

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 «Инновации»)

Обучающийся

Т.В. Андриянова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Инновации»).

Цель работы: внедрение современных методов рекрутинга в организацию работы Общества с ограниченной ответственностью «Инновации».

Объект исследования: группа компаний, управляющей организацией которых является ООО «Инновации».

Предмет исследования: система рекрутинга компании ООО «Инновации».

Тема привлечения человеческих ресурсов в организацию была актуальна всегда и не только не утратила своей значимости в современной реальности, но и набирает позиции с каждым днем. В условиях жесткой конкуренции на рынке, ограниченности материальных ресурсов человеческий потенциал становится основным преимуществом и движущей силой на пути к успеху и процветанию организаций.

Структура и объем работы: ВКР состоит из введения, теоретической части, раскрывающей методы и технологии современного рекрутинга, аналитической, дающей характеристику ООО «Инновации» и раскрывающей проблемные места компании и практической, предлагающей конкретные мероприятия для решения сложившейся ситуации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты рекрутмента в организации.....	7
1.1 Основные понятия рекрутмента, история возникновения.....	7
1.2 Методы привлечения персонала.....	9
2 Характеристика группы компаний, функционирующих под руководством ООО «Инновации».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании.....	24
2.2 Анализ системы рекрутинга ООО «Инновации».....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга ООО «Инновации».....	38
3.1 Комплекс мероприятий, направленный на совершенствование рекрутинга ООО «Инновации».....	38
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	48
Заключение.....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Пример оформления заявки в ООО «Инновации».....	59
Приложение Б Должностная инструкция по должности «Водитель лесовоза».....	60

Введение

Актуальность темы «Совершенствование рекрутинга в организации» заключается в особой значимости человеческого ресурса как для процветания отдельно взятого бизнеса, так и для развития экономического состояния всей страны в целом. Истоки кадрового вопроса берут свое начало со времен разделения труда, но в современном мире приобретают особый смысл. Брайан Трейси в своей книге «Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса» утверждает, что успешный навык подбора персонала – главное умение современного бизнеса и именно от этого навыка зависит успех всего предприятия [18, стр. 125].

Все больше дает о себе знать кадровый дефицит в развитых странах, чему способствуют развитие информационных технологий и, как следствие, трудовые миграции. Наиболее это выражено среди высококвалифицированных специальностей, но и среди рабочих профессий имеет место быть. Если раньше соискатели выбирали работу, в основном, в своем регионе, то сегодня область поиска работы распространилась на всю страну и даже в зарубежные регионы. По статистике, проведенной Натальей Токарской, директором по персоналу банка группы Ашан, основателем Школы Рекрутмента, успешным карьерным консультантом, более 70% людей, так или иначе, не довольны своей работой. Для современного человека уже недостаточно материального вознаграждения, он стремится к развитию, хочет получать удовольствие от рабочего процесса, чувствовать свободу действий. Все это создает конкуренцию в сфере привлечения персонала и требует от работодателя использования новых инструментов, позволяющих оставаться привлекательным предложением для соискателей вакансий.

Работы известных теоретиков в области управления персоналом В.Н. Луговой, А.Я. Кибанова, Я.В. Красниковой, С.В. Ильиченко послужили теоретической базой этой работы. В части организации практической части

были использованы материалы, С.В. Ивановой, К. Окунцевой, Н. Токарской и других авторов, фамилии которых перечислены в содержании данной работы.

Целью данной работы является внедрение современных методов рекрутинга в организацию работы Общества с ограниченной ответственностью «Инновации».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать современные методы подбора персонала;
- провести анализ текущего состояния дел в управлении персоналом в ООО «Инновации» и выявить проблемные места в этой сфере;
- разработать рекомендации по улучшению процесса подбора в компании;
- внедрить современные методы рекрутинга в деятельность по управлению персоналом ООО «Инновации» в части привлечения новых сотрудников.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является группа компаний, функционирующих под руководством управляющей организации Общество с ограниченной ответственностью «Инновация».

Предметом исследования – деятельность компании ООО «Инновация» по привлечению персонала.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы теоретические научные методы: анализ, обобщение, аналогии, классификации и эмпирические: опросы, анкетирование, интервью, наблюдение.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;

- Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ;
- Федеральной закон № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»;
- научные статьи, посвященные проблемам найма персонала;
- телеграмм канал HR Secrets Натальи Токарской;
- телеграмм канал Карьерный Улей Людмилы Шива;
- тематические статьи, статистика и аналитика рабочего сайта HeadHunter;
- локальные нормативные акты ООО «Инновации», статистическая и бухгалтерская отчетность компании;
- должностные инструкции, действующие в ООО «Инновации»;
- коммерческие предложения по внедрению автоматизированных систем отслеживания кандидатов.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования результатов работы специалистами по персоналу ООО «Инновации», а также специалистами других компаний аналогичной направленности.

Объем бакалаврской работы составляет 56 страниц без учета приложений. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и двух приложений. В работе использовано 20 источников литературы, представлено 12 таблиц, 7 рисунков и 2 приложения.

1 Теоретические аспекты рекрутмента в организации

1.1 Основные понятия рекрутмента, история возникновения

Профессия рекрутера является востребованной и значимой в современном мире, потому что именно этот специалист делает возможным успех и процветание компании, подбирая подходящую команду сотрудников. Чтобы успешно работать в этой области, человек должен обладать не только знаниями технологий подбора персонала, но и быть психологом, владеть искусством ораторского мастерства, постоянно развивать свои коммуникативные навыки, а также разбираться в отраслевых особенностях. Высокая текучесть кадров, нехватка персонала, большие финансовые средства, затрачиваемые на его поиск, говорят о неэффективном управлении и могут привести к банкротству бизнеса. Использование современных технологий, грамотно выстроенная стратегия управления персоналом напротив способствует повышению эффективности производства, помогает сформировать положительный имидж на рынке, способствует развитию организации.

Прежде чем перейти к методам подбора персонала, раскроем основные понятия темы, так как в ней в последнее время присутствует очень много англицизмов.

HR (human resources) – человеческие ресурсы.

HR-менеджер – это специалист, который управляет человеческими ресурсами, руководящий сотрудник кадровой службы, занимающийся разработкой стратегии по управлению персоналом.

Рекрутмент – деятельность, направленная на подбор, отбор и наем персонала.

Рекрутинг – один из методов подбора персонала, включающий комплекс мероприятий по привлечению кадров.

Рекрутер – сотрудник, занимающийся непосредственно поиском персонала на существующие вакансии.

Оффер (offer) – предложение работодателя о трудоустройстве утвержденному кандидату, содержащее важные условия будущего трудового договора. Чаще всего подразумевает под собой документ в бумажном или в электронном формате, но, по усмотрению работодателя, может быть представлен и в устной форме.

История возникновения рекрутинга уходит своими корнями в III век до нашей эры, в Древний Египет, где рекрутеры выбирали солдат на военную службу. Система «приведи друга и получи вознаграждение», которая сейчас пользуется популярностью во многих компаниях, была применена впервые Юлием Цезарем, опять же, в наборе на военную службу.

В России активно использоваться иностранная терминология в сфере привлечения кадров стала не так давно. Это совсем не значит, что российские компании не уделяли должного внимания кадровой политике. Почти 90 лет назад Иосиф Сталин произнес фразу «Кадры решают все!», которая впоследствии стала крылатой.

В 2010 году в учебнике по управлению персоналом А.Я. Кибанов так расставил по значимости источники поиска вакансий: «... люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы» [20, стр. 316]. Сейчас это может быть актуально лишь для маленьких городов и государственных бюджетных учреждений, а основным источником в подборе персонала для бизнеса стал Интернет и различные информационные технологии. Одна и та же книга Татьяны Баскиной «Техники успешного рекрутмента», выпущенная в 2023 году, разительно отличается от издания 2017 года. Современный мир динамично развивается, внедряются новые технологии, цифровизация охватывает все новые области нашей жизни.

Именно с ИТ-технологиями связано большинство нововведений в сфере подбора персонала.

В организациях с небольшой численностью и текучестью персонала подбором кадров занимаются кадровики либо руководители, в более крупных компаниях – отдельный специалист или же целый отдел. Существуют также организации – рекрутинговые агентства, деятельность которых состоит в подборе персонала для заказчиков. Такие агентства бывают специализированные, например, на подборе ИТ-специалистов, либо же разнопланового уровня. Обычно в рекрутинговые агентства обращаются, когда нужно найти редкого специалиста, либо в короткие сроки закрыть большое количество вакансий, например, при открытии бизнеса. Плюсы работы с агентством:

- высококвалифицированные специалисты, владеющие различными техниками подбора персонала;
- обширные базы данных кандидатов;
- обычно предоставляются гарантии трудоустройства и в случае, если найденный работник увольняется в течение оговоренного времени, предоставляют ему бесплатную замену.

Минусом будет достаточно дорогая стоимость подобных услуг, на некоторых специалистов составляющая до 30 % от их годового заработка. Поэтому, если в компании постоянно нужен новый персонал, экономичнее будет создать свою службу, которая будет обеспечивать приток этого персонала.

1.2 Методы привлечения персонала

Выбор методов подбора персонала зависит уровня открытой вакансии. Чем более высока искомая позиция, тем больше потребуются финансовых вложений, знаний, умений и опыта специалиста по подбору кадров. На

рисунке 1 представлены методы подбора персонала, используемые сегодня во всем мире.



Рисунок 1 – Методы подбора персонала

Вакансии самого высокого уровня закрывают, используя методы Executive Search и Headhunting. Executive Search переводится с английского как исполнительный поиск, а Headhunting в буквальном смысле – охота за головами. Такие методы используют, когда необходимо найти уникальных специалистов. Обычно это руководители самого высокого ранга, либо специалисты с редкой компетенцией или опытом работы. Резюме топ-специалиста не встретишь на рабочем сайте, его приходится переманивать из других компаний, что требует немалых затрат. Каждая вакансия такого уровня требует индивидуального подхода, разработки отдельной стратегии и высокой квалификации специалиста по подбору, поэтому с этой задачей лучше всего справятся специалисты рекрутингового агентства [10].

Следующий метод подбора кадров называется скрининг. Этот метод, наоборот, используется для закрытия потребности в низкоквалифицированной рабочей силе, которая зачастую носит массовый характер. При использовании скрининга нет необходимости проводить многоэтапный отбор, тестирование, собирать рекомендации. Рекрутер больше интересуется личностными качествами, задает минимум вопросов

кандидату, проверяет в основном анкетные данные. Интервью может проводиться в групповом формате для экономии времени.

Более подробно разберем метод подбора персонала, который называется рекрутинг, так как это наиболее часто применяемый метод в организациях. Его чаще всего используют при подборе сотрудников среднего уровня и некоторых рабочих специальностей, но можно использовать абсолютно для любой вакансии.

Рекрутинг состоит из нескольких этапов:

- получение заявки от заказчика;
- составление карты поиска кандидатов, определение источников закрытия вакансии;
- составление текста объявления о вакансии;
- просмотр резюме, отбор подходящих кандидатов;
- первичное телефонное собеседование;
- повторное очное собеседование, возможно тестирование, либо сразу собеседование с заказчиком, если тестирование не актуально для данной вакансии;
- получение обратной связи от заказчика и кандидата.

Предложение о работе кандидату, либо отказ;

- найм на работу;
 - введение в должность и адаптация вновь принятого сотрудника
- иногда также входит в функции подборщиков;
- рассмотрим подробнее все этапы подбора персонала.

