

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

Обучающийся

Ю.С. Бычковский

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Бычковский Юрий Сергеевич

Тема работы: Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ИООО «Вастега»)

Научный руководитель: д.э.н., доцент Пипко Е. Г.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование процесса рекрутинга персонала в ИООО «Вастега».

Достижение поставленной цели позволило решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты структуры рекрутинга персонала в организации;
- провести анализ системы совершенствования рекрутинга персонала в ИОО «Вастега»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию методов и средств рекрутинга ИООО «Вастега».

В данной работе объектом исследования является организация ИООО «Вастега». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу рекрутинга персонала в ИООО «Вастега».

В процессе работы применялся метод опроса, наблюдения, по итогу сбора теоретической информации был использован аналитический метод. Также использовались нормативно правовые акты, нормативно-методические документы выбранной организации.

Практическое значение работы заключается в том, что отдельные ее материалы могут быть применены специалистами ИООО «Вастега» при проведении мероприятий по совершенствованию рекрутинга.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, список литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты рекрутинга персонала в организации	6
1.1 Понятие, методы и средства рекрутинга в организации.....	6
1.2 Основные особенности рекрутинга в СНГ и за рубежом	15
2 Анализ совершенствования рекрутинга в ИООО «Вастега».....	19
2.1 Организационно-экономические характеристика ИООО «Вастега	19
2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов и средств рекрутинга ИООО «Вастега».....	43
3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации	43
3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий.....	52
Заключение	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	64
Приложение А Анкета кандидата при приеме на работу в ИООО «Вастега»	67

Введение

Рекрутинг в организации имеет исключительное значение в практике и теории управления персоналом. Для эффективной производственной деятельности необходима продуктивная, слаженная работа коллектива, который, в свою очередь, формируется по средствам рекрутинга. Систематическое проведение мероприятий по оценке новых работников служит индикатором результативности рекрутинга в организации.

Для успешного выполнения целей компании необходимо взять на работу сотрудников, способных внести значительный вклад в процесс. Поэтому, подбор персонала — это очень важный процесс, который напрямую связан с выбором правильного кандидата. Правильно подобранный персонал является одним из определяющих факторов эффективной деятельности организации. Под эффективной деятельностью понимается: производительности, получение прибыли, лояльность сотрудников, каждый из этих показателей напрямую зависит от правильности подбора персонала. Уровень производительности обусловлен компетентностью руководителя, отобранного на соответствующую должность. Высоких показателей прибыли можно достичь за счет компетентных, хорошо подобранных работников. В свою очередь, лояльность сотрудников, напрямую зависит от общих успехов компании, авторитета руководства, престижности организации. Если процесс рекрутинга выстроен неправильно, это влечет за собой ряд отрицательных явлений. Текучесть кадров, что отражает, слабый уровень управления персоналом. Некомпетентность сотрудников, низкий уровень заинтересованности в выполнении работы. При индивидуальном анализе этого утверждения, следует обозначить, что нельзя недооценивать значение процесса рекрутинга для успешной деятельности любого предприятия.

Важной целью, которую ставит перед собой выпускная квалификационная работа, является создание методов и стратегий, направленных на улучшение процесса наема персонала в ИООО «Вастега».

Достижение поставленной цели позволило решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты структуры рекрутинга персонала в организации;
- выявить основные особенности рекрутинга в СНГ и за рубежом;
- провести анализ системы совершенствования рекрутинга персонала в ИОО «Вастега»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию методов и средств рекрутинга ИООО «Вастега».

В данной работе объектом исследования является организация ИООО «Вастега». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу рекрутинга персонала в ИООО «Вастега».

Исследование было основано на трудах отечественных и зарубежных ученых, которые занимались вопросами методологии, теории и практики управления персоналом, лидерского стиля, а также кадровой политики организации. Среди авторов, чьи работы использовались, были Алавердов А.Р., Базарова Т.Ю., Виханский О.С., Кибанов А.Я., Чудновский А.Д. и другие.

В процессе работы применялся метод опроса, наблюдения, по итогу сбора теоретической информации был использован аналитический метод. Также использовались нормативно правовые акты, нормативно-методические документы выбранной организации.

