять текущую и рутинную работу в рамках обучения и возможно привнесут какой-то вклад или новшество в процесс работы.

Самопроявившиеся кандидаты. Это лица, которые ищут работу самостоятельно любым способом, они посещают кадровые агентства, сайты компаний, анализируют наличие вакансий, отправляют резюме не под вакансию, а просто для того чтобы их заметили. Вероятность быстрого трудоустройства такого кандидата низка из-за того, что не всегда есть нужные соискателю вакансии, а вот в долгосрочной перспективе возможна. Таких лиц необходимо включать в кадровый резерв компании с обязательными пометками, на какую должность подходит работник, его качества и уровень образования и опыта работы. Этот метод подбора очень малозатратен, но и одновременно малоэффективен.

Центры труда и занятости. Ранее биржи труда воспринимались как обязательная государственная регистрация безработных с выплатой пособия, то сегодня в связи с изменениями в трудовом законодательстве, а также в связи с цифровизацией центры занятости расширили круг своих полномочий и функций. Сейчас работодатель в обязательном порядке размещает вакансии на цифровой платформе Работа России. Безработные, зарегистрированные в центре занятости, видят актуальные вакансии и имеют возможность откликнуться на нее в режиме реального времени на платформе. Такой способ подбора кадров малозатратен, но может быть эффективен для некоторой категории должностей, например, для линейного персонала.

Кадровые агентства. Эти компании выступают посредниками между работником и работодателем. «Компания отдает профессиональным рекрутерам список вакансий и требований к кандидатам, чтобы они нашли и подобрали максимально подходящих профессионалов. Рекрутеры агентства проводят первичный отбор и начальные этапы собеседований.»[31] Данный способ используется в том случае, если нет собственного рекрутера или количество вакансий очень большое, а срок их закрытия – короткий. Работа кадрового агентства, как правило, стоит дороже, чем работа рекрутера, то есть затратность привлечения кадровый агентств высокая. Однако, плюсом

выступает скорость закрытия вакансии кадровым агентством, так как у них есть базы кандидатов в связи с чем время на поиск сокращается.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации, включая платформы вакансий. Данный вид поиска самый распространенный. Его используют все рекрутеры. При данном виде поиска можно смоделировать время и затраты на закрытие вакансии. Опытные рекрутеры уже знают, на каких платформах можно искать персонал определенной категории. Так основными платформами являются: SuperJob, HeadHunter, Карьерист ру, Работа ру, Mediajobs, Сберподбор и т. п. Также используются группы в социальных сетях.

От правильности управленческого решения о выборе способа подбора персонала зависит стоимость закрытия вакансии, время и эффективность выбора сотрудника.

Жизненным циклом рекрутинга является полный цикл подбора сотрудника. Он содержит в себе шесть основных этапов подбора. Они представлены на рисунке 3.

Первым этапом в рекрутинге является подготовка. На данном этапе проводится анализ потребности в кандидатах. Анализируется штатное расписание и штатная расстановка в компании. При выявлении несоответствий определяется количество вакансий к размещению. Также при выбытии персонала в обязательном порядке проводится анализ необходимости замещения открывшейся штатной единицы и сроков, в которые ее желательно закрыть.

Вторым этапом является поиск кандидатов. На данном этапе проводится разработка требований к кандидатам, составляется описание вакансии, включаются условия труда, оплаты и другие условия трудовых отношений, определяется метод поиска кандидата.

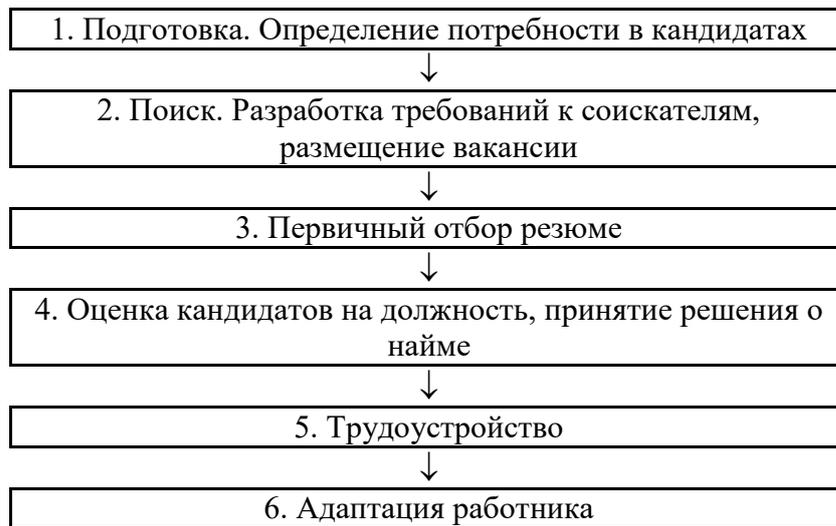


Рисунок 3 – Этапы рекрутинга в организации

Далее определяется платформа для размещения вакансии в соответствии с тем источником поиска, который был определен. Правильности выбранной платформы влияет на количество откликов и на срок закрытия вакансии. На третьем этапе проводится первичный отбор резюме. Отклики на платформе анализируются через фильтр требований и отбираются наиболее подходящие кандидаты. При большинстве совпадений требований к вакансии и имеющихся навыков у кандидата его приглашают на личное собеседование. Если совпадений мало, либо нет вовсе, то такие резюме исключаются из подбора. При большом количестве откликов используют скрининг как метод, позволяющий сделать точный отбор за короткий промежуток времени.

На четвертом этапе проводится оценка кандидата на должность и принимается решение о найме работника. Оценка проводится различными способами, но они должны быть адаптированы к вакансии. Если вакансия подразумевает кейс-интервью, то целесообразно применять кейсы и игры в процессе собеседования, если подразумевается тест, то соискатели проходят тестирование с последующей обработкой результатов. Цель собеседования – получить как можно больше информации о соискателе и составить полный портрет сотрудника и примерить его к вакантной должности.

На пятом этапе проводится наем кандидата. Прием на работу является кадровой процедурой, которая включает в себя получение документов, их обработка, внесение данных в базы, подписание необходимых документов: заявлений, согласий, трудового договора, приказа, а также ознакомление с документами, которые связаны с будущей трудовой деятельностью сотрудника: правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, инструкции по охране труда, положения о персональных данных и другие.

На последнем шестом этапе проводится адаптация работника. Это важный этап становления нового сотрудника. От этого этапа зависит, останется ли новичок работать в компании либо покинет ее в ближайшее время. Адаптируется работник ко многим факторам: условиям труда, компании, коллективу, рабочему времени, рабочему месту и т. п. Каждый человек имеет свою систему ценностей и норм, которые влияют на его решения о трудоустройстве, так как компания и работник взаимодействуют друг с другом продолжительное количество времени и тем самым оказывая влияние друг на друга. 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» [9, стр. 108].

Выводы.

Рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации определено, что рекрутинг или подбор персонала – это поиск сотрудника, имеющего достаточный опыт, необходимый уровень образования, отвечающий другим требованиям, который будет выполнять определенные функции в компании. Существует несколько видов рекрутинга, это – аутсорсинг, аутплейсмент, executive search, скрининг, хедхантинг, мультиплейсмент, digital-рекрутинг, прелиминаринг. Даны понятия по каждому виду и пояснения необходимости их применения в процессе

рекрутинга. Все виды используются в процессе подбора и каждый из них эффективен при применении его для определенного сегмента кандидатов. Существуют множество различных источников привлечения персонала. Глобально их можно разделить на два вида: внутренние и внешние. Жизненным циклом рекрутинга является полный цикл подбора сотрудника. Он содержит в себе шесть основных этапов подбора: подготовка, поиск, первичный отбор резюме, оценка кандидатов на должность, трудоустройство, адаптация работника.

Рекрутинг необходим для того, чтобы «нужные сотрудники работали на нужных работах в нужное время». Для эффективного подбора работников необходим комплексный подход. Поиск и подбор кадров должны быть неотъемлемой частью системы управления персоналом и взаимодействовать с философией управления персоналом.

2 Анализ процесса рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» - руководитель: Севальнев Денис Сергеевич. ИНН 7709451888, ОГРН 1157746210654. ОКПО 23462631, зарегистрировано 19.03.2015 по юридическому адресу 109544, город Москва, Международная ул., д. 11, эт 1 пом I ком 34. Размер уставного капитала - 340000 рублей. Статус: действующая с 11.08.2021.

До Севальнева Дениса Сергеевича, руководителем ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» являлся: Тимошенко Михаил Михайлович. Ранее находилось по адресу: 109544, город Москва, Международная улица, 11.

Компания работает 8 лет, с 19 марта 2015 по настоящее время. В выписке ЕГРЮЛ учредителем указано 1 иностранное юридическое лицо. Основной вид деятельности "Формат СБ" - Деятельность частных охранных служб и 3 дополнительных вида.

Состоит на учете в налоговом органе Инспекция ФНС России № 9 по г.Москве с 19 марта 2015 г., присвоен КПП 770901001. Регистрационный номер ПФР 087102096746, ФСС 770806683477081.

Компания зарегистрирована 8 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. Компания не входит в реестр недобросовестных поставщиков по данным ФАС. По данным ФНС, в состав исполнительных органов компании не входят дисквалифицированные лица. По данным ФССП, открытые исполнительные производства в отношении компании отсутствуют.

Организационная структура в компании линейно-функциональная. Выбор типа организационной структуры был произведен с учетом всех особенностей сферы деятельности ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ». Такой тип структуры помогает обеспечить результативность всех процессов.