Основными участниками рекрутинга являются: заказчик, специалист по подбору персонала и кандидат. Именно с заявки заказчика запускается процесс поиска необходимого работника. От правильности оформления этой заявки во многом зависит успешность дальнейших мероприятий. Как показывает практика, заказчик зачастую бывает очень занят и не всегда понимает, какой именно человек ему нужен. Чтобы унифицировать процесс

приема заявки, рекомендуется составить подробный бланк заранее и включить в него следующие пункты:

- название должности, отдела, структура отдела и подчиненность;
- причина возникновения вакансии (например, расширение производства, либо запуск нового направления в бизнесе);
- если это не вновь открытая вакансия, то причины увольнения предыдущего сотрудника (этот пункт может дать много информации, о том каким должен или наоборот не должен быть будущий работник);
- образование, профессиональный опыт и функционал;
- личностные компетенции будущего сотрудника;
- компенсационный пакет (уровень заработной платы, перспективы роста, льготы и компенсации, предусмотренные в компании);
- режим работы и отдыха.

Так же рекомендуется составить список абсолютно необходимых вводных для кандидата, без наличия, которых рассматривать его не имеет смысла, желательных, но не обязательных и абсолютно не приемлемых. Это может быть наличие специального образования, водительских прав, знание определенных программ либо другие пожелания к кандидату.

Хорошей практикой в компаниях является составление профиля компетенций для каждой должности. Это большая кропотливая работа, которая проводится руководителем кадровой службы предприятия совместно с руководителями всех подразделений. Этот документ может использоваться не только для подбора персонала, но и для аттестации уже работающих сотрудников, а также при ротации и повышении по служебной лестнице работников [8].

На основе полученной заявки рекрутер составляет карту поиска, в которой отмечается срочность закрытия вакансии, какими инструментами планируется пользоваться и предполагаемые источники вакансий. Так же в карте поиска очень полезной будет информация о том, сколько кандидатов

нужно отобрать, чтобы успешно закрыть вакансию. Это называется воронкой подбора. Термин пришел из сферы продаж, как и многие другие инструменты, которые мы рассмотрим позже [12]. Для начинающего специалиста по найму последняя опция будет не доступна, так как воронка составляется на основе анализа предыдущих закрытий вакансий. Только проработав не один десяток вакансий и проанализировав все этапы работы поиска персонала, мы понимаем, что для найма одного, например, офис-менеджера, мы должны просмотреть сто резюме, провести телефонное интервью с двадцатью из них, пригласить на первичное собеседование десять человек и на собеседование с заказчиком четверых. Аналитика в работе рекрутера должна проводиться на каждом этапе и быть неотъемлемой частью его деятельности. Служба исследований HeadHunter [4], одного из самых известных и используемых сайтов по поиску работы и сотрудников в мире, провела опрос среди своих клиентов на предмет использования аналитики в процессе подбора персонала и получила следующие данные:

- самой популярной платформой для анализа является Excel – 46 %;
- собственные программные разработки для систематизации процессов подбора персонала имеют 13 % компаний;
- ATS-системы – профессионально разработанные программы, позволяющие упростить и облегчить работу рекрутеров – 21 %;
- чат-боты – 12 %;
- с коммерческой системой отслеживания ошибок – Jira работают 9 %;
- не используют платформы для автоматизации – 27 %.

На этом этапе рассмотрим, какие существуют источники поиска кандидатов. В первую очередь разделим все источники вакансий на внутренние и внешние и определим их плюсы и минусы.

Закрывать вакансию внутренними источниками – значит искать кандидата среди уже работающих сотрудников, не привлекая новый персонал. Здесь мы используем несколько инструментов – это ротация, совмещение или совместительство, кадровый резерв [15].

Ротация кадров бывает как вертикальной, так и горизонтальной. Этот инструмент очень полезно использовать в компании как для сотрудников, которые получают дополнительный опыт, расширяют свой кругозор, получают перспективы роста, так и для руководства, которое имеет возможность более точно узнать потенциал своих работников и расставлять их на позиции, используя это знание.

Совмещение либо совместительство используют, когда образовался небольшой фронт работы или, например, временного характера.

Более сложный и интересный инструмент – кадровый резерв. Это длительный процесс, состоящий из отбора, обучения, стажировки перспективных сотрудников на вышестоящие должности. Обычно в резервисты берут сотрудников не старше 35 лет, так как движение по карьерной лестнице занимает довольно длительное время.

Очень интересно подобная работа поставлена в Компании «Востсибуголь». Первым этапом коллегиально выбирается резервист, который в течение года проходит различные обучающие модули. Обучение дает информацию не только по ожидаемой должности, а затрагивает в целом все процессы на производстве. В конце года подводятся итоги о соответствии резервиста предполагаемой должности, и принимается решение о дальнейшем его составе в кадровом резерве. Бывает, в ходе обучения становится ясно, что этот человек не подходит на определенную ему должность, но зато будет полезен на другой. Пройдя успешно обучение, резервист может временно исполнять обязанности вышестоящего сотрудника, на должность которого он стажировался, что дает ему еще более глубокий опыт, а руководство получает полностью подготовленного сотрудника.

Плюсы внутреннего рекрутинга:

- уменьшение расходов на подбор персонала;
- уменьшение текучести кадров;
- возможность более тщательного изучения компетенций кандидата;
- адаптация на новой должности происходит быстрее;
- повышение лояльности сотрудников, мотивированных повышением по служебной лестнице.

Минусами является:

- более ограниченный выбор кандидатов;
- иногда коллектив сложно принимает новое руководство, еще вчера стоящее с ним на одной позиции;
- не происходит обновления коллектива, а вместе с этим отсутствует приток свежих идей в бизнесе.

Так же к внутренним источникам привлечения персонала относят различные объявления о вакансиях на информационных досках, сайтах организации, акции «Приведи друга и получи бонус». Все эти источники лишь косвенно являются внутренними, так как в организацию привлекаются новые люди, лишь используя внутренние связи.

Внешние источники более обширны и зависят лишь от фантазии специалиста по подбору персонала. Как отмечалось выше, на первое место вышли интернет источники – это всевозможные социальные сети, рабочие сайты, специализированные профессиональные сообщества, представленные ИТ-разработчиками электронные системы поиска, которые интегрируются с другими системами поиска. Кроме этого, можно использовать и другие способы. Например, объявления по радио и телевидению, рекламные листовки, размещенные в местах предположительного пребывания потенциальных кандидатов.

Еще один перспективный источник закрытия вакансий – сотрудничество с учебными заведениями. Это может быть организация учебной практики, стажировки, чтение профильных лекций студентам, участие в защите дипломных проектов. Огромный интерес представляет совместный проект РУСАЛа и En+ Group – «Лаборатория энергетики». Одно из направлений этого проекта – выполнение студентами высших и средних заведений совместно с научными руководителями реальных заданий бизнеса. Это помогает работодателю не только получить свежие идеи для своего бизнеса, но заинтересовать работой в своей компании молодых талантливых ребят. Также в проект «Лаборатория энергетики» входят различные обучающие курсы, олимпиады, экскурсии, профориентация среди подрастающего поколения школьного возраста, корпоративный учебно-исследовательский центр, стипендиальная программа, целевое обучение для студентов. Все это работает на престижность компании и создает предпосылки притока новых кадров в будущем.

Следующий этап рекрутинга – составление объявления о вакансии.

Ксения Окунцева подробно разбирает современные требования при составлении текста вакансии в своей книге «Все, что вы хотели знать об ИТ-рекрутинге: как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами». Окунцева освещает тему подбора ИТ-специалистов, но и для остальных позиций ее советы имеют ценность. Необходимо соблюсти несколько правил, чтобы на вашу вакансию «откликнулись целевые, релевантные кандидаты» [14].

Первое на что обратят внимание соискатели – название вакансии, оно должно быть понятно для них. Также необходимо конкретизировать сферу деятельности, так как, например, менеджер по продажам недвижимости и бытовой техники – это разные специалисты. Объявление о вакансии должно привлекать внимание среди сотен других подобных, поэтому допускается использовать креатив, но в умеренных количествах и, соотнося его с аудиторией, на которую рассчитана данная вакансия. Если целевая аудитория

– это преимущественно молодежь, то креативные тексты будут иметь успех, но если поиск идет, например, медицинского работника, то лучше придерживаться классических оборотов речи. Ксения Окунцева рекомендует применять метод, используемый в маркетинге – AIDA. Это аббревиатура расшифровывается: Attention – внимание, Interest – интерес, Desire – желание, Action – действие. Сначала привлекаем внимание соискателя, пробуждаем его интерес, вызываем желание работать у нас и выполнить действие – откликнуться на вакансию.

Основные структурные компоненты объявления о вакансии:

- тезисное обозначение цели нашего поиска;
- информация о компании – уникальность на рынке, миссия, специфика бизнеса;
- преимущества работы в компании – это может быть удобное расположение офиса, корпоративные скидки; здесь же можно рассказать о командных принципах работы;
- причины открытия вакансии;
- цели и задачи, что предстоит делать, какого результата достигнуть;
- перечислить критичные и желательные ожидания от кандидатов;
- условия – заработная плата, режим работы;
- контакты для отклика, либо ссылки на сайт компании, странички в социальных сетях.

Текст объявления должен быть максимально лаконичным, структурированным, состоящим из простых предложений. Такой стиль письма называется – инфостиль [9]. Максимом Ильяховым был создан сервис «Главред» <https://glvrd.ru>, на котором можно проверять тексты на канцеляризм и слова, не несущие смысла для читателя. При написании объявления о вакансии используем типографику – правила оформления текста, делающие его удобным для чтения. Вот основные моменты:

используем одинаковый шрифт и размер, выделение жирным и полужирным шрифтом лишь в заголовках, не использовать выделение слов прописными буквами, не использовать восклицательные знаки, употреблять только общепринятые сокращения,

Важно перечислить пункты, которых следует избегать.

В первую очередь, это дискриминация, которая запрещена на законодательном уровне. В статье третьей Трудового кодекса Российской Федерации перечислены параметры, по которым нельзя проводить отбор кандидатов, к ним относятся, пол, возраст, семейное положение и еще ряд признаков, которые необходимо обязательно учитывать при составлении объявления [19].

Не рекомендуется вносить в объявления стоп-факторы такие как «резюме без фотографии не рассматривается», «вы нам не подойдете, если» и так далее. Такие выражения добавляют пренебрежительности тексту.

Проверив самостоятельно текст на наличие неточностей и ошибок, протестируйте его на целевой аудитории, например, на сотрудниках, уже работающих у вас на аналогичных должностях.

На этапе просмотра резюме и отбора подходящих кандидатов может возникнуть две противоположные проблемы: слишком большое количество откликнувшихся и недостаток, либо отсутствие на рынке нужных специалистов. В зависимости от этого мы выбираем методы пассивного либо активного поиска [11].

Когда требуется в короткие сроки пересмотреть большое количество резюме на одну позицию, можно воспользоваться «отсекающим» методом. Суть его состоит в том, чтобы ранжировать список нужных нам требований и методично убирать резюме, не соответствующее им. Это позволит отсеять нерелевантные резюме и уменьшить количество кандидатов до приемлемого числа [7].

Если же количество откликов недостаточно, рекрутер приступает к активному поиску, например, по ключевым словам. Один из методов

называется булев поиск – это поиск с помощью логических операторов (AND, OR, B, NOT). В Таблице 1 представлены значения логических операторов и принцип их действия.

Таблица 1 – Булев поиск в подборе персонала

Оператор	Пример поиска	Когда применяют	Результат в выдаче
AND или отсутствие оператора	Бухгалтер материальная группа Бухгалтер AND материальная группа AND Иркутск	Если есть несколько значимых вводных	Все перечисленные слова, в любом порядке, одно без другого не будет
OR	Офис-менеджер OR секретарь OR помощник руководителя	Если нужно найти один из вариантов, близкие по значению или равнозначные понятия из одной области	Одно из перечисленных слов – или/или
NOT AND /NOT	Специалист по персоналу NOT среднее образование	Если нужно исключить слово или фразу	Любое упоминание этого слово автоматически исключает страницу из поиска
«ключевая фраза»	«специалист по закупкам»	Если слова по отдельности имеют разный смысл	Выдаст конкретное сочетание слов, именно в запрашиваемом виде

Теоретики рекомендуют не переоценивать этап отбора резюме. Олеся Таран, например, в книге «Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR» утверждает, что информативность резюме составляет всего лишь 5 %. Оставшиеся 95 % информации будут доступны лишь в процессе коммуникации – в ходе телефонного интервью или непосредственно при личной встрече [16].