Автором были изучены и проанализированы научные труды, статьи в периодических изданиях на тему совершенствования рекрутинга персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее материалы могут использоваться для применения и совершенствования процедур рекрутинга в ИООО «Вастега», так и в любой другой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты рекрутинга персонала в организации

1.1 Понятие, методы и средства рекрутинга в организации

Каждая организация, независимо от сферы деятельности, занимается управлением наемным трудом, используя процесс, известный как управление человеческими ресурсами или HRM. За основу любого предприятия берется персонал, а фундаментом этого сложного бизнес-процесса выступает подбор персонала (известный также как рекрутинг), что в переводе с французского языка означает "набирать" или "вербовать" [1].

В современном мире сложно представить, что еще несколько лет назад понятие «рекрутинг» было чем-то непонятным и загадочным. Сегодня, все, кто строит свой бизнес, следит за рынком труда, развивает свою карьеру, знают, что существуют рекрутинговые агентства, которые являются своеобразным посредником между соискателем и работодателем. Рекрутинговые агентства в какой-то мере служат регулятором трудовых отношений [2].

В XIX веке в Германии появились компании, которые занимались поиском персонала по заданным требованиям работодателя. Вслед за Германией такая практика стала применяться во Франции и Великобритании. В XX веке в США после окончания Второй мировой войны в виду развития производства, промышленности, возникла необходимость в рекрутинговых агентствах [26, с. 86].

Изначально рекрутинг был частью политики, торговли и производства, но со временем он превратился в отдельное направление бизнеса, которое прошло через несколько изменений и преобразований [3]. Существует несколько видов рекрутинга, среди которых можно выделить аутплейсмент и «охоту за головами». Аутплейсмент представляет собой услугу, которая заключается в трудоустройстве уволенных из компании-заказчика работников в соответствии с определенными условиями и сроками [4]. Практика "Охоты

за головами" заключается в поиске оптимальной кандидатуры на высокопоставленную должность. Чаще всего такие кандидаты отбираются из числа успешных и деятельных работников, нежели из числа тех, кто находится в поисках работы [5].

Агентство предоставляет компаниям услугу лизинга персонала, которая заключается в аренде необходимого сотрудника. Методы поиска персонала зависят от уровня его квалификации [6]. Для тех, кто находится на уровне средней квалификации, необходимо использовать традиционные методы поиска работы, которые включают в себя размещение информации в объявлениях интернета и печатных изданиях, а также использование баз данных [7]. Этот уровень включает в себя юристов, бухгалтеров, менеджеров по продажам и других специалистов. Рекрутинговое агентство выполняет следующие задачи: для организации собеседований с потенциальными кандидатами требуется процедура отбора, которая включает проверку всех документов, выявление неподходящих кандидатов и назначение личных встреч с высококвалифицированными экспертами [8]. После проведения собеседования будут представлены только отобранные кандидаты, обычно не более 3-5 человек, которые будут рекомендованы заказчику.

Организации, которые занимают крупный бизнес, могут позволить себе иметь в своей команде эксперта по найму персонала. Если компания небольшая и расписание сотрудников не позволяет иметь такого специалиста, то можно обратиться за помощью к рекрутинговым агентствам. Рекрутинговые агентства имеют следующие преимущества [9]:

- они компетентны в поиске квалифицированных сотрудников и имеют многолетний опыт работы;
- у них есть широкая база данных, и они владеют множеством информации о рынке труда, что позволяет им быстро и качественно выполнить запросы клиентов [10];
- при поиске кандидатов на рабочие места, важно учитывать конфиденциальность. Ведь, бывают ситуации, когда руководитель не хочет

раскрывать информацию об изменениях в коллективе. Некоторые компании гарантируют полную конфиденциальность при этом процессе [11];

- значительно экономит время в процессе подборе персонала.

Современные рекрутинговые агентства оказывают широкий спектр услуг, касающийся, работы с персоналом [20, с. 50].

Представляем вам классификацию, которая может использоваться для структурирования деятельности агентств [12]:

- Агентства, ориентированные на поиск специалистов высокого уровня квалификации [13],
- Службы, специализирующиеся на поиске претендентов с неполным образованием,
- Общие службы.

Подбор правильного персонала является основной задачей для рекрутинговых агентств. Эффективность и успех компании напрямую зависит от квалификации и потенциала ее персонала [14]. Бесцельные длительные затраты времени, потраченные на поиск и введение некомпетентного персонала, увеличивают финансовую нагрузку на предприятие и могут нанести ущерб бизнесу. Важно отметить, что ошибка в выборе кандидата может серьезно подорвать достижение целей компании [15].