Эффективная модель управления и работы обеспечивает конкурентоспособность компании на рынке охранных услуг. Преимуществами данной структуры управления являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля, освобождение линейных руководителей от текущих дел.

В компании действуют должностные инструкции, в которых определены функциональные обязанности, а также выделены схемы подчиненности и взаимодействия работников и структурных подразделений между собой. Она представлена на рисунке 4

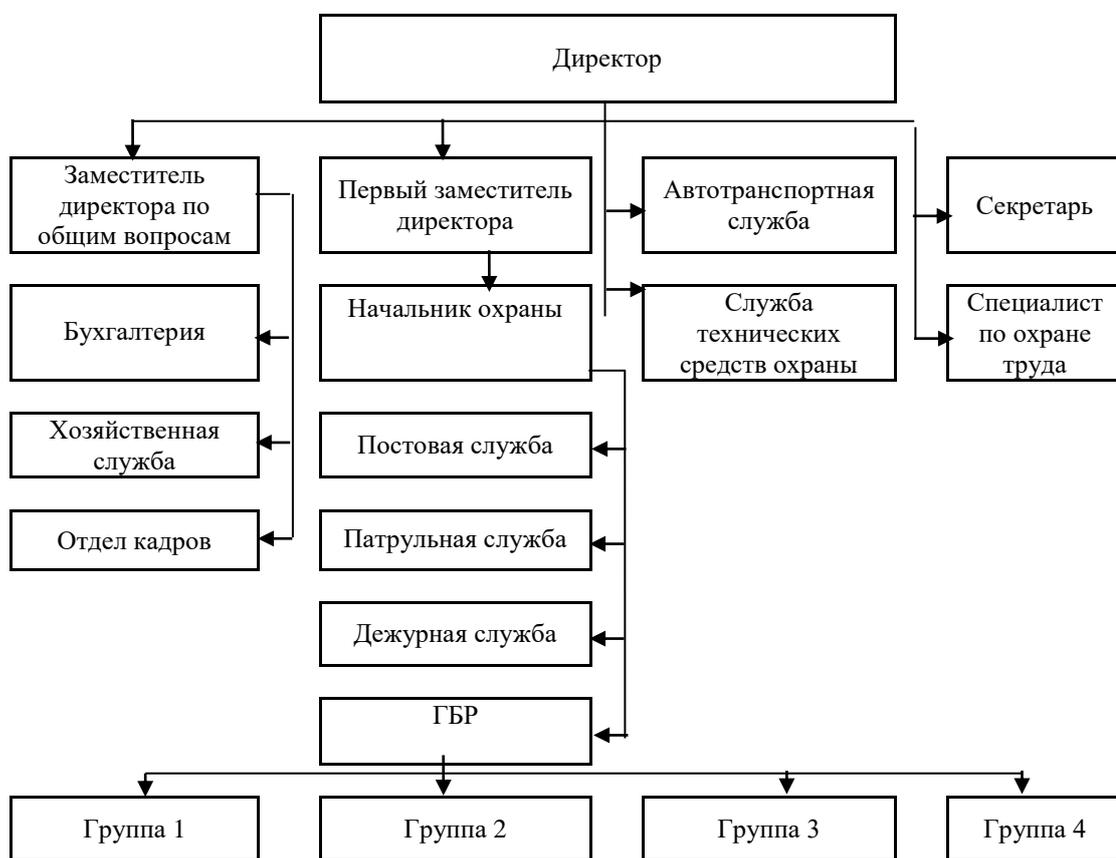


Рисунок 4 – Организационная структура в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

Структура персонала в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» включает в себя:
Директор. Стратегическое руководство и стратегическое управление.
Ему напрямую подчиняются заместители директора, автотранспортная

служба, специалист по охране труда и секретарь.

Первый заместитель директора. Осуществляет и контролирует работу основных видов деятельности. В его подчинении находится начальник охраны, который контролирует постовую, патрульную и дежурную службы. Также в его ведении находится группа быстрого реагирования (ГБР). Их четыре группы, и они распределены по временным интервалам. Работают по 12 часов в день и в ночь 4 дня через 4 дня.

Заместитель директора по общим вопросам отвечает за экономическую составляющую, за работу с персоналом, за хозяйственное обеспечение деятельности. В его подчинении находится бухгалтерия, хозяйственный отдел и отдел кадров.

Автотранспортная служба – хозяйственное подразделение компании, которое обеспечивает перевозку работников охраны для обеспечения их высокой мобилизационной и боевой готовности, подготовки личного состава и специалистов для смены места дислокации. Также в подразделении осуществляется техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

Служба технических средств охраны осуществляет работу по обеспечению охраны техническими средствами, которые применяются в целях повышения надежности охраны объектов и сокращения численности личного состава караула. Служба технических средств охраны осуществляет закупку, обслуживание и ремонт таких средств как средства обнаружения, технические средства предупреждения и воздействия, технические средства наблюдения, средства связи системы охраны объектов, а также средства обеспечения эксплуатации технических средств охраны.

Начальник охраны курирует патрульную, постовую и дежурную службы. Патрульная служба патрулирует охраняемые объекты на автомобилях, постовая служба несет караул на объектах, дежурная служба обеспечивает работу на пульте приема сигналов. Группа быстрого реагирования выезжает на объекты при срабатывании тревожных кнопок.

Специалист по охране труда осуществляет контроль за соблюдением норм и правил охраны труда в организации и обеспечивает полноценное функционирование системы управления охраной труда.

Секретарь осуществляет работу с документами, организует документооборот и делопроизводство, взаимодействует с должностными лицами по процессам движения документов.

Бухгалтерия обеспечивает учет основных средств, товарно-материальных ценностей (автомобили, спецсредства), обеспечивает расчеты с работниками по заработной плате и с контрагентами по договорам. Ведет отчетность и предоставляет ее в различные фонды.

Отдел кадров занимается кадровым администрированием процессов подбора, найма, увольнения персонала и других.

В ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» существуют следующие локальные нормативные акты:

- инструкция по охране труда;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- документы по защите персональных данных работников;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда.

В компании не разработаны Положения о премировании, некоторые должностные инструкции.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» за 2020–2022 годы представлены в таблице 1.

Данные в таблице проанализированы. Сделаны следующие выводы:

Выручка. В 2021 году она снижается на 6,3%, а в 2022 году увеличивается на 50%. Некоторые контрагенты отказались от услуг ЧОО и договоры пришлось расторгнуть. В 2022 году были снова заключены договоры не только с теми контрагентами, с которыми было расторжение в 2021 году, но и пришло много новых.

Затраты. В 2021 году снижаются по отношению к 2020 на 13,7%. Это

возможно связано со снижением количества работ и затрат на их обеспечение. В 2022 году затраты увеличиваются из-за того, что растет штатная численность и соответственно ФОТ. Увеличение в 2022 году составляет 79,3% по отношению к 2021 году.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» за 2020–2022 годы

	2020 год	2021 год	2022 год	2020-2021 гг.		2021-2022 гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.изм 1(+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	28 745	26 925	41 425	-1820	-6,3	14500	53,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	16 258	14 023	25 142	-2235	-13,7	11119	79,3
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	12 487	12 902	16 283	415	3,3	3381	26,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	12 487	12 902	16 283	415	3,3	3381	26,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 238	11 612	14 655	374	3,3	3043	26,2
Основные средства, тыс. руб.	210	215	235	5	2,4	20	9,3
Оборотные активы, тыс. руб.	20 325	19 256	35 684	-1069	-5,3	16428	85,3
Численность ППП, чел.	36	34	44	-2	-5,6	10	29,4
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	15 811	15 871	21 437	60	0,4	5566	35,1
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	798	792	941	-7	-0,8	150	18,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	439	467	487	28	6,3	20	4,4
Фондоотдача (стр1/стр8)	136,88	125,23	176,28	-11,65	-8,51	51,04	40,76
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,41	1,40	1,16	-0,02	-1,13	-0,24	-16,98
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	43,44	47,92	39,31	4,48	10,31	-8,61	-17,97
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	76,81	92,01	64,76	15,20	19,79	-27,24	-29,61
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	56,56	52,08	60,69	-4,48	-7,92	8,61	16,53

В ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» отсутствуют управленческие и коммерческие расходы.

Чистая прибыль увеличивается с каждым годом, однако в 2021 году увеличение было всего на 3,3%, а в 2022 – на 26,2%. Рост чистой прибыли за период 2021-2022 гг. организации свидетельствует об улучшении финансово-хозяйственной деятельности.

Оборотные активы организации за 2022 год увеличились на 85%. Это произошло в большей степени за счет роста дебиторской задолженности, что указывает на ухудшение платежной дисциплины в компании.

Численность работников. В 2021 году численность снижается на 5,3% (минус 2 штатных единицы), а в 2022 году увеличивается на 29,3% в связи с увеличением количества заказов.

ФОТ. В 2021 году увеличивается незначительно на 0,4%, а в 2022 году на 35,1% из-за увеличения количества работников.

На рисунке 5 наглядно представим показатели выручки, себестоимости и чистой прибыли.