Отобрав достаточное количество резюме, готовимся к телефонному интервью, основная цель которого состоит в приглашении кандидата на личное собеседование. Здесь нужно помнить слова Коко Шанель: «У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление».

Некоторые советы по проведению этого этапа дает Татьяна Баскина [1]:

- составить план интервью, чтобы не упустить важные моменты;
- проявлять гибкость, необходимо уточнить у кандидата, удобно ли ему сейчас разговаривать, и перезвонить в противном случае;
- провести краткую презентацию компании, озвучить наиболее привлекательные особенности вакансии, заинтересовать ею собеседника;
- задавать квалификационные вопросы, используя открытые формы, записывать ответы кандидата, чтобы иметь возможность проанализировать их позже в сравнении с остальными претендентами;
- избегать точных цифр заработной платы на первичном интервью, но обязательно уточнить зарплатные ожидания кандидата;
- избегать длинных пауз, стремясь к динамичности разговора.

Итогом телефонного интервью может быть не только приглашение на очное собеседование, но и пополнение базы данных кандидатов либо обновление информации о нем, возможность получить от соискателя рекомендации о других потенциальных кандидатах либо новости об актуальном состоянии рынка, возможность произвести положительное впечатление о компании.

Очное интервью с кандидатом бывает разных форматов. В некоторых компаниях принято проводить несколько этапов собеседований, тестирований, выполнения заданий, в других же собеседование проходит непосредственно с будущим руководителем без участия специалиста по подбору. Во многом это зависит от уровня искомого специалиста и сложности решаемых им задач. Иногда работодателями практикуется стрессовое интервью, когда кандидату искусственно создают проблемную ситуацию, чтобы проверить его умение справляться с трудностями. Такой подход можно использовать лишь в исключительных случаях, когда главной компетенцией соискателя является стрессоустойчивость. В противном

случае, можно приобрести плохую репутацию на рынке и упустить успешного кандидата [6].

Адам Брайан в книге «Как нанять идеального кандидата» советует избегать стандартного интервью. Он предлагает не тривиальные способы, такие как: провести экскурсию, представив кандидату будущих коллег, пригласить его на обед, задать несколько необычных вопросов. Все это поможет собрать разнообразную информацию о претенденте, избежать социально-желательных ответов, в то же время позволяет заинтересовать собеседника, найти дополнительные точки соприкосновения, сделать принятие решения о работе в компании более осозанным [3].

Наиболее оптимальная форма собеседования, считает Светлана Иванова, автор книги «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час» – интервью-переговоры. Это «процесс, в котором обе стороны имеют равные или близкие к равным права, заинтересованы друг в друге, а также в том, чтобы передать и получить всю полезную им информацию» [5, стр. 11]. Структура интервью-переговоров представлена на рисунке 2.

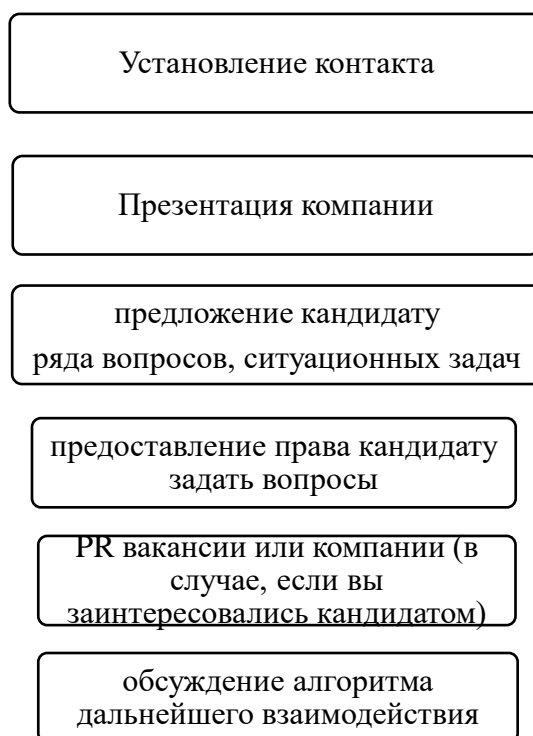


Рисунок 2 – Структура интервью-переговоров

Перечислим еще некоторые виды собеседований, которые используются при подборе современными организациями.

Кейс-интервью или ситуационное интервью – методика основана на решении кандидатом определенных ситуаций, смоделированных для него.

Проективное интервью – состоит из вопросов, касающихся не лично кандидата, а предполагающих оценку других людей или ситуаций. Человек склонен проецировать свой жизненный опыт на объяснение действий других людей, из чего опытный рекрутер может сделать соответствующие выводы.

Метод «Провокация» – позволит узнать истинное мнение кандидата на интересующую тему. Например, ответ на вопрос «Почему в последнее время стало так много несговорчивых клиентов», позволит выяснить клиент ориентированность кандидата.

Если в организации разработана корпоративная модель компетенций, то именно на этом этапе можно проверить соответствие ей кандидата, используя при этом различные методики психологического характера [6].

Независимо от того, закончилась работа с соискателем приемом на работу или нет, обязательным этапом будет получение обратной связи от заказчика и доведение ее до сведения кандидата. Если найденный нами потенциальный сотрудник не подошел по каким-то параметрам, мы должны понимать причины и скорректировать свою дальнейшую работу. Некоторые работодатели предупреждают кандидата, что позвонят ему только в случае положительного решения. Эта позиция может и сэкономить какое-то время, но создает плохую репутацию фирме.

Оформлением приема на работу новичка чаще занимаются другие сотрудники, ответственные за кадровое делопроизводство, рекрутер лишь оказывает сопровождение этого процесса.

Еще меньше рекрутеров занимаются введением в должность и адаптацией вновь принятого сотрудника, хотя эта практика позволила бы снизить текучесть кадров и расходы работодателя на поиски новых работников.

В заключение первой главы выпускной квалификационной работы по теме «Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Инновации»)» отметим особое значение службы подбора персонала, как фактора, формирующего наиболее ценный ресурс – человеческий. От такого, как выстроена работа по привлечению кадров, зависит, в конечном итоге, развитие и само существование предприятия [2].

Отметим стремительное развитие технологий в этой отрасли и необходимость постоянно совершенствовать свои знания, чтобы оставаться конкурентоспособными.

В первой части выпускной квалификационной работы мы познакомились с основными понятиями современного рекрутмента, разобрались с методами подбора персонала и подробно рассмотрели этапы рекрутинга. Узнали о различных источниках поиска кандидатов, а также плюсы и минусы использования собственных внутренних человеческих резервов организации. Рекомендации по составлению текстов вакансий и современные методы проведения собеседований будут полезны в работе специалистов, занимающихся подбором персонала, и позволят избежать некоторых ошибок.

Наряду с важностью деятельности по подбору персонала, нужно отметить и необходимую работу по адаптации и удержанию коллектива, как средству профилактики текучести кадров на предприятии [17]. Стабильная, хорошо подобранная команда специалистов станет залогом успеха любого предприятия.

2 Характеристика группы компаний, функционирующих под руководством ООО «Инновации»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «Инновации».

Сокращенное наименование: ООО «Инновации».

Юридический адрес и фактическое местонахождение компании: 664007, Иркутская область, г. Иркутск, ул. Карла Либнехта, стр. 94, офис 410Б.

Основное направление деятельности: является учредителем и управляющей организацией для нескольких юридических лиц.

ООО «Инновации» – это управляющая организация группы компаний, ведущей полный цикл лесопромышленного производства – лесозаготовка, переработка, логистика, сбыт. Структура компаний холдинга представлена на рисунке 3.

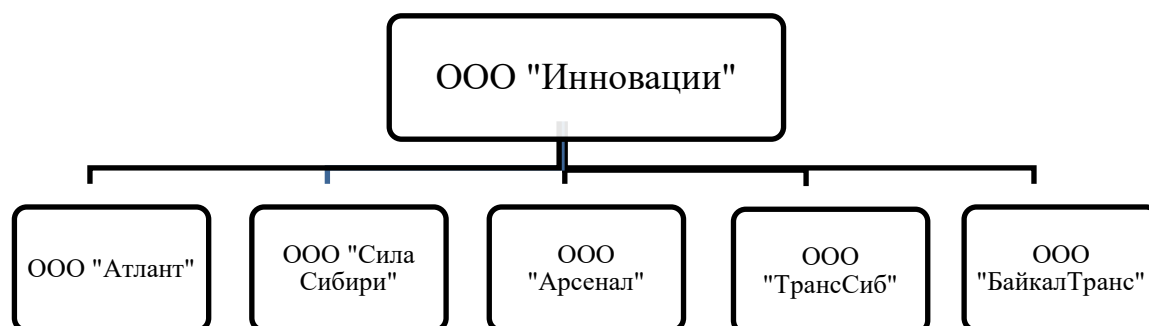


Рисунок 3 – Структура лесопромышленного холдинга ООО «Инновации»

Компания под названием ООО «Инновации» была зарегистрирована как юридическое лицо 10.08.2017 г, но начало деятельности было положено

еще в 2007 году. С тех пор компания увеличила свои производственные активы более чем в пять раз.

Сейчас лесопромышленный холдинг представляет собой комплекс современных производственных мощностей, использует передовые методы переработки древесины, что позволяет реализовывать свою продукцию не только по всей стране, но и за рубежом.

Управляющая организация расположена в областном центре, а лесозаготовительные площадки – на севере Иркутской области: в городе Усть-Илимске, поселке Новая Игирма Железнодорожного района, поселке Янталь Усть-Кутского района. Древоперерабатывающие заводы находятся в поселке Янталь и Усть-Илимске.

Компания осуществляет транспортную логистику своими силами. Ее собственность представлена несколькими видами автомобильного транспорта, железнодорожного и речного – всего более 200 единиц техники.

Миссия компании – развитие высокотехнологичного экологически безопасного производства и обеспечение российских и зарубежных потребителей высококачественной продукцией лесопереработки.

Цель компании – стать лидером по продаже древесины в России и расширить зарубежные рынки сбыта.

Задачи на ближайшие пять лет:

- увеличить заготовку древесины на 400 000 м² на текущих производственных площадках;
- арендовать заготовительную площадку в Красноярском крае;
- запустить в эксплуатацию новые цеха по переработке древесины;
- увеличить сбыт продукции существующим контрагентам;
- получить новые контракты на сбыт продукции с зарубежными партнерами.

Продукция, реализуемая холдингом:

- круглый лес;

- пиловочник ценных сортов древесины, таких как сосна, лиственница, ель, пихта, кедр, береза, осина;
- щепа;
- гранулы топливные (пеллеты) из отходов деревопереработки.

Полностью автоматизированный процесс сушки позволяет доводить пиломатериал до технологической влажности 10-12 %, что является высочайшим стандартом качества. А производство пеллет, позволяет снизить количество отходов производства, тем самым уменьшить и себестоимость продукции. Кроме этого, пеллеты являются на сегодняшний день одним из самых менее токсичных видов топлива, что благоприятно сказывается на экологии планеты. Кроме этого, экологи компании работают над восстановлением лесного массива, а технологи разрабатывают наименее вредные производственные решения.

Общая численность персонала холдинга составляет более 1000 человек.