Один из принципов закрытия вакансий в компании - это подбор подходящего кандидата. Задача заключается в том, чтобы найти идеального соискателя, который подойдет на данную должность. Кроме того, этот метод используется при формировании кадрового резерва [16]. Одно из самых важных звеньев в процессе отбора - использование различных методик, которые могут существенно повлиять на результаты оценки. В число таких методов входят проведение отборочных переговоров, психологические диагностики, проведение тестирования и многие другие подходы, которые могут быть применены специалистами [17]. Важной составляющей процесса является использование услуг центров оценки, которые могут оказать

существенную поддержку и помощь в выборе наиболее оптимального подхода по проведению отбора.

Занимаются подбором персонала обычно рекрутеры.

- в компаниях могут быть hr-менеджеры, рекрутеры, а иногда и директора, и заместители директора.

- в агентствах чаще всего работают специалисты-рекрутеры.

Рекрутеры – это профессионалы со специальной подготовкой, которые обладают высоким уровнем эрудиции и коммуникативных навыков, а также глубоким знанием в области психологии. Им предстоит осуществлять отбор и привлечение персонала. Можно представить рекрутеров как своего рода посредников, посредством которых работодатель и потенциальный работник могут взаимодействовать друг с другом [24].

Для того, чтобы стать квалифицированным рекрутером, необходимы обширные знания в различных профессиональных областях. Поэтому для этой специальности недостаточно иметь только образование в области психологии. Часто хороший рекрутер имеет большой опыт ведения руководящих должностей. Такой специалист может работать как внутренний рекрутер на предприятии, занимая должность HR-менеджера, а также концентрироваться на работе в агентствах, будучи внешним рекрутером [18, с.14].

Существуют два вида рекрутеров: внешние, работающие на рынке труда, и внутренние, работающие внутри компаний с целью набрать эффективный персонал для заказчика.

Внутренние рекрутеры занимаются удовлетворением потребностей компании, тогда как внешние рекрутеры работают с рынком труда [19].

Крупные и средние компании активно используют рекрутинг внутри своих стен, в то время как в малых компаниях эту функцию выполняют специалисты по кадрам [21].

Обязанности специалистов по кадрам включают: размещение объявлений на сайте компании, анализ рекомендаций работников, работу с

профессиональными группами и ассоциациями, привлечение выпускников вузов [22].

При выборе новых сотрудников, крупные компании обращаются к посредникам, но оптимальный вариант - привлечение сотрудников из внутренних ресурсов организации. Подбор персонала — это длительный процесс, который начинается с определения требований к новым сотрудникам [23]. Претенденты на должность должны соответствовать цели должности, полу, возрасту, образованию, опыту работы, профессиональным навыкам и личным характеристикам. Работодатель также указывает условия работы, включая рабочий режим, уровень заработной платы и материальные ресурсы для рабочего места. Определенные сроки закрытия вакансии также могут быть установлены [24].

Следует четко следовать процедуре привлечения претендентов, которая состоит из нескольких этапов. На втором этапе необходимо выполнить следующие действия [25]:

- выделить целевую аудиторию;
- определить способы поиска кандидатов для этой аудитории;
- установить источники, из которых могут получить информацию претенденты;
- опубликовать объявление о вакансии в этих источниках.

Третий этап включает первичный скрининг кандидатов, который может осуществляться в разных форматах:

- телефонный режим;
- отбор анкет;
- первичное собеседование;
- тестирование.

Процесс завершается повторным собеседованием с самим работодателем и грамотным выбором сотрудника. После этого рекрутер

может заниматься введением нового сотрудника в должность и организацией испытательного срока, если это внутренний рекрутер в организации [25].

Для получения максимальной эффективности в рекрутинге, необходимо пройти через следующие стадии, как описано в [26, с.50].

Определение целевой группы. Необходимо определить целевую аудиторию, которую мы собираемся привлекать. Очень важно знать, какие характеристики (производительность, квалификация, статус на рынке) будут нацелены на рекрутинговую компанию. Исходя из этого, можно будет создать предложение, которое будет трудно отклонить. Например, если мы будем рекрутировать высокоэффективных сотрудников или переманивать работников из конкурентных организаций, тогда нужно подготовить специальное предложение, с которым они не смогут не согласиться.