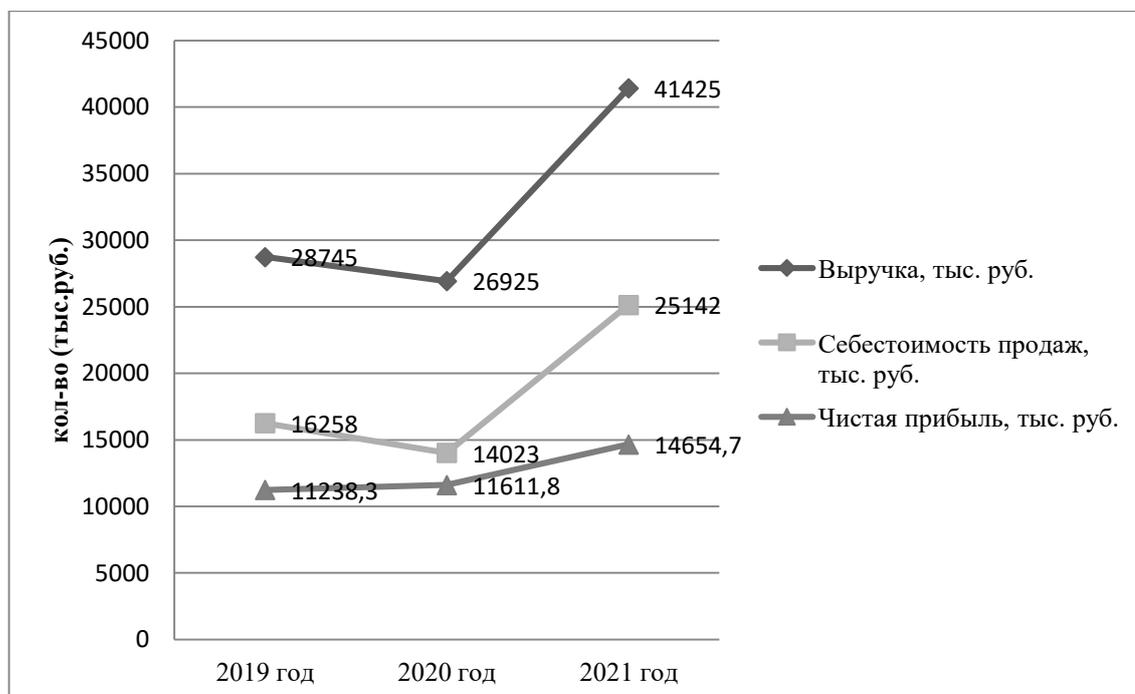


Рисунок 5 – Показатели выручки, себестоимости и чистой прибыли

Далее проведем анализ персонала. Его будем проводить по следующим критериям: категории персонала, возраст, образование, стаж.

В таблице 2 представим данные с разделением персонала на категории.

Таблица 2 – Данные с разделением персонала на категории

Категории работников	2020 год (чел.)	2021 год (чел.)	2022 год (чел.)
Руководители	3	3	3
Начальники отделов	4	4	4
Специалисты	7	7	9
Охранники	22	20	28
Всего	36	34	44

Персонал организации по составу включает в себя руководителей, начальников отделов, специалистов и охранников.

К руководителям относятся директор, заместители директора. Все они имеют высшее образование. К категории начальников отделов относят главного бухгалтера, начальника автотранспортной службы, хозяйственного отдела. Отдел кадров представлен в одном лице специалиста по кадрам. Самая многочисленная категория – это охранники. В нее входят и оперативный дежурный, и члены выездных бригад – охранники, постовые, патрульные.

Проанализируем персонал по стажу работы в организации. Данные анализа представим в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала по стажу работы в компании

Стаж (лет)	2020 год (чел.)	2021 год (чел.)	2022 год (чел.)
Менее 1 года	6	7	12
1 – 3 лет	8	11	12
4 – 6 лет	13	7	11
Более 6 лет	9	9	9

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что в компании распределение по количеству лет работы в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» примерно одинаковое, однако, оно с годами несколько разнится. Нет жестко преобладающей над всеми категории. В 2022 году большое количество работников со стажем менее 1 года. Это обусловлено тем, что в 2022 году был увеличен штат на 10 человек, что сказалось на многих показателях. В таблице 4 представим анализ персонала по возрасту.

Таблица 4 – Анализ персонала по возрасту

Возраст (лет)	2020 год (чел.)	2021 год (чел.)	2022год (чел.)
до 25 лет	3	4	5
26 – 30 лет	13	14	16
31 – 40 лет	11	7	12
41 – 50 лет	7	7	9
51 – 60 лет	2	2	2
Всего	36	34	44

Анализ персонала по возрасту показывает, что самое большое количество работников расположилось в категории от 26 до 40 лет. Это молодые люди, но уже имеющие некоторый небольшой опыт в области обеспечения охраны.

Для определения эффективности использования персонала необходимо проанализировать уровень образования работников и повышения квалификации. Данные представим в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение работников по уровню образования

Уровень образования	2020 год (чел.)	2021 год (чел.)	2022 год (чел.)
Среднесписочная численность	36	34	44
Высшее	10	11	14
Среднее профессиональное	5	4	6
Начальное профессиональное	8	5	10
Среднее общее	13	14	14
Прошли повышение квалификации в текущем году	2	0	2

Анализ персонала по уровню образования показывает, что картина по уровню образования в ЧОО довольно статична, и что самое большое количество работников имеет высшее (руководители, специалисты) и среднее полное (школа), такой уровень имеют охранники.

Анализ обучения и повышения квалификации показал, что работа по обучению и повышению квалификации не проводится. Охранники устраиваются на работу с уже готовыми удостоверениями на право ведения охранной деятельности. Проводится только внутреннее обучение по охране труда и технике безопасности и пожарной безопасности. Все остальное обучение работники проходят самостоятельно без участия компании. Из таблицы 5 видно, что 4 человека за весь период прошли повышение квалификации по своему собственному желанию. Специалисты принимают участие в бесплатных вебинарах по своим направлениям деятельности. Нет разработанной локальной нормативной документации по обучению и развитию персонала.

В ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» не разработаны локальные нормативные акты, регулирующие процесс адаптации персонала, однако развита система наставничества. Когда принимается новый работник на должность охранника, то он прикрепляется к одному из опытных охранников, который вводит его в курс дела, объясняет процессы работы, ответственность, взаимодействие с другими службами и руководством. Нового работника знакомят с трудовым коллективом, знакомят со структурой и положениями о структурных подразделениях. Наставник прикрепляется на 1 месяц. Через месяц новичок начинает работать самостоятельно, без наставника, включаясь в процесс работы и набираясь опыта. Наставнику выплачивается премия за работу с новичком.

В связи с тем, что локальные нормативные акты по адаптации не разработаны, возникают некоторые проблемы в процессе адаптации:

- новички сложнее вливаются в коллектив;
- испытывают сложности при выполнении функциональных

обязанностей;

- нарушается дисциплина труда;
- нарушаются социальные контакты в коллективе.

Оплата труда работников ЧОО устанавливается с учетом:

- единого квалификационного справочника должностей;
- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- перечня видов выплат компенсационного характера, установленного законодательством РФ;
- государственных гарантий по оплате труда;
- Положения об оплате труда.

Заработная плата работника ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» состоит из должностного оклада, выплат компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, установленных законодательством РФ. Размеры окладов устанавливаются директором ЧОО в пределах средств от приносящей доход деятельности, направленных на оплату труда работников. Размер месячного должностного оклада определяется трудовым договором. Заработная плата каждого работника ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, эффективности работника. Заработная плата в некоторых случаях включает в себя стимулирующую часть оплаты труда работника, в том числе премирование и применяется в зависимости от качества и результатов труда работника с учетом общих и персональных показателей эффективности труда работника.

Оплата труда всем категориям работников ЧОО производится за фактически отработанное время в соответствии с табелем учета использования рабочего времени. Рабочее время работника и его использование регламентируются Правилами внутреннего трудового распорядка ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», утвержденными приказом директора.

Оплата труда работников, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени, производится пропорционально отработанному времени, либо в зависимости от выполненного объема работ. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей.

Финансовые средства, направляемые на оплату труда работников ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», отражаются в плане финансово-хозяйственной деятельности. Кроме финансовых средств, направляемых на оплату труда работников согласно штатному расписанию, в планах финансово-хозяйственной деятельности предусмотрены финансовые средства для премирования работников.

На рисунке 6 представлена динамика среднегодовой заработной платы работников ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ».

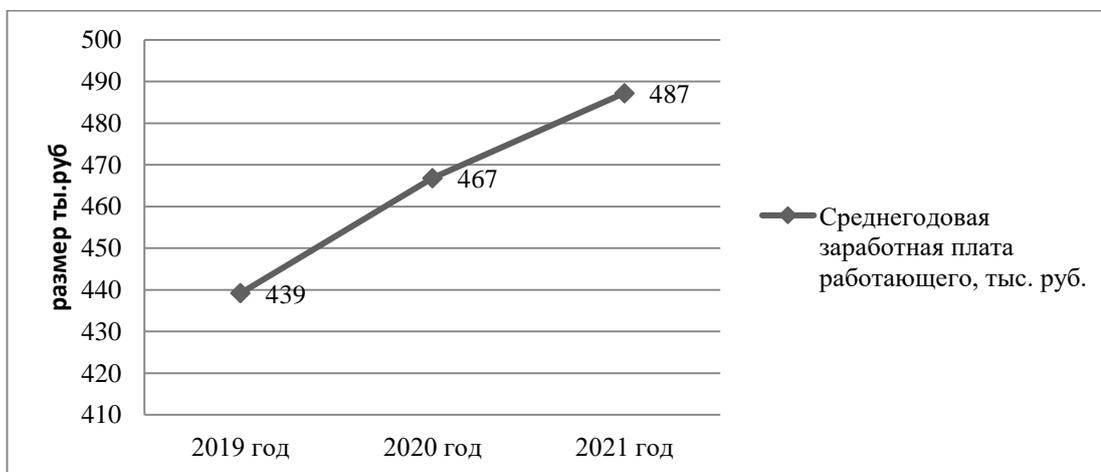


Рисунок 6 – Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.