Основные виды деятельности (по коду ОКВЭД) компаний, входящих в состав холдинга [13]:

02.20 – Лесозаготовки

16.10 - Распиловка и строгание древесины

52.24 - Транспортная обработка грузов

52.29 - Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

77.39 - Аренда и лизинг прочих видов транспорта, оборудования и материальных средств, не включенных в другие группировки

68.20 - Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Основной вид деятельности ООО «Инновации» (по коду ОКВЭД) [13]:

70.10 - Деятельность головных офисов

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

69.10 Деятельность в области права

69.20 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию

70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

82.11 Деятельность административно-хозяйственная комплексная по обеспечению работы организации

82.19 Деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса.

Функциональные задачи, выполняемые сотрудниками ООО «Инновации»:

- технико-экономическое управление производственными участками;
- оперативное управление;
- регламентирование деятельности предприятий, входящих в состав холдинга;
- планирование, отчетность, бухгалтерское сопровождение;
- кадровое обеспечение деятельности предприятий;
- консультационное сопровождение деятельности подконтрольных предприятий.

На правах управляющей организации, ООО «Инновации» может запрашивать у предприятий холдинга установленную отчетность, контролировать и регулировать их деятельность, утверждать на должность высшее руководство предприятий и выстраивать кадровую политику всех предприятий.

Организационная структура, представленная на рисунке 4, ООО «Инновации» состоит из десяти департаментов, которые осуществляют функциональное руководство всеми компаниями холдинга.

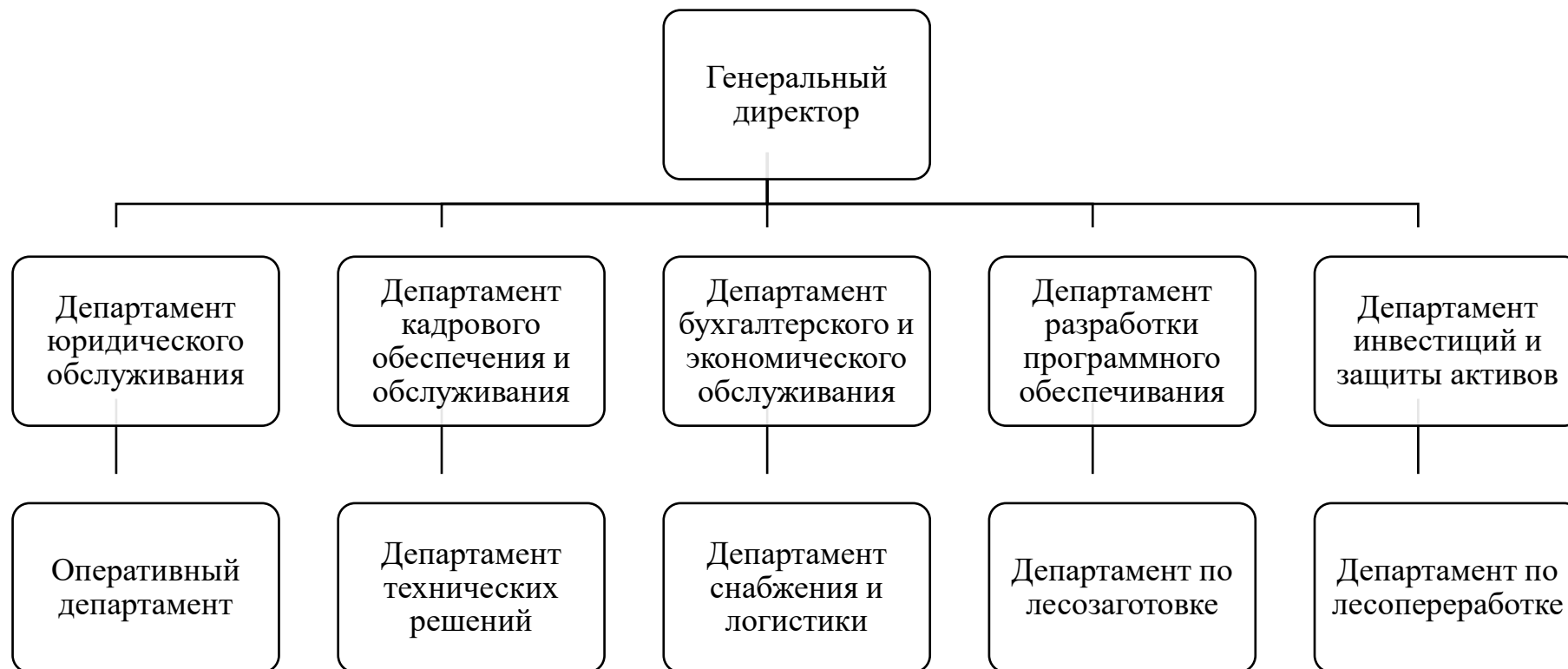


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Инновации»

Основные показатели экономической деятельности представлены в совокупности по холдингу за период 2020-2021 годов в таблице 2.

Таблица 2 – Основные результаты деятельности группы компаний лесопромышленного холдинга ООО «Инновации» за 2020–2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Изменение					
				2021–2022			2022–2021		
				абсолютн ое отклонен ие	темп прироста, %		абсолютн ое отклонен ие	темп прироста, %	
Выручка, тыс. руб.	4 168 930	4 693 292	7 688 222	524362	113		2994930	164	
Себестоимость продаж, тыс.руб.	2 764 808	3 549 950	4 840 352	785142	128		1290402	136	
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1 401 546	1 138 406	2 845 752	-263140	81		1707346	250	
Управленческие расходы, тыс. руб.	94 839	61 062	102 252	-33777	64		41190	167	
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 268 619	1 088 804	1 183 056	-179815	86		94252	109	
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	72 946	-91 971	1 525 447	-164917	126		1617418	1362	
Чистая прибыль, тыс. руб.	9 035	59 627	1 176 920	50592	660		1117293	1974	
Основные средства, тыс. руб,	679 541	760 146	1 290 769	80605	112		530623	170	

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020	2021	2022	Изменение			
				2021–2022		2022–2021	
				абсолютн ое отклонен ие	темп прироста, %	абсолютн ое отклонен ие	темп прироста, %
Оборотные активы, тыс. руб.	3 796 026	4 148 239	4 882 853	352213	109	734614	118
Среднесписочная численность ППП, чел.	945	876	1088	-69	93	212	124
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	49140	47479,2	63430,4	-16608	97	15951,2	136
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	4411,6	5357,6	7066,4	946	121	1708,8	132
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	52	54,2	58,3	2,2	104	4,1	108
Фондоотдача (стр1/стр8)	6,1	6,2	6	0,1	-	-0,2	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,1	1,1	1,6	0	-	0,5	-
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100	1,7	2	20	0,3	-	18	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	1,8	2	25	0,2	-	23	-
Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	99	100	80	1	-	-20	-

В 2022 году организация наращивает производственные мощности и оборотные активы относительно 2021 года на 70 % и 18 % соответственно. Из чего можно сделать вывод, что компания инвестирует в производство и имеет вектор к увеличению продаж и прибыли. В то же время относительно 2020 года в 2021 году управленческие расходы снизились на 33777 тысячи рублей или на 64 %, что говорит о рациональном использовании средств. Среднегодовая выработка в 2021 году увеличилась на 946 тысяч рублей относительно 2020 года, а в 2022 году на 1708,8 тысяч рублей относительно 2021 года. Это произошло в связи с обновлением производственного оборудования. Показатель фондоотдачи в организации стабилен и имеет положительную динамику, что свидетельствует об оптимальном использовании фондов. Мы видим, что средняя заработная плата рабочего увеличилась за 3 года 6,3 тысяч рублей, что показывает на недостаточный темп ее роста в сравнении с инфляцией. Возможно, как следствие этого, в 2021 году происходит отток кадров на 17 %.

Приведенные в таблице 2 экономические показатели деятельности свидетельствуют о развитии и росте компании. В то же время существует дефицит кадров и недостаточный рост заработной платы. На основании вышеизложенного делаем вывод, что компания имеет положительные тенденции, но необходимо внести некоторые корректировки в стратегию дальнейшего развития, чтобы не допустить убытков.

Рассмотрим кадровый состав холдинга в разрезе групп должностей в таблице 3.

Таблица 3 – Кадровый состав холдинга в разрезе групп должностей

Группы должностей	Среднесписочная численность			Изменение (абсолютное отклонение):			
	2020	2021	2022	2021-2020	темп прироста, %	2022-2021	темп прироста, %
Руководители	16	16	18	0	100	2	113
Специалисты	114	111	116	-3	97	5	105
Рабочие	815	749	954	-66	92	205	127
Всего	945	876	1088	-69	93	212	124

По данным таблицы 3 мы видим, что снижение численности в 2021 году произошло в большей мере в группе рабочих, что, несомненно, повлияло и на уменьшение других экономических показателей, представленных в таблице 2.

2.2 Анализ системы рекрутинга ООО «Инновации»

Проведем анализ системы рекрутинга, действующей в холдинге, чтобы выявить причины произошедшего спада. За подбор персонала во всех предприятиях холдинга отвечает департамент кадрового обеспечения и обслуживания ООО «Инновации». В 2021 году в состав департамента входили 3 человека: руководитель департамента, специалист, курирующий кадровое делопроизводство и специалист, занятый подбором персонала.

Для сравнения приведем пример усредненного варианта расчета потребности в специалистах по подбору кадров:

- 1 работник кадрового делопроизводства – на 300-400 человек;
- 1 рекрутер – 10-15 вакансий.

И хотя эти расчеты не являются обязательными к действию, руководители предприятий сами вправе утверждать количественный состав кадров, опираясь на свои потребности.

На рисунке 5 показано как менялся коэффициент текучести кадров за интересующий нас временной промежуток.

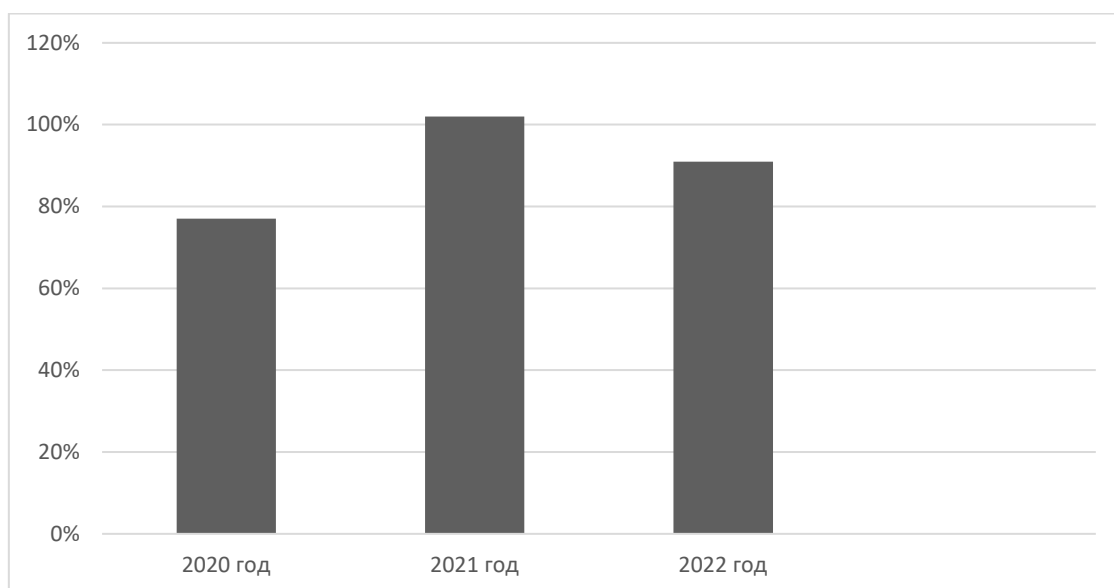


Рисунок 5 – Динамика коэффициента текучести кадров холдинга

На предприятиях наблюдается стабильно высокий уровень текучести кадров, с незначительным повышением его значения в 2021 году. Исходя из общей численности сотрудников, высокого коэффициента текучести кадров и усредненных нормативов численности рекрутеров относительно этих параметров, можно сделать вывод о большой загруженности специалиста по подбору персонала ООО «Инновации». Наиболее вероятно, что уменьшение численности сотрудников было связано в том числе и с тем, что специалист по подбору персонала не справлялся со своими задачами. Ежемесячное число вакансий в ООО «Инновации» составляет 45 человек. Исходя из усредненного варианта в ООО «Инновации» требуется 3 специалиста по подбору персонала.