Анализ критериев. Необходимо изучить критерии, по которым целевая аудитория принимает окончательное решение. Это поможет создать предложение, которое будет наиболее привлекательным и удобным для целевой аудитории [27].

Определение местонахождения целевых кандидатов может оказать благоприятное влияние на процесс подбора.

Работодатель должен заниматься брендингом, как инструментом привлечения новых талантов. Если организация получит заслуженную популярность, то она станет желанным работодателем у большинства людей.

Глубокое исследование путей поиска работы потенциальными кандидатами необходимо для создания эффективной рекламы. Использование рекламных возможностей помогает создать предложение, наиболее привлекательное для целевой аудитории.

Активным кандидатам необходимо размещать массовое количество объявлений, так как они сами ищут работу.

Чтобы привлечь внимание потенциальных работников, описание вакансии должно быть привлекательным и размещаться в популярном месте.

"Неактивные" потенциальные кандидаты могут быть возобновлены, чтобы дать им возможность рассмотреть вашу компанию в качестве потенциального работодателя.

Чтобы убедить потенциальных работников в привлекательности вашей компании, информация о ней должна быть найдена на разных источниках, а также содержать дополнительную информацию.

Понятность процесса приема заявок. Чтобы кандидат не устал и не был разочарован, процесс приема заявки должен быть понятным и простым.

Сортировка анкет в соответствии с вакантными должностями. Качественные анкеты обычно отбираются вручную или с помощью программного обеспечения.

Подготовка к отбору:

- проведение предварительного отбора для ранжирования кандидатов.
- выбор самых подходящих кандидатов для перехода на следующий уровень.

В заключительном этапе процесса трудоустройства рассматриваются несколько этапов: проведение окончательного собеседования, проверка рекомендаций и формулирование предложения о работе, которое будет приемлемо как для работодателя, так и для работника.

В процессе рекрутинга существует множество методов и стратегий, которые применяются в рекрутинговых агентствах и службах персонала компаний. Чтобы эффективно заполнить вакансию, можно использовать следующие подходы:

- СМИ: объявления в газетах, на радио и телевидении. Однако важно формулировать информацию таким образом, чтобы она соответствовала законодательству и отсекала ненужных претендентов.
- Внутренние резервы: ротация кадров, создание резерва и оповещение сотрудников о наличии открытых вакансий. Также можно попросить сотрудников поделиться информацией с их знакомыми и друзьями.

Использование специализированных сайтов по трудоустройству для размещения информации о работе и поиска подходящих кандидатов.

Поиск потенциальных кандидатов на популярных должностях в конкурентных или лидирующих компаниях, чтобы найти талантливых и амбициозных людей, которые могут продержаться на этой позиции и не требовать слишком высоких зарплат.

Партнерство с учебными заведениями для нахождения выпускников-специалистов, которые имеют потенциал стать будущими лидерами и продвинутой кадровой политики.

Эксперты рекомендуют использовать несколько методов поиска персонала для достижения наилучших результатов. Органы государственной службы, такие как центры занятости и биржи труда, являются менее эффективными методами рекрутинга, если использовать их в отдельности.

Вот несколько методов поиска персонала, которые можно использовать вместе, чтобы достичь наилучших результатов [18, с. 2]:

Массовый скрининг. Этот метод применяется для оперативного отбора кандидатов по формальным критериям. Он применяется для персонала младшего уровня, таких как продавцы, водители или секретари и ориентирован на срок от 1 до 10 дней. Для нахождения распространенных профессий линейного порядка часто используется метод массового рекрутинга. Однако в этом методе нет проведения исследований психологических особенностей кандидатов.

Фокусировка делается на претендентах, которые находятся в процессе поиска подходящей работы.

Headhunting направлен на переманивание определенного сотрудника с заметными профессиональными достижениями. Поисковая сторона должна предложить убедительный и привлекательный пакет условий для заинтересованности целью поиска.

Executive Search является качественным методом, который активно используют агентства по поиску персонала. Используются разные стратегии

для выискивания профессионалов уникальных направлений, а также специалистов, занимающих должности среднего и высшего уровня.