Из данных рисунка видно, что среднегодовая заработная плата повышается с течением времени. Это связано с тем, что проводится увеличение заработной платы и индексация. Оплата труда конкурентоспособная на рынке данных услуг.

Работникам ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» при работе в условиях, отклоняющихся от нормальных положены выплаты компенсационного характера. Это доплаты и надбавки за физические и умственные усилия, затрачиваемые в случаях, когда условия или интенсивность труда отклоняются от нормальных. Такие выплаты устанавливаются приказом руководителя.

Вывод: ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» работает 8 лет, основной вид деятельности - Деятельность частных охранных служб, организационная структура в компании линейно-функциональная. В компании действуют должностные инструкции, в которых определены функциональные обязанности. Отдел кадров занимается кадровым администрированием процессов подбора, найма, увольнения персонала и других. Выручка в 2021 году она снижается на 6,3%, а в 2022 году увеличивается на 50%. В 2022 году увеличиваются затраты из-за того, что растет штатная численность и соответственно ФОТ. Чистая прибыль увеличивается с каждым годом. Оборотные активы за 2022 год увеличились на 85%. Численность работников — 44 чел. Анализ персонала по возрасту показывает, что самое большее количество работников расположилось в категории от 26 до 40 лет. Заработная плата работника ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» состоит из должностного оклада, выплат компенсационного характера.

2.2 Анализ процесса рекрутинга в компании

В первой части настоящего исследования было дано определение, что рекрутинг – деятельность, направленная на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, которая включает в себя все направления в целом – и подбор и оценку и найм персонала. Подбор персонала – это поиск работника, отвечающего требованиям, предъявляемым к должности или к выполнению какого-либо вида работы. Цель подбора –

укомплектование штата работниками, отвечающими требованиям профессиональных стандартов и квалификационным требованиям.

Процесс рекрутинга организован в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» в несколько этапов. Этапы представлены на рисунке 7. Рассмотрим каждый из них более развернуто.

Первый этап – Определение потребности в работниках. Она должна быть спланирована. Подбор осуществляется в случае, когда есть потребность в персонале. Эта потребность возникает тогда, когда определенные функции не обеспечиваются теми работниками, которые уже работают в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ». Например, если компания заключает договоры на охрану объектов, то на каждый объект необходимо определенное количество охранников. Они должны сменять друг друга в равные промежутки времени и обеспечивать охрану в течение суток, либо другого определенного договором времени. Чем больше объектов, тем большее количество людей нужно для обеспечения их охраны. Также влияет время охраны объекта — какие-то объекты охраняются только днем, а, значит задействовано меньшее количество людей, а какие-то круглосуточно. Также необходимо всегда иметь в запасе некоторое количество охранников, так как работникам предоставляется время отдыха – отпуска, а также они могут заболеть и оформить больничный.

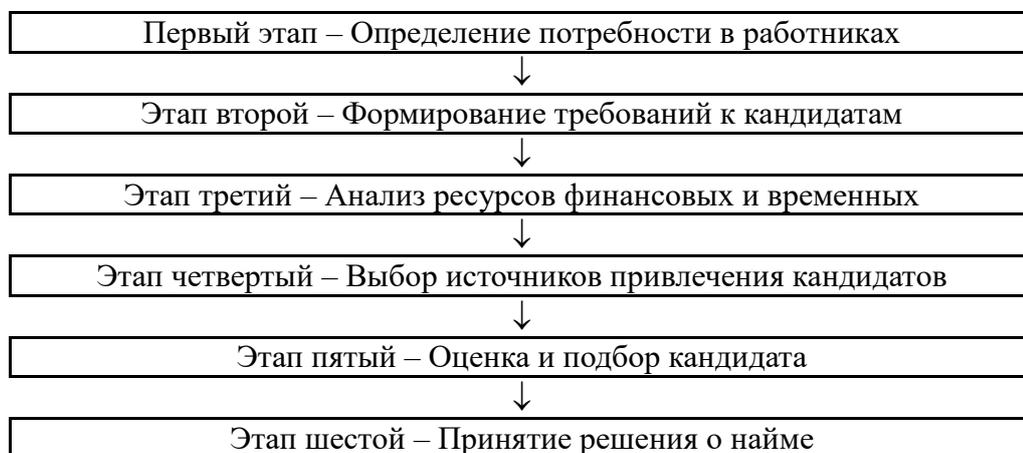


Рисунок 7 – Этапы рекрутинга в компании

При заключении нового договора считается потребность в персонале для обеспечения данного объекта, анализируется штатная численность и определяется необходимость привлечения дополнительного количества работников. После определения потребности формируется план замещения вакантных должностей.

Этап второй – Формирование требований к кандидатам. Как правило, требования к кандидатам устанавливаются законодательством Российской Федерации, в том числе Профессиональными стандартами, Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, другими законами и нормативно-правовыми актами.

Так, рассмотрим какие требования предъявляются к персоналу основного вида деятельности компании – охранникам.

В соответствии с частью 2 ст. 12.1 Закона РФ от 11.03.1992 № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» действия частных охранников на объектах охраны регламентируются должностной инструкцией частного охранника. Типовые требования к должностной инструкции частного охранника на объекте охраны утверждены Приказом Росгвардии от 19.10.2020 № 419 [32]. Требования, предъявляемые к охраннику, установлены Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, выпуск 1, раздел "Профессии рабочих, общие для всех отраслей народного хозяйства", утвержденным Постановлением Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦСПС от 31.01.1985 N 31/3-30 [32], а также Профессиональным стандартом "Работник по обеспечению охраны образовательных организаций", утвержденным Приказом Минтруда России от 11.12.2015 № 1010н [32].

На основании вышеуказанных нормативных актов к охранникам предъявляются следующие квалификационные требования:

- среднее общее образование. Профессиональное обучение по программе профессиональной подготовки для охранников 4-го разряда
- не менее 40 аудиторных часов, для охранников 5 разряда – не менее

60 аудиторных часов, для охранников 6 разряда – не менее 80 аудиторных часов. Профессиональное обучение по программе переподготовки для охранников 4-го разряда – не менее 8 аудиторных часов, для охранников 5 разряда – не менее 16 аудиторных часов, для охранников 6 разряда – не менее 20 аудиторных часов [35].

– опыт практической работы: для охранников 5-го и 6-го разрядов – не менее одного года работы в области охраны образовательных организаций на стационарных постах. Для охранника 4-го разряда требование к опыту практической работы отсутствует.

Таким образом, при формировании требований к кандидатам на вакансии охранников необходимо руководствоваться вышеуказанными нормами.

Этап третий – Анализ ресурсов финансовых и временных. Анализ ресурсов включает в себя оценку финансового состояния компании, то есть наличие финансовых средств, которые можно выделить на подбор персонала, в том числе на размещение вакансии, на точечный подбор, на компенсацию затрат при подборе работника. Также анализируются временные ресурсы, в которые необходимо закрыть вакансию. То есть если потребность в закрытии срочная, то привлекается большое количество источников для закрытия вакансии, привлекаются дополнительно люди на подбор, предлагаются бонусы по акции «приведи друга». Если потребность не срочная и есть некоторое время на поиск, то подбор осуществляется исходя из этих временных потребностей.

Этап четвертый – Выбор источников привлечения кандидатов, размещение вакансии. Перед выбором источника для привлечения кандидата проводится анализ имеющихся источников. Так источниками являются работники компании, которые рекомендуют своих знакомых для устройства на работу в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», платформы для размещения вакансий, такие как hh.ru, SuperJob, Карьерист, Работару и другие, социальные сети «Вконтакте», «Одноклассники», «Фейсбук», «Инстаграмм» и другие,

мессенджеры такие как Телеграм, Ватсап, Вайбер и другие. Проведем анализ источников привлечения кандидатов. Представим его в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Анализ источников привлечения кандидатов

Наименование источника	Стоимость	Срок действия	Плюсы источника	Минусы источника
Работники компании	Бонус по акции «приведи друга» 7000р.	постоянно	Проверенный кандидат Минимальные временные затраты Целевая аудитория	Кандидат может проработать недолго Высокая стоимость
Сайт hh.ru. Размещение вакансии	4000	1 месяц	Большая целевая аудитория, Выгодные условия размещения — невысокая стоимость	Возможно небольшое количество откликов Нерелевантные кандидаты
Сайт hh.ru открытие базы резюме	9120	7 дней	Открытие 130 резюме Точечный подбор Целевая выбора Релевантность	Высокие временны затраты на поиск и сортировку резюме кандидатов
Сайт SuperJob	2000	1 месяц	Большая целевая аудитория, Невысокая стоимость	Маленькое количество откликов Нерелевантные кандидаты
Сайт Работа в России	бесплатно	постоянно	Отсутствие финансовой нагрузки, Нет лимита на количество вакансий	Узкая аудитория, низкое количество откликов Временные затраты на проставление отметок на направлениях кандидатов.
Вконтакте объявление	2000	2-3 дня	Большое количество просмотров объявления	Узкая целевая аудитория Много посторонней информации
Телеграм	От 500 р.	3-5 дней	Большое количество просмотров объявления	Узкая целевая аудитория Много посторонней информации
Сайт Фейсбук	бесплатно	бессрочно	Отсутствие финансовой нагрузки, Нет лимита на количество вакансий	Малое количество просмотров объявления Узкая целевая аудитория Много посторонней информации
Инстаграмм	бесплатно	бессрочно	Отсутствие финансовой нагрузки, Нет лимита на количество вакансий	Малое количество просмотров объявления Узкая целевая аудитория Ограниченное количество информации

По данным таблицы 6 можно сделать следующие выводы: каждый источник привлечения кандидатов имеет свои преимущества и недостатки и исходя из актуальности вакансии делается соответствующий выбор. Если

вакансия стандартная, то, как правило, выкладывается объявление и ожидаются отклики. Если необходим нестандартный поиск, то есть нужен специалист какого-либо узкого профиля, то проводится точечный подбор, не используется широкая аудитория, а поиск направлен именно на те сегменты аудитории, где возможно найти данного специалиста. При подборе кадров обычно используется не один источник, а сразу несколько, источники, не несущие финансовой нагрузки, используются всегда. Также работодатели обязаны выкладывать все вакансии на сайт «Работа в России». Эта обязанность закреплена законодательно, поэтому на данном сайте вакансии размещаются всегда. Однако, закрытие вакансии посредством данного сайта происходит крайне редко.