В 2022 году руководство ООО «Инновации» приняло решение об реорганизации департамента кадрового обеспечения и обслуживания путем увеличения сотрудников, ведущих подбор персонала. Теперь количество

штатных единиц этого департамента составляет 5 человек, двое из которых занимаются непосредственно подбором персонала:

- HR-директор;
- ведущий специалист по подбору и адаптации персонала;
- специалист по подбору персонала;
- ведущий специалист по кадрам;
- специалист, курирующий кадровое делопроизводство.

Увеличение количества специалистов по подбору персонала позволило стабилизировать общую численность сотрудников в 2022 году, но не решило основную проблему – недостаток производственного персонала и высокую текучесть кадров.

Чтобы определить дальнейшие пути решения сложившейся ситуации, рассмотрим этапы подбора, применяющиеся в ООО «Инновации».

Процесс рекрутинга в ООО «Инновации» начинается традиционно с заявки линейных руководителей. Пример заявки представлен в приложении А. Для оперативности обсуждения деталей заявки, а также потенциальных кандидатов созданы группы в мессенджерах.

Наиболее популярный источник вакансий в компании – рабочий сайт HeadHunter. Следующие по частоте источники:

- Авито – российский интернет-сайт для размещения объявлений по разнообразным категориям, включая работу;
- профессиональные сообщества в социальных сетях;
- бегущая строка по телевидению, объявления на радио, в газетах;
- рекламные листовки;
- Федеральный портал по трудоустройству «Работа в России»;
- установка баннеров.

Девяносто девять процентов вакансий закрываются, используя пассивные и активные виды рекрутинга – это, преимущественно, работа с откликнувшимися кандидатами и самостоятельный поиск персонала на

рабочих сайтах. Собственная база кандидатов развита недостаточно, результаты работы с соискателями фиксируются в таблицах Excel не регулярно, что осложняет работу рекрутеров.

Первичное телефонное интервью состоит из следующих пунктов:

- представление компании;
- название вакансии, места ее расположения (в компании несколько предприятий в разных населенных пунктах);
- краткая информация об открытой вакансии;
- уточнение опыта кандидата;
- варианты графиков работы, вилка заработной платы.

Далее контакты заинтересовавшегося кандидата передаются непосредственному линейному руководителю и решение о найме принимает уже он. После обоюдной договоренности об условиях работы соискателя и линейного руководителя, кандидат заполняет анкету, которая проверяется службой безопасности компании, получает направление на медицинский осмотр и может приступать к работе. Так закрываются не только более простые вакансии рабочих профессий, которые и составляют основной сегмент требуемых позиций, но и вакансии специалистов.

Редко применяется тестирование и выполнение заданий, отбор в основном носит интуитивный характер. Еще реже в подборе персонала в компании используют метод Executive Search. Метод Headhunting не используется вовсе, так как руководители бизнеса не готовы значительно повышать заработную плату, что является одним из условий применения этого метода.

Из методов использования внутренних источников персонала используется только ротация.

В 2022 году ООО «Инновации» стала развивать сотрудничество со средними профессиональными заведениями, популяризируя компанию среди студентов. Сотрудники компании провели ознакомительные беседы с показом презентации о фирме, заключили договоры на прохождение

студентами производственной практики на базе лесоперерабатывающего предприятия Усть-Илимска.

Ведущим специалистом по подбору и адаптации персонала ООО «Инновации» были разработаны короткие анкеты для увольняющихся сотрудников для выяснения причин расторжения трудовых отношений. Проанализировав все анкеты за 2022 год, представим причины увольнений в виде круговой диаграммы на рисунке 6.

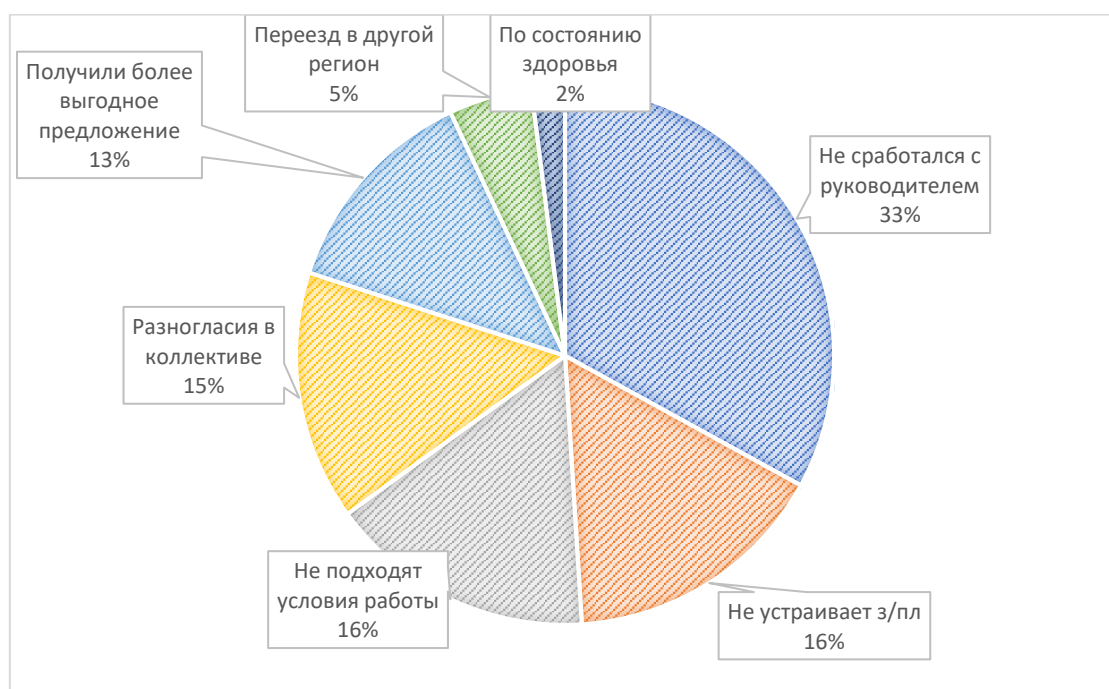


Рисунок 6 – Причины увольнений в холдинге

Несмотря на то, что уровень заработной платы недостаточно высок по отрасли, основной причиной увольнений являются разногласия: с руководителем – 33 %, с коллективом – 15 %, что составляет почти половину от всех остальных причин. Данный факт свидетельствует о том, что новые сотрудники подбираются без учета личностных компетенций и соотношения их внутри коллектива.

Рассмотрев все характеристики компании ООО «Инновации», мы делаем вывод, что у нее хороший потенциал, состоящий из большой

производственной базы, современных технологий, инвестиций и оборотных активов. В то же время, наблюдаются проблемы в области управления человеческими ресурсами – высокая текучесть кадров и, как следствие, производственные потери.

Проведя анализ основных организационно-экономических показателей ООО «Инновации», мы выявили основные недостатки в их деятельности:

- высокая текучесть кадров на предприятиях;
- дефицит кадров основных рабочих профессий.

Изучив систему работы по привлечению человеческих ресурсов, организованную на предприятиях, а также проанализировав причины увольнений сотрудников, мы выявили основные факторы сложившейся ситуации:

- найм персонала без учета личностных компетенций и соответствия корпоративной культуре;
- большая загруженность специалистов по подбору персонала;
- недостаточная мотивация и адаптация сотрудников.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга ООО «Инновации»

3.1 Комплекс мероприятий, направленный на совершенствование рекрутинга ООО «Инновации»

Для того чтобы усовершенствовать рекрутинг в ООО «Инновации» рекомендуется провести работу по следующим направлениям:

- При высокой текучести низкоквалифицированных работников, прежде всего нужно работать над быстротой процедур подбора, чтобы стабилизировать численность персонала и снять повышенную нагрузку с работающих. Перегруженность работников, в свою очередь, может так же способствовать текучести кадров.

- Провести стандартизацию основных производственных процессов для быстрого введения в должность новых сотрудников.

- Для более высокого грейда должностей проводить работу на удержание сотрудников. Для этого нужно разработать мотивационное стимулирование, программы адаптации. Стоит отметить, что одно лишь повышение заработной платы может не принести желаемого результата – удержания персонала, и может даже нести отрицательные моменты в виде перегрева рынка кандидатов.

- Заниматься деятельностью по брендированию компании, популяризации её, прежде всего, среди собственных сотрудников.

- Разработать корпоративную модель компетенций, благодаря которой можно будет подбирать более подходящий друг другу и компании персонал.

Для решения поставленных задач, направленных на снижение текучести кадров и удержание персонала, а также повышение скорости и качества закрытия вакансий, представим обоснование внедрения трех мероприятий.

В таблице 4 представлены основные проблемы, выявленные на предприятии и мероприятия, направленные на их решение.

Таблица 4 – Перечень мероприятий по совершенствованию рекрутинга в ООО «Инновации»

Проблема	Мероприятие
Низкая вовлеченность персонала	Брендинг компании, повышение корпоративного духа.
Высокая текучесть и дефицит кадров.	Использование при подборе персонала автоматизированной системы отслеживания кандидатов.
Подбор персонала без учета компетенций и соответствия корпоративной культуре	Разработка корпоративной модели компетенций.

Для решения выявленных на предприятии проблем в сфере управления человеческими ресурсами, представим мероприятия, направленные на повышение лояльности персонала. Для повышения скорости закрытия вакансий и продуктивности труда рекрутеров выберем наиболее подходящую автоматическую систему подбора персонала и докажем эффективность ее использования. Разработаем корпоративную модель компетенций, которая позволит подбирать соответствующий ей персонал, а также представим модель компетенций по должности, на которой наблюдается наиболее высокая текучесть кадров.

Мероприятие 1. Брендинг направлено на стимулирование вовлеченности персонала, путем повышения имиджевой значимости компании. В таблице 5 представлены мероприятия, направленные на вышеуказанные цели, с назначением ответственных за их проведение лиц.

Таблица 5 – Мероприятия, повышающие вовлеченность персонала

Мероприятие	Ответственные
Проведение корпоративных мероприятий – это могут быть спортивные соревнования, конкурсы профессионального мастерства, профессиональные и государственные праздники.	HR-директор Линейные руководители
Популяризация сайта компании, страниц социальных сетей.	HR-директор
Освещение историй успеха сотрудников компании, династий.	Ведущий специалист по кадрам
Оказание шефской помощи школе.	Руководители подразделений

Все эти мероприятия дают почувствовать работником принадлежность к общему большому делу и позволяют получить их лояльность к компании.

Мероприятие 2. Для увеличения скорости закрытия вакансий можно принять дополнительно еще одного рекрутера, что следует из расчета усредненных показателей численности и общего количества вакансий в месяц, либо рассмотреть альтернативный вариант – использование в работе рекрутеров автоматических систем отслеживания кандидатов ATS (Applicant Tracking System). Такие системы позволяют значительно экономить время рекрутера и получать более качественные результаты поиска. Увеличив скорость закрытия вакансий, мы сможем предотвратить простой дорогостоящего оборудования, который обходится компании от 1 до 3 % от оборота в год, нивелируем репутационные риски, инвестиционные потери, недополученную прибыль.