Работа экспертов рекрутинга необходима в тех случаях, когда организации или соискатели не имеют возможности провести поиск персонала самостоятельно. Рекрутинговые агентства обладают следующими преимуществами:

- обширная информационная база соискателей;
- понимание специфики рынка труда;
- экономия времени на поиск сотрудников;
- конфиденциальность.

Рекрутинговые услуги разнообразны и имеют несколько направлений: гарантии замены сотрудника, стоимость, сроки выполнения. Для соискателей существуют биржи по трудоустройству, которые потребуют оплату в размере 50-100% от месячного дохода. Они будут взаимодействовать с такой биржей в среднем от 1 до 2 недель с гарантией прозрачности информации. Агентства по подбору кадров предлагают свои услуги работодателям с годовой стоимостью от 18 до 25% заработной платы. Здесь гарантия предоставляется до 3 месяцев, а срок выполнения услуг составляет от 2 до 4 недель.

Задачей компаний Executive Search является нахождение наиболее талантливых кадров, в том числе топ-менеджеров и выдающихся сотрудников. Здесь процесс поиска может затянуться до 6 месяцев. Компания оплачивает услуги только в том случае, если найденный кандидат заинтересовал ее. В таком случае оплата составляет 33% от годового дохода, а гарантия работы кандидата действует от 6 до 12 месяцев.

Агентства по информационным услугам специализируются на поиске низкоквалифицированных кадров и временных работах. Они работают оперативно, и время поиска может составлять от нескольких часов до пары дней. В этом случае ручательства отсутствуют, а оплату за услуги оплачивают как работники, так и представители организаций.

Специализированные компании, которые используют социальный рекрутинг для отбора кандидатов.

Компании разнообразно оперируют инструментами социальных платформ для того, чтобы продвигать информацию о себе и претендентах на вакансии. Их приемы могут включать использование блогов, сообществ в интернете, медиа-контента и социальных сетей.

Метод мобильный, что дает широкий спектр возможностей.

Социальный рекрутинг становится все более важным фактором в сфере HR.

HR-менеджеры многих компаний, прежде чем пригласить кандидата на собеседование, изучают его странички в социальных сетях и сообществах.

Хобби и увлечения кандидата могут рассказать о его личностных качествах и профессиональных гранях, что поможет HR-менеджерам принять правильное решение при отборе кандидата.

Перед тем, как отправить свое резюме на открытую вакансию, каждый современный соискатель неизменно изучает информацию о работодателе на его веб-сайте. Для того, чтобы достигнуть наилучшего результата, ему необходимо обращать внимание на следующие аспекты:

- история компании;
- актуальность и своевременность обновления контента на сайте;
- отзывы, оставленные другими работниками.

Если при поиске внимание уделять всем этим моментам, то вы сможете сделать правильный выбор в пользу работодателя, который оставит вас только с положительными впечатлениями.

1.2 Основные особенности рекрутинга в СНГ и за рубежом

В 50-х годах в США возникла отрасль бизнеса, которая получила название рекрутинг. Буквально через несколько лет опыт американских

экспертов стал применяться в европейских странах, таких как Швейцария, Великобритания, Канада и Австралия. Благодаря их усилиям на глобальном рынке рекрутинга появилось несколько сотен тысяч новых участников. Компании «Heidrick & Struggles», «Korn & Ferry», «MRI» и «Morgan Hunt» держатся на первых местах в своей отрасли уже на протяжении длительного времени. «Heidrick & Struggles» была основана в 1953 году, «Korn & Ferry» - в 1969 году, «MRI» - в 1965 году, а «Morgan Hunt» - только в 1986 году [3].

Время после распада советского союза было крайне неопределённым и сложным для новорожденных предпринимателей, никто не имел никакого представления об HR-инструментах, в то время как на западе их уже активно применяли. Новая реальность диктовала новые правила, заставила осознать значимость и ценность квалифицированных сотрудников в развитии бизнеса. Прогрессивные отечественные компании стали в спешке формировать кадровые службы, опираясь на зарубежный опыт ведения бизнеса. Внедрение рекрутинга на постсоветском пространстве произошло неожиданно и резко, что рост HR-сферы происходил в весьма специфическом направлении. В США и Европе базой для зарождения рекрутинга послужили финансовое и управленческое консультирование. [12]

На западе важную роль в развитии и признании профессиональных рекрутинговых агентств сыграл рост экономики, а также параллельно с этим растущая зрелость заказчика.