Этап пятый – Оценка и подбор кандидата. Кадровая служба по квалификационным характеристикам создает вакансию и размещает ее на выбранном источнике. Далее идет разбор откликов и обработка резюме на соответствие требованиям, заявленным в вакансии. Отклики с резюме, которые не соответствуют требованиям – отклоняются, а те, которое соответствуют, откладываются для более подробного изучения. После разбора резюме наиболее достойные кандидаты приглашаются на собеседование. Предварительно собеседование проводится по телефону – соискателю озвучиваются условия работы в компании, размер оплаты труда, бонусы, общепринятые в компании нормы и правила. Если соискатель заинтересован и готов пройти следующий уровень собеседования, который проводится при личной встрече, то кадровая служба приглашает его на очное собеседование. Такое собеседование проводится кадровой службой совместно с руководителем структурного подразделения, в которое идет подбор работника. Собеседование может включать в себя разные методы подбора персонала. Так, например, с кандидатами на должность охранника проводится ситуационное собеседование, поведенческое интервью, стресс-интервью, иногда используются case-study.

На ситуационном собеседовании преследуется цель – понять, как поведет себя кандидат в сложившейся ситуации. Есть нормы поведения и при собеседовании сравнивается нормативное значение с тем ответом, который дает соискатель. Если устанавливается тождество, то оно добавляет положительную оценку кандидату.

При поведенческом интервью не просто озвучивается, а именно создается ситуация и анализируется поведение кандидата и соответствие его поведения установленным нормам.

Стресс-интервью также направлено на выявление линии поведения человека в стрессовой ситуации. Для охранника это критично важная компетенция, которой он должен обладать. Если в стрессовой ситуации кандидат не сможет выбрать правильную линию поведения, то однозначно, на собеседовании его кандидатура будет отклонена.

Case-study – это анализ конкретной ситуации через определение проблем, скрытых в ситуациях, поиск критериев эффективного решения и выработку плана действий по решению проблемы. Данный метод в собеседовании также выявляет компетенции у кандидатов на должности охранников.

После проведенного собеседования происходит обсуждение между непосредственным руководителем и работником кадровой службы всех кандидатов. Как правило, при обсуждении все приходят к единому решению по поводу подтверждения или отклонения кандидатур. По необходимости бывает возможным собеседование с директором компании.

Этап шестой – Принятие решения о найме. Оформление трудовых отношений. При положительном результате собеседования соискателю предлагается заключить трудовой договор. Перед заключением трудового договора проводится проверка документов кандидата. Лицам, претендующим на должность охранника, в обязательном порядке необходимо иметь удостоверение частного охранника, в котором отражена информация о прохождении профессионального обучения для работы в качестве частного

охранника и информация о сдаче квалификационного экзамена. Также в компании существует традиция по проверке рекомендаций на кандидатов. Кадровая служба по возможности собирает информацию и рекомендации на утраивающихся кандидатов с предыдущих мест их работы.

Все работники ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» работают на условиях трудового договора. Он заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. При заключении трудового договора соискатель предъявляет работодателю следующие документы:

- паспорт или иной документ удостоверяющий личность;
- трудовую книжку и (или) сведения о трудовой деятельности;
- документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального (персонифицированного) учета;
- документы воинского учета;
- документ об образовании / о квалификации;
- справку о наличии (отсутствии) судимости;
- медицинское заключение.

Прием на работу оформляется приказом директора ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ», изданным на основании заключенного трудового договора. При приеме на работу руководство знакомит работника под подпись с Правилами внутреннего трудового распорядка, инструкцией по охране труда и технике безопасности, положением «О порядке обработки и защите персональных данных», должностной инструкцией работника. При приеме на работу устанавливается испытательный срок – 3 месяца.

Для оценки эффективности работы кадровой службы по процессам рекрутинга необходимо проверить количественные показатели движения персонала, временные показатели закрытия вакансий, финансовые показатели затрат на вакансии и показатели качества. Для начала рассмотрим количественные показатели движения персонала.

Анализ движения кадров включает в себя прием работников, увольнение по различным основаниям. Также рассмотрим такие показатели как численность отработавших в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» более 1 года и более 3-х лет. Отразим данные в таблице 7. Затем по этим данным в дальнейшем рассчитаем некоторые коэффициенты.

Таблица 7 - Движение персонала компании

Наименование показателя	2020 год (чел.)	2021 год (чел.)	2022 год (чел.)
Среднесписочная численность	36	34	44
Уволено	7	8	6
Принято	8	6	18
Работают более 1 года	23	19	21
Работают более 3 лет	14	12	11

Из таблицы 7 видно, что увольнение работников во всех периодах примерно одинаково-стабильное. Прием работников в 2022 году был интенсивнее, так как было много контрактов и необходимо было увеличивать штатную численность.

На базе таблицы 7 рассчитаем коэффициенты оборота по приему, выбытию, текучести, постоянства и стабильности. Представим их в таблице 8.

Из представленной таблицы можем сделать вывод, что коэффициент оборота по приему увеличивается в 2022 году. Это обоснованно, так как было увеличение штатной численности, и производился подбор и наем персонала.

Коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести, так как все увольнения происходят по собственному желанию. Он увеличивается в 2021 году, так как было снижение количества заказов, и работники увольнялись, а на их места не принимались новые. При увольнении был произведен опрос работников, по какой причине они покидают организацию. Большинство ответов было о том, что низкий уровень заработной платы и не вся часть заработной платы официальная. Таким образом, можно сделать

вывод, что кадровая служба эффективно закрывает вакансии, и текучесть персонала не связана с неправильным подбором работников.

Таблица 8 – Коэффициенты по движению персонала

Наименование показателя	Расчет показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Коэффициент оборота по приему	Количество принятых / ССЧ	22%	18%	41%
Коэффициент оборота по выбытию	Количество выбывших / ССЧ	19%	24%	14%
Коэффициент общего оборота	(Количество принятых + Количество выбывших) / ССЧ	42%	41%	55%
Коэффициент текучести	Количество выбывших по инициативе работника и за нарушения трудовой дисциплины / ССЧ	19%	24%	14%
Коэффициент постоянства персонала	Количество проработавших более 1 года / ССЧ	64%	56%	48%
Коэффициент стабильности персонала	Количество проработавших более 3 лет / ССЧ	39%	35%	25%

Анализируя коэффициент постоянства и стабильности персонала, надо отметить, что они находятся на высоком уровне, но с каждым годом снижаются. Здесь также можно сделать вывод, что процесс подбора персонала налажен хорошо, работники подбираются под цели и задачи компании, однако в компании не разработана система удержания работников, возможно необходимо переработать систему мотивации и стимулирования.

Далее необходимо провести анализ эффективности закрытия вакансий. Анализ проведем по 4 направлениям, представленным в таблице 9.

Анализ таблицы 9 показывает нам, что с каждым годом цена вакансии увеличивается, причем, у всех источников. Индекс привлечения в 2021 году снизился в связи с тем, что оборот по приему был снижен из-за отсутствия необходимости подбора новых кадров. В 2022 году индекс повышается резко в 2 раза, что также связано с тем, что были заключены новые договоры,

увеличилось количество работ и, соответственно, возникла потребность в персонале. Этот индекс говорит нам о том, что кадровая служба в 2022 году большое количество времени потратила на подбор кадров. Анализ эффективности данного подбора можно будет сделать только, анализируя данные 2023 года.

Таблица 9 — Анализ эффективности закрытия вакансий

Направление	Расчет	2020 год	2021 год	2022 год
Стоимость вакансии	Средняя цена размещения одной вакансии исходя из всех платформ	1700 руб.	2300 руб.	2700 руб.
Индекс привлечения	Количество принятых на работу к количеству среднесписочной численности работающих	0,22	0,18	0,41
Индекс времени по закрытию вакансии	Количество дней, потраченных для закрытия вакансии	7,5	8	11
Индекс принятых предложений о работе	Количество принятых на работу к количеству кандидатов, успешно прошедших собеседование	0,9	0,9	0,8

Анализируя индекс временных затрат на закрытие вакансии можно сделать вывод, что он увеличивается с каждым годом. Здесь можно отметить воздействие общероссийского фактора – снижение количества лиц, желающих работать в охране и вообще снижение количества лиц на рабочие профессии. В связи с этим подбор работников осуществляется дольше, чем это было ранее. В 2022 году увеличение еще связано с тем, что была большая потребность в персонале. Количество откликов осталось на прежнем уровне, а количество необходимого персонала увеличилось, таким образом, спрос на рабочую силу несколько превышал предложение в 2022 году.

Анализ индекса принятых предложений о работе составляет почти одинаковое количество во всех анализируемых периодах. Снижение происходит только в 2022 году, оно опять же связано с общей нехваткой рабочей силы. Кандидаты проходят собеседование, по ним принимается положительное решение в компании, однако они не принимают предложение

о работы и уходят в другие охранные предприятия. Отсюда следует, что в процессе рекрутинга есть некоторые недостатки, но по большей части недостатки находятся в системе вознаграждения за труд и в системе стимулирования. Однако, систему рекрутинга также нужно оптимизировать.