Перечислим основные функции таких систем:

- все кандидаты, рассматриваемые рекрутером, автоматически попадают в базу данных системы;
- размещение и управление объявлениями о вакансиях сопряжены с различными сайтами, в том числе корпоративным;
- существуют готовые варианты анализа и отчетности, значительно упрощают сложные экономические расчеты;

- скрининг-тесты ATS помогают в сортировке и упорядочивании кандидатов согласно приоритетным требованиям вакансий;
- автоматизированная рассылка ответов кандидатов, а также уведомление их о вновь открытой вакансии.

В настоящее время на рынке существует много ATS-программ. При выборе программы нужно учитывать, для какого типа компаний она рассчитана: предприятий с малой численностью (до 1000 человек), средней численностью (от 1000 до 5000), для крупных компаний либо для рекрутинговых агентств. Рассмотрим три системы различных производителей в сравнении друг с другом. В таблице 6 представлен сравнительный анализ по наиболее значимым параметрам системы.

Таблица 6 – Критерии выбора автоматической системы отслеживания кандидатов

Параметры системы	PeopleForce	Potok	СберПодбор
Простота использования	4	5	5
Доступна ли поддержка системы?	5	4	5
Возможность создания заявки	5	5	-
Удобна ли для откликов кандидатов система?	5	5	5
Наличие интеграций с системами поиска	5	4	4
Создание воронки подбора	5	5	5
Подходит для компаний со средней численностью	да	да	да
Стоимость приобретения программного обеспечения тыс. руб.	155	124	120
Стоимость обслуживания программы в месяц, тыс. руб.	72,9	41,5	39
Итого	29	28	24

Сравним параметры системы с первого по шестой пункт таблицы по пятибалльной системе: (от 1 – недостаточно представлено, до 5 – максимально представлено).

Наилучший балльный результат набрала ATS PeopleForce, но при соотношении цены и качества, рекомендуем выбрать ATS Potok.

Произведем финансово-экономическое обоснование по закупке программного обеспечения ATS Potok. В таблице 7 представлены все затраты на приобретение программного оборудования и намеченные сроки осуществления каждого мероприятия.

Таблица 7 – План-график по закупке программного оборудования

Мероприятие	Цена, тыс.руб.	Сроки осуществления
Заключение договора с поставщиком ПО	-	01.03.2023-06.03.2023
Перечисление предоплаты за ПО	31	10.03.2023
Установка программной платформы в сети компании	2	15.03.2023
Полный расчет за ПО	93	25.03.2023
Обучение работе на ПО сотрудников	10	16.03.2023-17.03.2023
Итого	136	

В таблице 8 представим расчет окупаемости данного продукта

Таблица 8 – Расчет окупаемости ATS Potok, в тыс.руб.

Доходы и расходы	Март 2023	Апрель 2023	Май 2023	Июнь 2023	Июль 2023
Затраты на приобретение и обслуживание ПО	-177,5	-41,5	-41,5	-41,5	-41,5
Экономия за счет заработной платы дополнительного рекрутера	0	50	50	50	50

Продолжение таблицы 8

Доходы и расходы	Март 2023	Апрель 2023	Май 2023	Июнь 2023	Июль 2023
Издержки от простоя оборудования	0	44	44	44	44
Сальдо	-177,5	-125	-72,5	-20	32,5

Из расчета мы видим, что приобретение программного обеспечения ATS Potok окупится в июле 2023 года, срок окупаемости составит 4 месяца.

В таблице 9 показана расшифровка основных статей расходов на внедрение автоматической системы отслеживания кандидатов Potok, которую нам предлагает приобрести ООО «Севергрупп ТТ» – лидер на российском рынке среди IT-разработчиков.

Таблица 9 – Расшифровка основных статей расходов на закупку программного обеспечения

Статья затрат	Сумма, тыс.руб.	Основание
Программное обеспечение ATS Potok	124	Коммерческое предложение от ООО «Севергрупп ТТ» от 27.02.2023 № 38
Установка программной платформы в сети компании	2	Счет ООО «Севергрупп ТТ» от 16.03.2023 № 97
Обучение работе на ПО сотрудников	10	Счет ООО «Севергрупп ТТ» от 16.03.2023 № 97
Ежемесячная стоимость обслуживания программы	41,5	Коммерческое предложение от ООО «Севергрупп ТТ» от 27.02.2023 № 38

На основании представленных финансово-экономических расчетов мы видим прямую выгоду от внедрения в работу рекрутеров ООО «Инновации» автоматической системы отслеживания кандидатов. А также отметим, что применение таких систем способно избавить предприятие от издержек, связанных с несвоевременным закрытием вакансий.

Мероприятие 3. Создание корпоративной модели компетенций для повышения эффективности рекрутинга в организации.

Модель компетенций будет полезна при составлении объявлений о вакансии, при проведении интервью с соискателями, при определении окладной части заработной платы, если в положении об оплате труда предусмотрена разрядная система. Кроме этого, модель компетенций также применима для уже работающих сотрудников при их адаптации, оценке профессиональных знаний, эффективности работы и потенциала, при обучении и развитии коллектива, при ротации работников и отбора в кадровый резерв.

Профиль компетенции помогает исключать ситуации, когда перспективный кандидат начинает работу с профессиональным работодателем, но долговременного сотрудничества не происходит, по причине того, что они не подходят друг другу.

Профиль компетенций должности включает в себя такие составляющие:

- профессиональные характеристики, позволяющие успешно применять умения и знания при решении профессиональных задач;
- практический опыт деятельности;
- личностные характеристики (например, лидерство, скрупулёзность, гибкость мышления, клиент ориентированность и прочее);
- навыки (например, умение составлять установленную отчетность, проводить интервью с кандидатом).

Составление модели компетенций состоит из нескольких этапов:

- определяем корпоративные ценности, составляющие основу культурных традиций компании – это правила, нравственные и деловые принципы, которым должны следовать все сотрудники;
- фиксируем особенности выполняемой работы и ее окружения, при этом учитываем специфику стиля руководства компании и, построенных на его основании, внутренних взаимодействий сотрудников и выявляем потенциал к развитию (требует ли должность лидерских качеств или они наоборот будут препятствовать исполнению обязанностей);

- разрабатываем шкалу оценки компетенций.

Участие в разработке корпоративной части профиля принимают все или большинство линейных руководителей. За основу берутся приоритеты при принятии решений, ожидания по стилю руководства, основные направления мотивации. Корпоративные ценности компании можно найти в таких документах, как Стратегия развития, Положение о корпоративной этике, либо же разработать самим.

Есть несколько способов внедрения модели компетенций в организацию:

- адаптация готовой модели под потребности своего бизнеса;
- найм сторонних консультантов для получения готового продукта;
- самостоятельная разработка.

Работа с готовой моделью – самое быстрое и менее затратное решение, но оно лишает индивидуальности и ценности такую систему.

Приглашенные консультанты обладают высокой квалификацией, опытом создания таких моделей, владеют всеми необходимыми инструментами и временными ресурсами, но недостаточно ориентированы в вашем бизнесе.

Самостоятельная разработка требует более длительного периода работы и включает в этот процесс большое количество сотрудников. Зачастую данная работа занимает не один год. В связи с ограниченным временем практики, разработаем первую часть модели компетенций – корпоративную, которой должны соответствовать все сотрудники компании, независимо от занимаемой должности, и полностью модель компетенций по одной должности, по которой наблюдается самая высокая текучесть кадров.

Наиболее простой способ определения корпоративных ценностей – провести анкетирование линейных руководителей и главных специалистов компании.

Изучив все предоставленные анкеты, мы провели ранжирование компетенций и согласовали их с генеральным директором компании. В

результате получили список из трех корпоративных компетенций, представленных на рисунке 7.

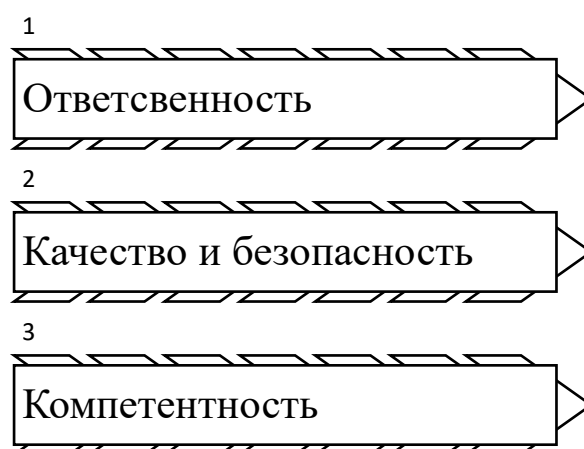


Рисунок 7 – Корпоративные компетенции ООО «Инновации»

Разработаем модель компетенции для должности «Водитель лесовоза».

На первом этапе перечислим все функции водителя лесовоза, используя его должностную инструкцию (приложение Б):

- управление и обслуживание грузового автомобиля (автопоезда) грузоподъемностью свыше 10 тонн;
- вывозка леса (сортифта) с лесосеки или верхнего склада до пункта переработки или мест хранения (нижнего склада) по лесовозным дорогам и дорогам общего пользования согласно заданию, указанному в путевом листе, с соблюдением нормативных требований и правил дорожного движения и прочие работы (участие в перебазировке и буксировке техники);
- при необходимости, по распоряжению начальника автотранспортного отдела, доставка запасных частей от склада до места назначения (места проведения ремонта).

На основе функциональных обязанностей были выделены следующие профессиональные компетенции:

- наличие водительского удостоверения категории С, Е;

- знание устройства автомобиля Iveco, Volvo, Man, Scania;
- знание Правил дорожного движения;
- знание дорог города, области.

Вторым этапом будет анализ работы успешных водителей, чтобы определить стандарты поведения, обеспечивающие эффективность их работы. Это работа проводится преимущественно непосредственным руководителем, в нашем случае, начальником автотранспортного цеха. Итогом проведенной работы стал перечень личностных компетенций по должности «Водитель лесовоза»:

- аккуратность,
- быстрота реакции,
- исполнительность,
- стрессоустойчивость.

Навыки водителя лесовоза:

- опыт работы на зарубежных лесовозах;
- умение провести техническое обслуживание автомобиля;
- умение оформления транспортной документации.

В итоге мы получили профиль компетенций по должности «Водитель лесовоза», состоящий из трех корпоративных компетенций, по четыре компетенции профессионально-технических и личностных, и трех навыков.

При составлении профиля компетенции всегда нужно стремиться к максимальной краткости с сохраняем при этом информативности документа.

Последним заданием, которое необходимо выполнить при разработке моделей компетентности – это выбор шкалы оценки компетенций. В таблице 10 предложена четырех бальная шкала оценки, которая является наиболее удобной.

Таблица 10 – Шкала оценки компетенций

Шкала	Уровни шкалы	Описание шкалы
4	Превосходит ожидания (уровень мастерства)	Является признанным экспертом. Добивается успеха, применяя компетенцию в особо сложных задачах.
3	Соответствует ожиданиям (уровень опыта)	Стабильно демонстрирует поведенческие индикаторы компетенций. Проявляет поведение, описанное в компетенции в большинстве рабочих ситуаций.
2	Требуются улучшения (уровень развития)	Требуемое поведение проявляется нестабильно. Проявляет компетенцию только в очень простых и стандартных задачах.
1	Не соответствует ожиданиям (уровень некомпетентности)	Не использует компетенцию в своей работе, поведенческие индикаторы не наблюдаются, либо наблюдаются крайне редко.

Исходя из выявленного уровня компетентности, мы можем планировать дальнейшее развитие сотрудника либо принимать решение о его несоответствии занимаемой должности.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Проведем расчет эффективности внедрения в работу рекрутеров ООО «Инновации» ATS Potok. В таблице 11 приведены данные о снижении трудоёмкости специалистов по подбору персонала при использовании этой платформы за месяц.