Рекрутинг в России как самостоятельный бизнес выделился не сразу. Миновав важный этап консалтинга, цели и преимущества рекрутинговых агентств были не в полной мере оценены работодателями, кандидатами и, вероятно, самими основателями рекрутинговых компаний.

В Москве в 1989 году появилось первое рекрутинговое агентство, основанное компаниями ИКБ «БизнесТест», ТРИЗА и Московский кадровый центр. Ему пришлось очень непросто. Отечественное предпринимательство больше напоминало стихийный рынок, чем структурированный целостный механизм. Рекрутинг не имел высокой востребованности, заказчики не готовы

были выделять финансы на непонятные услуги. Иностранные заказчики, имевшие опыт работы с рекрутинговыми компаниями, предъявляли высокие требования к отечественным агентствам. Выбор был очевиден, и он падал на западные компании, которые пришли на постсоветский неконкурентоспособный рынок [4, с. 84].

Первым иностранным агентством по подбору персонала было "Hill International", заработавшее в Санкт Петербурге в 1991 году. Изначально, "Hill International" хотела стать единственным игроком на рынке, но скоро конкуренция переборола их, когда предприниматели из Санкт-Петербурга открыли свой проект. Одной из таких успешных компаний была ООО "АРЕС", первая российская рекрутинговая организация в Петербурге. Изначально они занимались трудоустройством бывших военнослужащих, поэтому и назвались "АРЕС" в честь греческого бога войны. Однако, очень скоро, они стали обеспечивать кадровым персоналом любой бизнес, используя классические методы рекрутинга, а также самые передовые технологии Executive Search. Такие компании, как "АРЕС", стали пионерами отрасли рекрутинга в России.

Российскому рекрутингу пришлось пережить два экономических кризиса (2008 год и 2014 год). Препятствия, с которыми столкнулась HR-сфера позволили определить сильных игроков бизнеса подбора персонала. [13]

XXI век - эпоха инновационных технологий, ставшая по-настоящему лучшим временем для российского рекрутинга. На сегодняшний день рекрутинговые компании Москвы и Санкт Петербурга соответствуют лучшим западным аналогам. Компетентность эйчаров и рекрутеров, их способность понимать и ориентироваться на местном рынке, позволяет сделать вывод о том, что отечественные компании эффективнее зарубежных коллег, касательно деятельности внутри страны [14]. Последние 12 лет стали знаком перетроек и положительных изменений в сфере рекрутинга в России. Сегодняшние предприниматели осознают, что обращение к профессионалам по подбору кадров полезно, ведь это экономит главный ресурс - время,

помогает улучшить качество персонала. Анализ мирового рынка кадровой индустрии и экономического развития России позволяет с уверенностью говорить о том, что рекрутинг в России будет продолжать активно развиваться и совершенствоваться. Агенты ведущих рекрутинговых компаний - образованные и знающие свое дело специалисты, которые могут предсказать важнейшие направления как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда.

Новые участники рынка получают стимул для развития в свете тенденций мирового рекрутинга, сосредоточенных на крупных сетевых агентствах.

В первой главе можно увидеть следующие выводы: основной задачей рекрутинга является подбор эффективного персонала; неопытные и некомпетентные сотрудники увеличивают финансовые затраты на предприятии; неправильный выбор сотрудников может оказаться угрозой для общей цели стратегического развития.

Для достижения наилучшего результата в подборе персонала необходимо комплексное использование различных методов.

Рекрутинг в России будет приобретать все более активное развитие и улучшение, так как множество факторов показывают, что данный процесс становится все более востребованным. Анализ мирового рынка кадровой индустрии подтверждает эту тенденцию, особенно в свете последних событий, происходящих в российской экономике. Поэтому можно с уверенностью прогнозировать продолжающееся совершенствование рекрутинга в России.

2 Анализ совершенствования рекрутинга в ИООО «Вастега»

2.1 Организационно-экономические характеристика ИООО «Вастега»

Резидент свободной экономической зоны «Брест», а именно иностранное общество с ограниченной ответственностью «Вастега», зарегистрировано Администрацией СЭЗ «Брест» распоряжением от 30 июня 2003 г. № 42-р. Физические лица - граждане Российской Федерации являются создателями этого общества. Его полное наименование звучит как "Иностранное общество с ограниченной ответственностью «Вастега»". Сокращенное наименование - ИООО «Вастега». Номер 97 в реестре общереспубликанской регистрации принадлежит этому обществу, а также номер 809000581 в Едином государственном регистре юридических лиц индивидуальных предпринимателей. Esteemed, supposedly rephrased?