На основании вышеизложенного материала во второй главе исследования сделаны следующие выводы:

ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» работает 8 лет, с 19 марта 2015 по настоящее время. Организационная структура линейно-функциональная. В компании действуют должностные инструкции, в которых определены функциональные обязанности, а также выделены схемы подчиненности и взаимодействия работников и структурных подразделений между собой. Выручка в 2021 году снижается на 6,3%, а в 2022 году увеличивается на 50%. Затраты в 2021 году снижаются по отношению к 2020 на 13,7%. В 2022 году затраты увеличиваются из-за того, что растет штатная численность и, соответственно, ФОТ. Чистая прибыль увеличивается с каждым годом. Оборотные активы организации за 2022 год увеличились на 85%. Численность работников в 2021 году снижается на 5,3%, а в 2022 году увеличивается на 29,3% в связи с увеличением количества заказов. Персонал организации включает в себя руководителей, начальников отделов, специалистов и охранников. Самая многочисленная категория – это охранники. В 2022 году большое количество работников со стажем менее 1 года. Анализ персонала по возрасту показывает, что самое большее количество работников расположилось в категории от 26 до 40 лет. Анализ персонала по уровню образования показывает, что самое большее количество работников имеет высшее – руководители, специалисты и среднее полное – охранники. Анализ обучения и повышения квалификации показал, что работа не проводится. Не разработаны локальные нормативные акты, регулирующие процесс адаптации персонала, однако развита система наставничества. Заработная плата работника состоит из должностного оклада, выплат компенсационного характера, в том числе за работу в условиях,

отклоняющихся от нормальных. Процесс рекрутинга организован в несколько этапов: Первый – определение потребности в работниках, второй – формирование требований к кандидатам, третий – анализ ресурсов финансовых и временных, четвертый – выбор источников привлечения кандидатов, пятый – оценка и подбор кандидата, шестой – принятие решения о найме. Коэффициент оборота по приему увеличивается в 2022 году. Коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести и увеличивается в 2021 году. Коэффициент постоянства и стабильности персонала находятся на высоком уровне, но с каждым годом снижаются. Анализ эффективности закрытия вакансий показывает, что с каждым годом цена вакансии увеличивается у всех источников. Индекс временных затрат на закрытие вакансии увеличивается с каждым годом. Индекс принятых предложений о работе составляет почти одинаковое количество во всех периодах и равен 0,9, а в 2022 снижается до 0,8.

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

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение индекса времени по закрытию вакансии;
- снижение индекса принятых предложений о работе;
- снижение коэффициента постоянства персонала;
- снижение коэффициента стабильности персонала.

В следующей части будут предложены пути устранения выявленных проблем.

3 Мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга персонала в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

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

Главная цель подбора персонала любой компании состоит в поиске людей, которые обладают тем уровнем знаний, умений и навыков, которые установлены требованиями к квалификации и в выборе лучшего из них. В последнее время рекрутеры оценивают характеристики личности. Для многих компаний набор личностных качеств очень важен, чтобы работник соответствовал целям и задачам организации. Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что процесс рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» организован хорошо, он имеет четкие алгоритмы, однако существуют проблемы в системе рекрутинга персонала, такие как:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение индекса времени по закрытию вакансии;
- снижение индекса принятых предложений о работе;
- снижение коэффициента постоянства персонала;
- снижение коэффициента стабильности персонала.

Представим выявленные проблемы на рисунке 8.

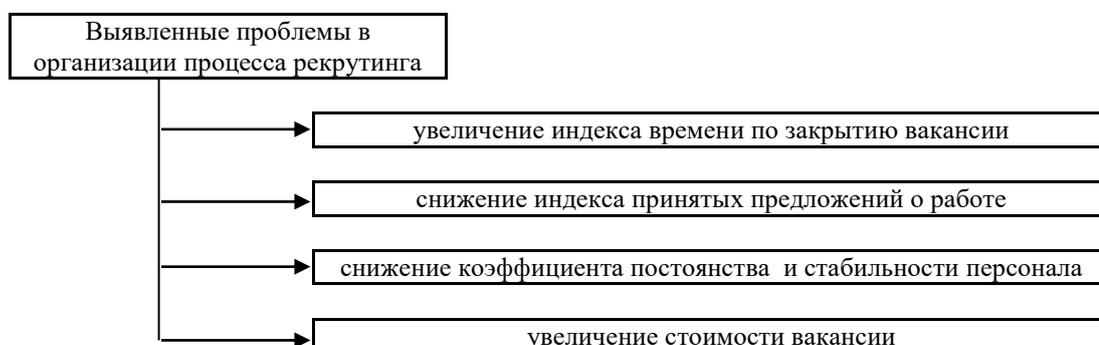


Рисунок 8 – Выявленные проблемы в организации процесса рекрутинга

Для устранения выявленных проблем необходимо определить мероприятия по их устранению. Предлагаемые мероприятия представим в таблице 10.

Таблица 10 — Мероприятия по устранению выявленных проблем

Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
Мероприятие 1 Снижение издержек на закрытие вакансии	Подбор источников поиска, подходящих для закрытия вакансий компании с учетом ее специфики. Подбор оптимального тарифа услуг для размещения вакансии, подходящий для специфики компании. Разработка собственного сайта с возможностью размещения на нем вакансий. Создание кадрового резерва. Групповое интервьюирование.
Мероприятие 2 Снижение количества времени работы над вакансией	Создание оптимального алгоритма закрытия вакансии. Повышение мотивации лиц, занятых в найме. Вовлечение в найм руководителей структурных подразделений
Мероприятие 3 Повышение индекса принятых предложений о работе	Разработка листа ценности компании, который будет содержать информацию о положительных качествах компании. Анализ структуры собеседования на предмет позитивного и доброжелательного отношения к соискателю
Мероприятие 4 Повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала	Разработать положение о мотивации и стимулировании работников. Провести анкетирование удовлетворенностью работой в компании Установить адаптацию на рабочем месте в виде наставничества. Пересмотреть уровень оплаты труда, переработать Положение об оплате труда, добавив вопросы премирования.

Из информации, представленной в таблице 10 видно, что предложены 4 мероприятия, которые содержат в себе несколько задач. Для их разработки и внедрения данных задач предлагается привлечь специалиста по кадрам и руководителей структурных подразделений. Представим мероприятия в развернутом варианте в таблице 11.

В таблице 11 в развернутом виде представлены мероприятия по устранению выявленных проблем, которые включает в себя сроки исполнения и ответственных лиц.

Таблица 11 — Развернутые мероприятия по устранению выявленных проблем

№	Наименование мероприятия	Срок	Ответственный
1	Снижение издержек на закрытие вакансии		
1.1	Подбор источников поиска, подходящих для закрытия вакансий компании с учетом ее специфики.	до 31.07.2023	Специалист отдела кадров
1.2	Подбор оптимального тарифа услуг для размещения вакансии, подходящий для специфики компании.	до 31.07.2023	Специалист отдела кадров
1.3	Разработка собственного сайта с возможностью размещения на нем вакансий.	до 30.09.2023	Специалист отдела кадров Первый зам.директора Привлеченный специалист
1.4	Создание кадрового резерва. В кадровый резерв должен быть оформлен в виде общей таблицы с содержанием в ней информации о кандидатах.	до 31.07.2023, затем-регулярное пополнение	Специалист отдела кадров
1.5	Внести в алгоритм собеседования групповое интервьюирование при массовой подборе на должности охранников.	до 01.07.2023, затем-постоянно	Специалист отдела кадров
2	Снижение количества времени работы над вакансией		
2.1	Создание оптимального алгоритма закрытия вакансии.	до 31.07.2023	Специалист отдела кадров
2.2	Повышение мотивации лиц, занятых в найме. Разработка системы стимулирования для рекрутера.	до 31.08.2023	Заместитель директора по общим вопросам Специалист отдела кадров
2.3	Вовлечение в найм руководителей структурных подразделений. Разработка системы стимулирования для руководителей структурных подразделений по вопросам найма.	до 30.09.2023	Заместитель директора по общим вопросам Специалист отдела кадров
3	Повышение индекса принятых предложений о работе		
3.1	Разработка листа ценности компании, который будет содержать информацию о положительных качествах компании.	до 31.07.2023	Специалист отдела кадров
3.2	Анализ структуры собеседования на предмет позитивного и доброжелательного отношения к соискателю	до 31.08.2023	Заместитель директора по общим вопросам Руководители структурных подразделений
4	Повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала		
4.1	Разработать положение о мотивации и стимулировании работников.	до 31.12.2023	Заместитель директора по общим вопросам Руководители структурных подразделений Специалист отдела кадров
4.2	Провести анкетирование удовлетворенностью работой в компании	до 31.10.2023	Специалист отдела кадров
4.3	Установить адаптацию на рабочем месте в виде наставничества.	до 31.10.2023	Руководители структурных подразделений Специалист отдела кадров
4.4	Пересмотреть уровень оплаты труда, переработать Положение об оплате труда, добавив вопросы премирования.	до 31.10.2023	Заместитель директора по общим вопросам Специалист отдела кадров

Мероприятие первое – Снижение издержек на закрытие вакансии включает в себя:

- подбор источников поиска, подходящих для закрытия вакансий компании с учетом ее специфики. Здесь необходим повторный анализ источников через призму специфики компании. Так как в компании работают охранники, то подбор их осуществляется, как правило, массово, то объявление нужно разрабатывать под массовый подбор и выбор платформ осуществлять с учетом особенностей;
- подбор оптимального тарифа услуг для размещения вакансии, подходящий для специфики компании. Источники поиска предлагают разные пакеты услуг для различных видов поисков. Здесь необходим анализ предлагаемых пакетов и выбор наиболее оптимальных для закрытия вакансии;
- разработка собственного сайта с возможностью размещения на нем вакансий. Сайт необходим компании не только для привлечения персонала, но и для других целей. Он позволяет рассказать о своем бизнесе большему количеству потенциальных клиентов, помогает удобно взаимодействовать с существующими партнерами, сотрудниками, подбирать работников. Это витрина бизнеса в интернете, которую можно оформить как угодно;
- создание кадрового резерва. В кадровый резерв должен быть оформлен в виде общей таблицы с содержанием в ней информации о кандидатах. Он обеспечивает текущую и перспективную потребность в замещении должностей, ротацию кадров, совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров для своевременного удовлетворения потребности компании;
- внести в алгоритм собеседования групповое интервьюирование при массовой подборе на должности охранников. Таким образом будет сэкономлено время на отбор лиц на должности охранников. Это сократит время на закрытие вакансий и затраты.