Таблица 11 – Анализ трудоёмкости специалиста по подбору персонала

Действие	Продолжительность, ч		Изменение	
	до	после	ч	%
Заполнение Excel-таблиц данными кандидатов	44	5,5	38,5	87,5
Получение обратной связи заказчиками в мессенджерах	22	2,9	19,1	86,8
Поиск кандидатов на специализированных сайтах	66	44	22	33

Продолжение таблицы 11

Действие	Продолжительность, ч		Изменение	
	до	после	ч	%
Заполнение отчетности рекрутеров о проделанной работе	22	3,52	18,5	84
Мониторинг получения откликов кандидатов из различных источников	22	3,52	18,5	84
Итого	176	59,4	116,6	66

Проведя расчеты трудоёмкости различных операций по подбору персонала, мы получили общее снижение затрат времени на 64 % при использовании ATS Potok. По формуле 1 посчитаем прирост производительности труда рекрутеров после установки программного обеспечения:

(1)

$$ПТ = \frac{\downarrow TE * 100}{100 - \downarrow TE},$$

где TE – снижение трудоёмкости действий

$$ПТ = \frac{66 * 100}{100 - 66} = 194 \%$$

Увеличение производительности труда рекрутеров практически в два раза позволит эффективнее закрывать вакансии, что, в свою очередь, увеличит и объем производства и реализации продукции.

Произведем расчет увеличения объема реализации производства в зависимости от скорости закрытия вакансий. Производительность продукции в ООО «Инновации» в расчете на одного человека в месяц составляет 75 м³ пиломатериалов. До использования программного обеспечения ATS Potok ежемесячно закрывалось 30 вакансий. По формуле 2 произведем расчет числа вакансий, которые смогут закрыть рекрутеры с увеличенной производительностью труда:

$$\text{ЧУ}_{\text{нов}} = \frac{\text{ЧУ}_{\text{исх}} * \text{ПТ}}{100}, \quad (2)$$

где $\text{ЧУ}_{\text{исх}}$ – численность укладчиков-упаковщиков, закрываемые рекрутерами до применения ATS Potok

ПТ – производительность труда рекрутеров

$$\text{ЧУ}_{\text{нов}} = \frac{30 * 194}{100} = 58 \text{ чел.}$$

С автоматизированной системой отслеживания кандидатов рекрутеры смогут закрывать на 28 вакансий больше. По формуле 3 вычислим насколько увеличится объем производства:

$$\Delta V_{\text{пр.общ.}} = \text{Ч}_{\text{нов}} * V_{\text{пр.чел}} - \text{Ч}_{\text{исх}} * V_{\text{пр.чел}}, \quad (3)$$

где $\text{Ч}_{\text{нов}}$ – численность персонала, который смогут принять на работу с применением ATS Potok

$\text{Ч}_{\text{исх}}$ – численность персонала, принимаемого рекрутерами до применения ATS Potok

$V_{\text{пр.чел.}}$ – объем производительности в расчете на одного работника

$$\Delta V_{\text{пр.общ.}} = 58 * 75 - 30 * 75 = 2100 \text{ м}^3$$

Используя вычисления по формуле 3, мы определили, что благодаря программному обеспечению ATS Potok объем производства увеличится на 2100 м³ в месяц. Стоимость 1 м³ пиломатериала 1 сорта составляет 7,5 тысяч рублей. По формуле 4 определим, насколько увеличится сумма реализации продукции благодаря платформе ATS Potok:

$$\Delta C_{\text{пил}} = \text{Ц}_{\text{ед}} * K_{\text{пил}}, \quad (4)$$

где $\text{Ц}_{\text{ед}}$ – цена за одну единицу пиломатериала

$K_{\text{пил}}$ – количество пиломатериала

$$\Delta C_{\text{пил}} = 7,5 * 2100 = 15750 \text{ тыс. руб.}$$

Стоимость реализации пиломатериалов возрастет на 15750 тыс. руб. ежемесячно. Представим все показатели эффективности внедрения в компанию ООО «Инновации» ATS Potok в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели эффективности внедрения ATS Potok

Показатели	Условные обозначения	Экономический эффект
Трудоёмкость рекрутера, %	ТЕ	66
Производительность труда рекрутера, %	ПТ	194
Численность рабочих, принятых за месяц	ЧУ _{нов}	9
Увеличение объема производства, м ³	$\Delta V_{\text{пр.общ.}}$	2100
Увеличение выручки, тыс.руб.	$\Delta C_{\text{пил}}$	15750
Затраты на внедрение проекта, тыс. руб.	Зп	136

Проведем расчет экономической эффективности по формуле 5:

$$\mathcal{E} = \text{Пр} - \text{Ен} * \text{Зп}, \quad (5)$$

где Пр – прибыль от внедрения проекта

Ен – нормативный коэффициент (Ен=0.15)

Зп – затраты на внедрение проекта

$$\mathcal{E} = 15750 - 0,15 * 136 = 15729,6 \text{ тыс. руб.}$$

Мы получили ожидаемую эффективность 15729,6 тыс. руб. Эффективность от внедрения программного обеспечения ATS Potok получилась значительной. Данный эффект получен за счет увеличения производительности труда рекрутеров в первую очередь и, как следствие, общей производительности работников.

Эффективность создания корпоративной модели компетенций будет иметь отложенный характер, так как само создание этого документа занимает не мало времени. Но уже на сегодняшний день у руководящего состава компании есть понимание важности и нужности такой работы. Если на предприятии не разработана модель компетенций, то подбор сотрудников осуществляется, в основном, на интуитивной основе. Само по себе развитое чувство интуиции очень полезное качество для любого человека, но при отборе кадров, доверяясь лишь своей интуиции, мы произвольно выбираем людей, схожих с нашим собственным типом. Это далеко не всегда приносит пользу, потому что различные должности требуют разных способностей и разных типов личности. Модель компетенций же представляет собой готовый список важнейших составляющих, требующихся для конкретной профессии.

Для того, чтобы максимально точно определять в соискателях соответствие тем или иным компетенциям, рекомендуется использовать различные психологические методики, включающие в себя опросы, тестирование, кейсы, проективные интервью, анализ метапрограмм и речи.

В планах руководства компании стоит включение модели компетенций в процесс аттестации сотрудников и, подключение на ее основе, мотивационных факторов.

Проанализировав результаты, полученные от внедрения мероприятий для совершенствования рекрутинга в ООО «Инновации», мы делаем вывод о их целесообразности и эффективности. Автоматическая система отслеживания кандидатов увеличивает скорость найма, уменьшает рутинные обязанности рекрутера, тем самым повышая общую производительность персонала компании. Корпоративная модель компетенций делает процесс подбора персонала более качественным. Если при этом еще добавить мероприятия, направленные на брендинг компании, популяризацию её среди существующих и потенциальных работников, то негативная ситуация,

созданная высокой текучестью персонала, стабилизируется, что даст новый виток развитию бизнеса.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы было внедрение современных методов рекрутинга в организацию работы Общества с ограниченной ответственностью «Инновации».

Для реализации поставленной цели были систематизированы методы рекрутинга, описанные в современных литературных изданиях, проведен анализ организационно-экономического состояния ООО «Инновации» и группы компаний, которой она управляет. Это позволило выявить недостатки в деятельности холдинга, связанные с системой управления персоналом. Соотнеся современные методы привлечения персоналом с методами, используемыми на сегодняшний день в ООО «Инновации», были разработаны мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков.

Современное развитие технологий, высокий уровень конкуренции и ограниченный объем ресурсов настраивает нас на высокий темп жизни. Это проявляется во всех сферах бизнеса, в том числе и в деятельности по подбору персонала. Срочность задач, скорость закрытия вакансий, большой объем входящей информации заставляет рекрутера следить за нововведениями в своей сфере, иначе сложно удержаться на должном уровне.

Современные разработки в процессе подбора персонала связаны в основном с применением информационных технологий. Цифровизация не только значительно упрощает работу рекрутера, но и заставляет его постоянно развивать свои умения.

Общество с ограниченной ответственностью «Инновации», на базе которого проводилось исследование, является учредителем и управляющей организации для пяти юридических лиц. Это компания является средней по численности работающих в ней сотрудников, за подбор, отбор и найм которых отвечает департамент кадрового обеспечения и обслуживания, входящий в организационную структуру ООО «Инновации».

Исследовав экономические показатели деятельности компании, мы увидели преобладающую тенденцию к развитию и росту благосостояния. На это указывает рост производственных мощностей и оборотных активов. В то же время некоторые показатели свидетельствуют о наличии проблем в управлении человеческими ресурсами – это дефицит персонала и высокие показатели текучести кадров, преимущественно среди должностей рабочих. Причинами этого мы определили низкую мотивацию сотрудников, высокую загруженность специалиста по подбору персонала, применение устаревших технологий рекрутинга.

Для решения выявленных проблем был предложен ряд мероприятий, среди которых подробно рассмотрели автоматические программы по отслеживанию кандидатов и разработку корпоративной модели компетенции. Рассмотрев несколько аналогичных программ и сравнив их основные параметры, к приобретению в организацию была рекомендована ATS Potok, показавшая оптимальные результаты в соотношении «цена – качество». Произведя несложные экономические расчеты, мы получили прямую небольшую экономию при использовании этой системы по сравнению с увеличением штата на одну единицу подборщика, а также высчитали экономическую эффективность, основанную на повышении производительности персонала компании за счет более полной укомплектованности кадрами. Внедрение в деятельность по подбору кадров ATS Potok позволило значительно экономить время рекрутеров и увеличить скорость закрытия вакансий. Чтобы улучшение было не только количественное, но и качественное было рекомендовано разработать модели компетенций, в первую очередь по тем должностям, по которым наблюдается наибольшая текучесть кадров. Предложенные мероприятия за короткий срок показали свою эффективность, они будут и далее использоваться, и применяться в работе компании.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента/Татьяна Баскина 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014 – 253 с. – ISBN: 978-5-9614-3475-0 – Текст: непосредственный
2. Батлер И. HR маркетинг: как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов/Илья Батлер. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 70 с. – ISBN: 9785961445275 – Текст: непосредственный
3. Брайн А. Как нанять идеального кандидата/Адам Брайан. – М.: Альпина. Статьи, 2021 – 13 с. – Текст: непосредственный
4. Жильникова И. Зачем HR-специалисту аналитика? Всё по полочкам /И. Жильникова. – Текст: электронный, 2022 – 5с. <https://hh.ru/article/31071> (дата обращения: 19.12.2022)
5. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / Светлана Иванова. — 15-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 313 с. – ISBN: 978-5-9614-7100-7 – Текст: непосредственный
6. Иванова С.В. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в управлении/Иванова Светлана Владимировна. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 150 с. – ISBN: 978-5-9614-3636-5 – Текст: непосредственный
7. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат/ Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2016 -129 с.
8. Ильченко С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации /С.В. Ильченко. – Текст: электронный, Бизнес и дизайн ревю. 2019. – № 1 (дата обращения: 16.01.2023)
9. Ильяхов М. Пиши, сокращай: как создавать сильные тексты/ Максим Ильяхов, Людмила Сарычева – М.: Альпина Паблишер, 2023 – 440 с. – ISBN: 978-5-9614-6526-6 – Текст: непосредственный

10. Красникова Я.В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала/Я.В. Красникова. – Текст: электронный, Профессиональная ориентация, 2018 № 2 (дата обращения: 22.12.2022)
11. Луговая В.Н. Подбор персонала: актуальные проблемы и пути решения/В.Н. Луговая. – Текст: электронный, 2020, (дата обращения: 22.12.2023)
12. Макетт Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников/Тим Макетт; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 222 с. – ISBN: 9785961473490 – Текст: непосредственный
13. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com>
14. Окунцева К. Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге: как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами/Ксения Окунцева. – М.: Пльпина ПРО, 2022. – 184с. – ISBN: 978-5-907470-96-5 – Текст: непосредственный
15. Разнова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. – Красноярск: Сиб. федер. ун – т, 2020. – 148 с. – ISBN: 978-5-7638-4290-6 – Текст: непосредственный
16. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR/Олеся Таран. – М.: Аотпина Паблишер – 192 с. – ISBN: 978-5-9614-5889-3 – Текст: непосредственный
17. Текучесть кадров: как выявить и бороться/ Инсайдер.рф. – Текст: электронный, https://xn80aidjgwzd.xnplai/news/tekuchest_kadrov_kak_vyuavit_i_borotsya/
18. Трейси Б. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса/Брайн Трейси; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 128 с. – ISBN: 978-5-9614-0774-7 – Текст: непосредственный
19. Трудовой кодекс Российской Федерации [действующая редакция от 25.02.2022] (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.03.2022)

20. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — ISBN 5-16-002273-2 – Текст: непосредственный

Приложение А

Пример оформления заявки в ООО «Инновации»

Заявка на вакансию «Водитель лесовоза»
ЗП от 120 тыс.руб., вахта 20/10
Жилин Данил Александрович (ССУИ)
Прокопик Андрей Александрович (ССЯН)

Обязанности:

- управление лесовозом, соблюдение ПДД и правил безопасности;
- вывозка/перевозка древесины с лесозаготовительных участков на терминал (расстояния от 10 до 200 км);
- контроль за ТО автомобиля;
- не допускать работу с неисправностями, при которых эксплуатация запрещена.