Первый номер в реестре регистрации резидентов - это № 46-р. Новый устав был зарегистрирован Администрацией СЭЗ «Брест» 28 мая 2007 года. Коммерческая организация с иностранными инвестициями, которая имеет уставной фонд, разделенный на доли участников, - это Общество. Законодательством страны в установленном порядке была создана организация без прописанного временного промежутка, ее функционирование осуществляется в соответствии с законами Гражданского Кодекса Республики Беларусь, а также в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 16 марта 1999 года № 11, регулирующим процедуры государственной регистрации и ликвидации (прекращения деятельности) субъектов хозяйствования. Кроме того, ее деятельность подчинена Указу Президента Республики Беларусь от 20 марта 1996 года.

В соответствии с различными законами, регулирующими экономическую деятельность на территории Беларуси, а также международными договорами, подписанными Республикой Беларусь,

устанавливаются правила и требования для функционирования свободных экономических зон. Данные нормативные акты включают в себя № 114 «О свободных экономических зонах на территории Республики Беларусь» (с изменениями и дополнениями), а также Положение о свободной экономической зоне «Брест», которое было утверждено постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 05.11.2006 г. № 1481. Кроме того, закон Республики Беларусь «О свободных экономических зонах» и Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. «О хозяйственных обществах» (в редакции Закона Республики Беларусь от 10 января 2006 г.) являются также важными документами, определяющими правовые принципы экономической деятельности в Беларуси.

Общество располагается в Бресте, Республика Беларусь, по адресу: улица Катин Бор, дом 93 корпус А, индекс 224025. Оно разработало свой товарный знак (знак обслуживания) для обозначения своей продукции (товаров, услуг) и использует его в соответствии с законодательством в Республике Беларусь и других странах. Производственное предприятие было окончательно построено 29 декабря 2007 года. С января по февраль 2008 года проводились пуско-наладочные работы. В марте начат выпуск пробной партии продукции. 9 апреля 2008 года получен сертификат собственного производства. В апреле 2008 года отгружена первая партия продукции собственного производства на экспорт.

В сентябре 2008 года получен сертификат соответствия СТБ, что позволило в декабре отгрузить продукцию на внутренний рынок. С 2009 года производство и реализация продукции осуществляются уже в течение всего года, как на экспорт, так и на территории Республики Беларусь. С 2013 г. на ИООО «Вастега» освоено серийное производство консервированных оливок.

В 2010 году экспорт на рынок России составил 91%, а на внутреннем рынке реализовывалось 9% произведенной продукции. Объем выпускаемой продукции (плодоовощных консервов), при работе в две смены составил 7 483 429 банок/год. Стоимость оборудования составляла 550 тыс. долларов

США. Общий объем инвестиций в проект составил 900 тысяч долларов США. Технологический процесс был реализован в автоматическом режиме, с использованием рабочего времени персонала, (численность для работы в две смены), 147 человек.

«Хороший сезон» - это торговая марка, продукция которой производится ИООО «Вастега». Предприятие также нацелено на производство продукции под собственные торговые марки крупных операторов розничного и оптового рынков. В портфеле заказов ИООО «Вастега» есть позиции собственных торговых марок, таких как X5 Retail Group, Vitaland, Mikado, Corrado, Lutic, Закусон. Компания ИООО «Вастега» планирует развиваться в этих направлениях и продолжать заниматься производством продукции под свою торговую марку и торговые марки других операторов рынков розничной и оптовой торговли[27].