Мероприятие второе – Снижение количества времени работы над вакансией включает в себя:

- создание оптимального алгоритма закрытия вакансии. Создать профиль компетенций для каждой вакансии, создать структуру телефонного интервью с перечнем вопросов и этапами, составить вопросы-отсекатели для телефонного интервью, обновить структуру живого собеседования;
- повышение мотивации лиц, занятых в найме. В данном случае необходима разработка системы стимулирования рекрутера, которая будет начислять бонусы рекрутеру в зависимости от количества и уровня закрытых им позиций и сроков их закрытия;
- вовлечение в найм руководителей структурных подразделений. Разработка системы стимулирования для руководителей структурных подразделений по вопросам найма, которая будет содержать бонусы при подборе сотрудника линейным руководителем или снижение размеров бонусов руководителям в пользу рекрутера при условии закрытия вакансии рекрутером.

Мероприятие третье – Повышение индекса принятых предложений о работе включает в себя:

- разработка листа ценности компании, который будет содержать информацию о положительных качествах компании. Такой лист необходимо давать при собеседовании кандидатам, которые прошли воронку отбора, в листе указывать преимущества организации, ее достижения, круг лиц, которые рекомендуют компанию;
- анализ структуры собеседования на предмет позитивного и доброжелательного отношения к соискателю. Он поможет определить слабые стороны при проведении собеседования, скорректировать структуру, внедрить новые способы и методы

Мероприятие четвертое – Повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала включает в себя:

- разработка Положения о мотивации и стимулировании работников. Оно необходимо для того, чтобы привлечь новых компетентных сотрудников и сохранить «старых», опытных работников.

- провести анкетирование удовлетворенностью работой в компании. Оно покажет реальное отношение работников к компании, к условиям труда и организации процесса труда. Анкетирование позволит выявить слабые стороны и проработать их, внести корректировки;

- установить адаптацию на рабочем месте в виде наставничества. Это позволит легче новым работникам входить в должность, а опытным – повысить свою самооценку, а также снизить сроки адаптации;

- пересмотреть уровень оплаты труда, переработать Положение об оплате труда, добавив вопросы премирования. Разработка данного документа позволит скорректировать систему оплаты труда, улучшить положение работников, замотивировать их на эффективный труд.

Таким образом, в первом параграфе третьего раздела определены недостатки в системе рекрутинга:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение индекса времени по закрытию вакансии;
- снижение индекса принятых предложений о работе;
- снижение коэффициентов постоянства персонала и стабильности персонала.

Для устранения выявленных проблем предложены 4 мероприятия по оптимизации процесса рекрутинга в компании. В следующем параграфе будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для их внедрения. Экономический эффект и окупаемость предложенных мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов, представленных в таблице 12. Расчет строится исходя из заработной платы лиц, которые будут привлечены к разработке данных мероприятий. Определяется количество дней, которое будет затрачено на мероприятие, высчитывается стоимость дня исходя из заработной платы, далее будет найдено произведение данных чисел, которое отразится в столбце «стоимость».

Таблица 12 — Общие затраты на предложенные мероприятия

Наименование мероприятия	Кол-во времени (дни)	Стоимость (руб.)	Общая сумма затрат (руб.)
Снижение издержек на закрытие вакансии	10	-	27342
Подбор источников поиска, подходящих для закрытия вакансий компании с учетом ее специфики.	3	35000	6835,5
Подбор оптимального тарифа услуг для размещения вакансии, подходящий для специфики компании.	2	35000	4557
Разработка собственного сайта с возможностью размещения на нем вакансий.	1	70000 35000	6835,5
Создание кадрового резерва. В кадровый резерв должен быть оформлен в виде общей таблицы с содержанием в ней информации о кандидатах.	2	35000	4557
Внести в алгоритм собеседования групповое интервьюирование при массовой подборе на должности охранников.	2	35000	4557
Снижение количества времени работы над вакансией	5	-	25063,5
Создание оптимального алгоритма закрытия вакансии.	2	35000	4557
Повышение мотивации лиц, занятых в найме. Разработка системы стимулирования для рекрутера.	1	70000 35000	6835,5
Вовлечение в найм руководителей структурных подразделений. Разработка системы стимулирования для руководителей структурных подразделений по вопросам найма.	2	70000 35000	13671

Продолжение таблицы 12

Наименование мероприятия	Кол-во времени (дни)	Стоимость (руб.)	Общая сумма затрат (руб.)
Повышение индекса принятых предложений о работе	5	-	30922,5
Разработка листа ценности компании, который будет содержать информацию о положительных качествах компании.	2	35000	4557
Анализ структуры собеседования на предмет позитивного и доброжелательного отношения к соискателю	3	70000 65000	26365,5
Повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала	15	-	94069,5
Разработать положение о мотивации и стимулировании работников.	5	70000 65000 35000	28969,5
Провести анкетирование удовлетворенностью работой в компании	8	35000	18228
Установить адаптацию на рабочем месте в виде наставничества.	3	65000 35000	19530
Пересмотреть уровень оплаты труда, переработать Положение об оплате труда, добавив вопросы премирования.	4	70000 35000	27342
ИТОГО:	35		177397,5

Затраты на мероприятие № 1 составляют 10 дней и 27342 рубля, на мероприятие № 2 составляют 5 дней и 25063,5 рубля, на мероприятие № 3 составляют 5 дней 30922,5 рубля, на мероприятие № 4 составляют 15 дней 94069,5 рубля, Общая сумма всех затрат составляет: 177397,5 рублей.

На основе имеющихся данных проведем сравнительный анализ движения работников ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ». В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Результат представим в таблице 13.

Планируется, что будут следующие положительные результаты:

- среднесписочная численность увеличиться до 50 человек;
- количество уволенных сократится до 5 человек;
- оборот по приему снизится на 18,91%;
- оборот по выбытию снизится на 3,64%;
- коэффициент общего оборота снизится на 22,55%;
- коэффициент текучести снизится на 3,64%

- коэффициент постоянства персонала повысится на 2,27%
- коэффициент стабильности персонал повысится на 1%

Таблица 13 – Сравнительный анализ движения персонала ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» и предположительный прогноз на 2023 год

Наименование	факт 2022 год (чел.)	прогноз 2023 год (чел.)	2022/2023 абсол. отклон.	2022/2023 %
Среднесписочная численность	44	50	6	113,64%
Уволено	6	5	-1	83,33%
Принято	18	11	-7	61,11%
Работают более 1 года	21	25	4	119,05%
Работают более 3 лет	11	13	2	118,18%
Оборот по приему	40,91%	22,00%	-18,91%	53,78%
Оборот по выбытию	13,64%	10,00%	-3,64%	73,33%
Коэффициент общего оборота	54,55%	32,00%	-22,55%	58,67%
Текучесть	13,64%	10,00%	-3,64%	73,33%
Коэффициент постоянства персонала	47,73%	50,00%	2,27%	104,76%
Коэффициент стабильности персонал	25,00%	26,00%	1,00%	104,00%

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

В таблице 14 проведем сравнительный анализ эффективности рекрутинга после внедрения мероприятий.

Таблица 14 - Сравнительный анализ эффективности рекрутинга после внедрения мероприятий

Наименование показателя	Факт 2022	Прогноз 2023	Абсолютное отклонение 2022/2023
Стоимость вакансии	2700	3050	+350
Индекс времени работы над вакансией	11	9	-2
Индекс принятых предложений о работе	0,8	0,9	+0,1
Индекс привлечения	0,41	0,22	+0,25

По предварительным прогнозам, которые предложены в таблице 14 напрашивается вывод, что мероприятия дадут положительный эффект.

На основе данных показателей произведем расчет прогнозной стоимости закрытия вакансии:

$$\text{Э} = \text{Тзв(прогн)} - \text{Тзв(факт)} \quad (1)$$

где,

Тзв(прогн) - прогнозная стоимость закрытия вакансии

Тзв(факт) - стоимость вакансии до внедрения мероприятий;

Э - экономия за счет внедрения мероприятия.

Для расчета Тзв(факт) необходимо отметить что стоимость закрытия вакансии получается путем сложения цены на размещение объявления, количества дней на закрытие и заработной платы рекрутера. Один день рекрутера стоит 2278,5 рублей, что отражено в таблице 12. Произведет расчет Тзв(факт) по формуле (2):

$$\text{Тзв(факт)} = \text{Свак} + \text{Тзак} + \text{ОТрек} \quad (2)$$

где, Свак – стоимость размещения вакансии (руб.)