Требования:

- опыт работы на вывозке леса от 3х лет;
- наличие водительского удостоверения С, Е;
- опыт работы на зарубежных лесовозах.

Условия:

- осуществляется оплата ремонта,
- сдельная оплата работы (куб/км).

Приложение Б

Должностная инструкция по должности «Водитель лесовоза»

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель обособленного
подразделения ООО «Сила Сибири»

_____ Рычков П.А.

«15» августа 2022 г.

Должностная инструкция

Водителя лесовоза

Автотранспортный отдел

ООО «Сила Сибири»

г. Усть-Илимск, Иркутская обл., 2022 г.

Продолжение приложения Б

1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность водителя автомобиля на вывозке леса.

1.2. Водитель лесовоза относится к категории технических исполнителей и является работником автотранспортного отдела.

1.3. На должность водителя лесовоза принимается лицо, имеющее право управления транспортным средством соответствующей категории (С, Е) и непрерывный стаж работы в качестве водителя автомобиля не менее 1 года.

1.4. Водитель лесовоза должен знать:

- назначение, устройство, принцип действия и работу агрегатов, механизмов и приборов обслуживаемых автомобилей;
- правила управления грузовыми автомобилями (автопоездами) всех типов грузоподъемностью свыше 10 тонн; в том числе оснащенными системами спутникового навигационного оборудования;
- правила заполнения первичных документов по учету работы обслуживаемого автомобиля;
- основные правила безопасности при проведении технологических операций при вывозке леса;
- причины, способы обнаружения и устранения неисправностей, возникших в процессе эксплуатации автомобиля;
- порядок проведения технического обслуживания и правила хранения автомобилей в гаражах и на открытых стоянках; правила эксплуатации аккумуляторных батарей и автомобильных шин;
- правила обкатки новых автомобилей и после капитального ремонта;
- влияния погодных условий на безопасность вождения автомобиля;

Продолжение приложения Б

- способы предотвращения дорожно-транспортных происшествий;
- приемы оказания первой доврачебной помощи при несчастных случаях; порядок экстренной эвакуации пострадавших при дорожно-транспортных происшествиях;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, регламентирующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия;
- стандарты FSC (правила утилизации, хранения автомобильных шин, ГСМ, фильтров, бытовых отходов и отходов от производственной деятельности и.т.д);
- правила и нормы охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- трудовой Кодекс Р Ф.

1.5. Водитель лесовоза в своей деятельности руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность Общества;
- правилами внутреннего трудового распорядка Общества и другими локальными нормативными актами Общества;
- приказами и распоряжениями руководителя обособленного подразделения (далее по тексту руководитель ОП);
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Назначение на должность водителя лесовоза и освобождение от нее производится приказом руководителя ОП.

Продолжение приложения Б

1.7. Водитель лесовоза непосредственно подчиняется начальнику автотранспортного отдела, и выполняет свои должностные обязанности при общем руководстве руководителя ОП и во взаимодействии с другими структурными подразделениями Общества в соответствии со своими функциями.

1.8. В период отсутствия водителя лесовоза (отпуск, болезнь и т.п.) его обязанности исполняет иное должностное лицо, назначенное приказом руководителя ОП (по личному представлению начальника автотранспортного отдела (далее по тексту начальник АТО), и которое в этот период несет полную ответственность за надлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией.

2. Функции

2.1. Управление и обслуживание грузового автомобиля (автопоезда) грузоподъемностью свыше 10 тонн.

2.2. Вывозка леса (сортимента) с лесосеки или верхнего склада до пункта переработки или мест хранения (нижнего склада) по лесовозным дорогам и дорогам общего пользования согласно заданию, указанному в путевом листе, с соблюдением нормативных требований и правил дорожного движения и прочие работы (участие в перебазировке и буксировке техники и др.).

2.3. При необходимости, по распоряжению начальника автотранспортного отдела, доставляет запасные части от склада до места назначения (места проведения ремонта).

3. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций водитель лесовоза выполняет следующие должностные обязанности:

Продолжение приложения Б

3.1. Перед рейсом:

- проходит предрейсовый медицинский осмотр (в случае плохого самочувствия и невозможностью управлять транспортным средством незамедлительно сообщает об этом непосредственному руководителю, либо диспетчеру);
- получает у диспетчера путевой лист, задание и другие документы, установленные регламентами Общества, необходимые для осуществления вывозки леса (сортимента, далее – груз), заполняет их в установленном порядке;
- проверяет техническое состояние автомобиля и дополнительное оборудование, установленное на автомобиле, наличие ГСМ, охлаждающей жидкости, состояние и укрепление узлов безопасности, работу электрооборудования, световой сигнализации, тормозной системы, подтверждает исправность автомобиля подписью в путевом листе;
- убеждается в наличии комплекта аварийного оборудования, средств индивидуальной защиты, противопожарного инвентаря, аптечки первой помощи;
- получает подтверждение контролера технического состояния автотранспортных средств о технической исправности автомобиля, о чем должна быть сделана запись в путевом листе;
- получает у диспетчера информацию о погодных условиях и состоянии дорог;
- время на произведения пересмены между сменными водителями и выходом автомобиля на линию не должно превышать 40 минут.

3.2. Во время работы на линии:

Продолжение приложения Б

- обеспечивает своевременную подачу автомобиля к указанному месту для погрузки, разгрузки и перевозки вверенного груза согласно заданию; при себе имеет необходимые документы согласно требованиям Правил дорожного движения (водительское удостоверение, регистрационные документы на транспортное средство, путевой лист, документы на перевозимый груз); обязан носить спецодежду и СИЗ (средства индивидуальной защиты);
- при прибытии на место погрузки правильно устанавливает автомобиль по отношению к грузу, дает сигнал машинисту-крановщику;
- во время погрузки следит за правильностью распределения груза и не допускает перегруза автомобиля;
- по окончании погрузки проверяет исправность сцепных устройств, соблюдение габаритов автомобиля, видимость световых сигналов и опознавательных знаков;
- соблюдает при движении скоростной режим (максимальная скорость на дорогах общего пользования – 70 км/час, при движении по веткам и усам лесовозных дорог средняя скорость - 10 км/час);
- соблюдает требование о запрещении перевозок пассажиров в кабинах лесовозных автомобилей. Для поездки на лесовозном автомобиле по служебным делам должно быть получено разрешение руководства организации.

3.3. Осуществляет надзор за автомобилем и обеспечивает его сохранность, в том числе на временных стоянках, для исключения возможности самовольного его использования посторонними лицами, угона или повреждения, обеспечивает сохранность груза. Водителю запрещается оставлять автомобиль без присмотра или без передачи под охрану по акту приема-передачи.

Продолжение приложения Б

3.4. За время движения по маршруту транспортировки груза осуществляет контроль над техническим состоянием автомобиля (в том числе за состоянием оборудования спутникового мониторинга). Устраняет возникшие во время работы на линии/ при его стоянке в межрейсовый период мелкие неисправности, не требующие разборки механизмов. Выполняет регулировочные работы в полевых условиях при отсутствии технической помощи. Во избежание буксирования и сползания автомобиля в гололедицу или по заснеженной дороге водитель обязан применять цепи противоскольжения.

3.5. При поломке автомобиля и невозможности устранить неисправность самостоятельно вызывает машину технического обеспечения перевозок и не покидает автомобиль до ее прибытия, окончания всех ремонтных работ и доставки груза по назначению.

3.6. Водитель обязан соблюдать нормы расхода ГСМ, установленные на предприятии. В случае расхода ГСМ свыше установленных норм, водитель обязан предоставить начальнику АТО, письменные объяснения по факту перерасхода.

3.6. По окончании рейса (работ):

- осуществляет постановку автомобиля на место, отведенное для его стоянки;
- проводит необходимые мероприятия по приведению автомобиля в надлежащее состояние: очищает автомобиль от грязи, проверяет болтовые соединения, добавляет смазку, убирает пусковые приспособления, исключив всякую возможность запуска автомобиля посторонними и прочее;
- если в машине имеются какие-то неисправности, то сообщает об этом механику, получает ремонтный лист и сдает автомобиль механику участка ремонта техники в установленном порядке;

Продолжение приложения Б

– сдает заполненный путевой лист (записывает данные о пробеге в километрах, моточасы по факту, расходе и остатках топлива в баках автомобиля) и товаротранспортные документы диспетчеру автотранспортного управления.

3.7. В ходе эксплуатации автомобиля выполняет требования технической проверки и в соответствии с графиками технического осмотра и обслуживания транспортных средств организации своевременно предоставляет автомобиль для технического обслуживания.

3.8. Осуществляет ремонт автомобиля и прицепа.

3.9. Ведет бортовой журнал каждую смену (записи о техническом обслуживании, поломках и ежедневное обслуживание).

4. Права

Водитель лесовоза имеет право:

4.1. Обращаться к руководству:

– с предложениями по улучшению работы предприятия по соответствующим его деятельности вопросам;

– с требованиями оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4.2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.3. Привлекать специалистов структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя).

4.4. Знакомиться с проектами решений руководства Общества, касающимися его деятельности.

Продолжение приложения Б

4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями структурных подразделений Общества, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.6. На принятие Обществом мер по созданию условий для обеспечения сохранности вверенных ему грузов в процессе их транспортировки и передачи по назначению.

4.7. На получение специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

4.8. На получение необходимой оперативной информации об условиях движения и работы на маршруте транспортировки путем проведения инструктажей.

4.8. Распоряжаться вверенными ему имуществом и средствами с соблюдением требований, определенных законодательными и нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами Общества.

5. Ответственность

5.1. Водитель лесовоза несет ответственность:

за причинение материального ущерба, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, трудовым законодательством РФ;

за совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения, в пределах, которые определены уголовным, гражданским, административным законодательством РФ;

за неисполнение или ненадлежащего исполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ;

за разглашение коммерческой тайны, конфиденциальной и служебной информации Общества;

Продолжение приложения Б

– за несоблюдение трудовой и производственной дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка Общества.

5.2. Водитель лесовоза обязан незамедлительно ставить в известность непосредственного руководителя о потере, лишения водительского удостоверения.

Разработчик: Главный механик