Тзак – время закрытия вакансии (днях)

ОТрек – оплата труда рекрутера по закрытию вакансии

Произведем расчет по формуле (2):

$$\text{Тзв(факт)} = 2700 + 2278,5 * 11 = 27763,5\text{руб.}$$

Далее рассчитаем Тзв(прогн) по формуле (3):

$$\text{Тзв(прогн)} = \text{Свак} + \text{Тзак} + \text{ОТрек} \quad (3)$$

$$\text{Тзв(прогн)} = 3050 + 2278,5 * 9 = 23556,5\text{руб.}$$

Далее рассчитаем экономию Э по формуле (1):

$$\text{Э} = 27763,5 - 23556,5 = 4207 \text{ руб.}$$

Далее нужно рассчитать затраты по закрытию всех вакансий ЗВ за 2022 год и рассчитать прогноз на 2023 год:

$$\text{ЗВ} = \text{Кв} \times \text{СВ} \quad (4)$$

где Кв - количество закрытых вакансий за определенный период;
СВ - стоимость вакансии.

Рассчитаем затраты на закрытие вакансий за 2022 год:

$$\text{ЗВ}_{2022} = 27763,5 * 18 = 499743 \text{руб.}$$

Рассчитаем планируемые затраты на закрытие вакансий на 2023 год:

$$\text{ЗВ}_{2023} = 27763,5 * 11 = 305398,5 \text{руб.}$$

Исходя их вышеуказанных формул рассчитаем экономию по формуле:

$$\text{Э} = \text{ЗВ}_{2022} - \text{ЗВ}_{2023} \quad (5)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э} = 499743 - 305398,5 = 194344,5 \text{руб.}$$

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

$$\text{Э(сов)} = \text{Тзв(прогн)} + \text{Э(зв)} \quad (6)$$

Произведем расчет по вышеуказанной формуле:

$$\text{Эобщ} = 4207 + 194344,5 = 198551,5 \text{руб.}$$

Эффективность реализации мероприятий может быть оценена посредством показателей экономической эффективности Ээф. экономического эффекта ЭЭ. Экономический эффект рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭЭ} = P - Z \quad (7)$$

Экономическая эффективность рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ээф.} = P / Z \quad (8)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

Z – затраты при реализации мероприятий.

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность по вышеуказанным формулам:

$$\text{ЭЭ} = 198551,5 - 177397,5 = 21154 \text{руб.}$$

$$\text{Ээф.} = 198551,5 / 177397,5 = 1,119 \text{руб./руб.}$$

На основании проведенных расчетов определено, что экономический эффект от внедрения мероприятий составит 21154 руб., а экономическая эффективность составит 1,119 руб./руб.

Выводы. Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что процесс рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

организован хорошо, он имеет четкие алгоритмы, однако существуют проблемы в системе рекрутинга персонала, такие как:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение индекса времени по закрытию вакансии;
- снижение индекса принятых предложений о работе;
- снижение коэффициента постоянства персонала;
- снижение коэффициента стабильности персонала.

Для устранения выявленных проблем предложены следующие мероприятия по их устранению.

- снижение издержек на закрытие вакансии;
- снижение количества времени работы над вакансией;
- повышение индекса принятых предложений о работе;
- повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо произвести расчет общих затрат, которые понесет компания для их внедрения. Экономический эффект и окупаемость предложенных мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов. На основании проведенных расчетов определено, что экономический эффект от внедрения мероприятий составит 21154 руб., а экономическая эффективность составит 1,119 руб./руб.

Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» сформирует положительный социальный эффект. Планируется, что будут следующие положительные результаты – оптимизируется движение персонала ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» и снизится текучесть кадров – предположительно, при улучшении условий отбора персонала текучесть снизится до 6%, что, в свою очередь, повлияет на увеличение коэффициентов постоянства и стабильности персонала. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии.

Заключение

Рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации определено, что рекрутинг или подбор персонала – это поиск сотрудника, имеющего достаточный опыт, необходимый уровень образования, отвечающий другим требованиям, который будет выполнять определенные функции в компании. Существует несколько видов рекрутинга, это – аутсорсинг, аутплейсмент, executive search, скрининг, хедхантинг, мультиплейсмент, digital-рекрутинг, прелиминаринг. Даны понятия по каждому виду и пояснения необходимости их применения в процессе рекрутинга. Все виды используются в процессе подбора и каждый из них эффективен при применении его для определенного сегмента кандидатов. Существуют множество различных источников привлечения персонала. Глобально их можно разделить на два вида: внутренние и внешние. Жизненным циклом рекрутинга является полный цикл подбора сотрудника. Он содержит в себе шесть основных этапов подбора: подготовка, поиск, первичный отбор резюме, оценка кандидатов на должность, трудоустройство, адаптация работника.

Рекрутинг необходим для того, чтобы «нужные сотрудники работали на нужных работах в нужное время». Для эффективного подбора работников необходим комплексный подход. Поиск и подбор кадров должны быть неотъемлемой частью системы управления персоналом и взаимодействовать с философией управления персоналом.

Исследование проводилось на примере ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» - руководитель: Севальнев Денис Сергеевич. ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» работает 8 лет, с 19 марта 2015 по настоящее время. Организационная структура линейно-функциональная. В компании действуют должностные инструкции, в которых определены функциональные обязанности, а также выделены схемы подчиненности и взаимодействия работников и структурных подразделений между собой. Выручка в 2021 году снижается на

6,3%, а в 2022 году увеличивается на 50%. Затраты в 2021 году снижаются по отношению к 2020 на 13,7%. В 2022 году затраты увеличиваются из-за того, что растет штатная численность и соответственно ФОТ. Чистая прибыль увеличивается с каждым годом. Оборотные активы организации за 2022 год увеличились на 85%. Численность работников в 2021 году снижается на 5,3%, а в 2022 году увеличивается на 29,3% в связи с увеличением количества заказов. Персонал организации включает в себя руководителей, начальников отделов, специалистов и охранников. Самая многочисленная категория – это охранники. В 2022 году большое количество работников со стажем менее 1 года. Анализ персонала по возрасту показывает, что самое большее количество работников расположилось в категории от 26 до 40 лет. Анализ персонала по уровню образования показывает, что самое большее количество работников имеет высшее – руководители, специалисты и среднее полное – охранники. Анализ обучения и повышения квалификации показал, что работа не проводится. Не разработаны локальные нормативные акты, регулирующие процесс адаптации персонала, однако развита система наставничества. Заработная плата работника состоит из должностного оклада, выплат компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Процесс рекрутинга организован в несколько этапов: Первый – определение потребности в работниках, второй – формирование требований к кандидатам, третий – анализ ресурсов финансовых и временных, четвертый – выбор источников привлечения кандидатов, пятый – оценка и подбор кандидата, шестой – принятие решения о найме. Коэффициент оборота по приему увеличивается в 2022 году. Коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести и увеличивается в 2021 году. Коэффициент постоянства и стабильности персонала находятся на высоком уровне, но с каждым годом снижаются. Анализ эффективности закрытия вакансий показывает, что с каждым годом цена вакансии увеличивается у всех источников. Индекс временных затрат на закрытие вакансии увеличивается с каждым годом. Индекс принятых

предложений о работе составляет почти одинаковое количество во всех периодах и равен 0,9, а в 2022 снижается до 0,8.

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга персонала показал, что процесс рекрутинга в ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ» организован хорошо, он имеет четкие алгоритмы, однако существуют проблемы в системе рекрутинга персонала, такие как:

- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение индекса времени по закрытию вакансии;
- снижение индекса принятых предложений о работе;
- снижение коэффициента постоянства персонала;
- снижение коэффициента стабильности персонала.

Для устранения выявленных проблем предложены следующие мероприятия по их устранению.

- снижение издержек на закрытие вакансии;
- снижение количества времени работы над вакансией;
- повышение индекса принятых предложений о работе;
- повышение коэффициента постоянства и стабильности персонала.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий проведен расчет общих затрат, которые понесет компания для их внедрения. На основании проведенных расчетов определено, что экономический эффект от внедрения мероприятий составит 21154 руб., а экономическая эффективность составит 1,119 руб. Также реализация предложенных мероприятий сформирует положительный социальный эффект – оптимизируется движение персонала, снизится текучесть кадров – предположительно до 6%, что, в свою очередь, повлияет на увеличение коэффициентов постоянства и стабильности персонала. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность рекрутинга и сократит время закрытия вакансии.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
2. 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).
3. 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.
4. 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.
5. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern EconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
6. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
7. 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.
8. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер: под редакцией И. М. Степнова: перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

9. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н.А. Лытневой.- Орёл, 2017.– 200с.
10. 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.
11. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2020. 64 с.
12. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
13. 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.
14. 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.
15. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
16. Мансуров, Л.Ф., Ильин С.В. Интерактивный отбор персонала // Уфимский государственный авиационный технический университет. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 279– 285
17. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

18. 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

19. 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.

20. 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

21. 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.

22. Соколова, Л.А., Конопина 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.

23. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. – М.: КноРус. 2020. 720 с.

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

25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197– ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 10.03.2023).

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

27. 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.

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

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

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

31. Устав ООО ЧОО «ФОРМАТ СБ»

32. Консультант-плюс

33. Рекрутинг. Что это? (<https://www.klerk.ru/blogs/rosco/494542>)

34. Что такое рекрутинг? Виды, методы ИТ рекрутмента (<https://selecty.ru/recruiting2022>)

35. Приказ Росгвардии от 30.11.2019 № 396 "Об утверждении типовых программ профессионального обучения для работы в качестве частных охранников" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2020 № 58016)