Рассмотрим организационную структуру управления на рисунке 1

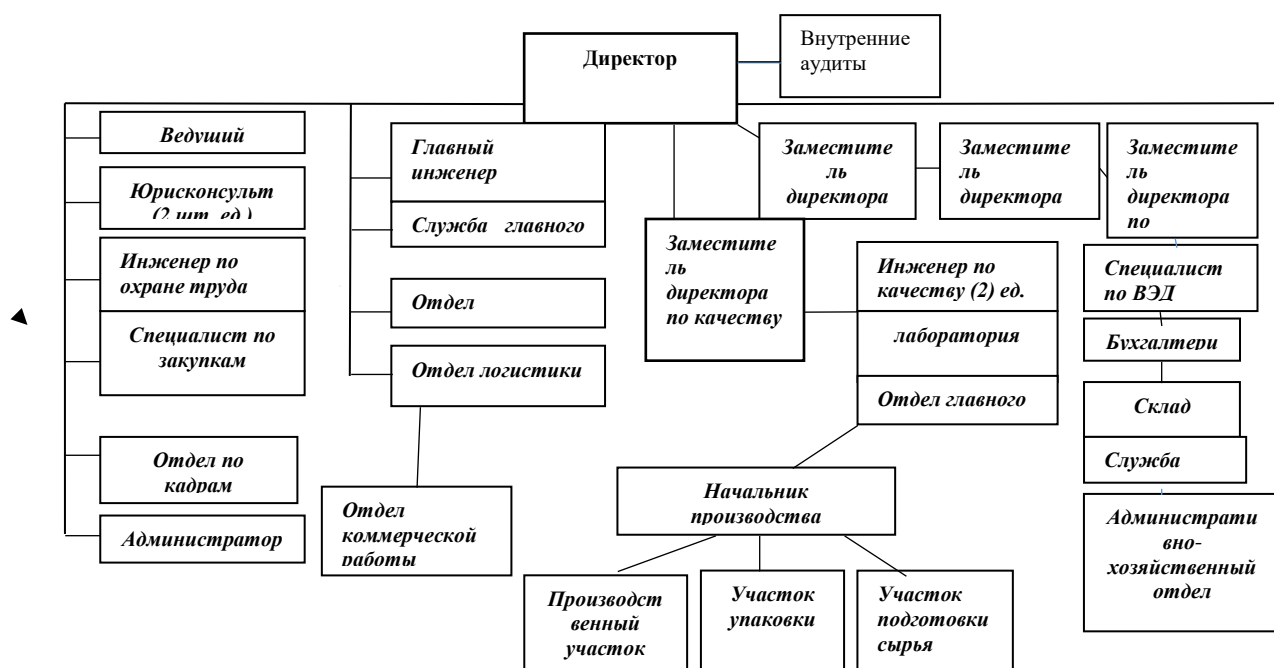


Рисунок 1 – Организационная структура управления ИООО «Вастега»

В оперативной зоне компании трудятся менеджеры структурных отделов, которые регулируют рабочий процесс в своей зоне ответственности. Например, заместитель директора по управлению персоналом имеет в своем

прямом подчинении отдел набора, обучения и адаптации персонала, состоящий из 4 человек.

Обязанности генерального директора ИООО "Вастега" включают:

- соблюдение распоряжений и приказов верховного руководства;
- организацию работ в структурных подразделениях, ответственных за выполнение планов;
- внедрение и соблюдение установленных нормативов, положений и инструкций;
- ведение реестра плановых заданий;
- проверка соблюдения сроков предоставления справок и прочих документов.

Все сотрудники имеют одинаковые возможности развития и стремления к продвижению по карьерной лестнице.

Экономические показатели деятельности компании отражают фундаментальные факторы успешной деятельности, включая капитал, трудовые ресурсы, основные средства и результаты производственно-хозяйственных операций.

Анализ состояния компании требует определения главных индикаторов деятельности фирмы. Для анализа состояния ИООО «Вастега» необходимо рассмотреть динамику показателей, данные о которых содержатся в табл. 1.

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы. Товарооборот имеет стабильную динамику роста. Так, в 2021 году по сравнению с 2020 товарооборот увеличился на 8 % и составил 218 млн. руб. За весь анализируемый период товарооборот возрос на 66 % или на 2080 млн.руб.

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы. Товарооборот имеет стабильную динамику роста.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ИООО «Вастега» за 2019-2021 гг.

Показатели	Единицы измерения	Год			Абсолютный прирост			Темп роста %		
		2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019	2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020-2019
Товарооборот	млн. руб.	3138	4823	5218	395	2080	1685	108	166	154
Себестоимость продукции	млн. руб.	2885	4322	4715	393	1830	1437	109	163	150
Прибыль от реализации	млн. руб.	548	901	992	90	444	353	110	181	164
Чистая прибыль	млн. руб.	500	679	837	158	337	179	123	167	136
Рентабельность реализованной продукции	%	14,1	15	16	1	1,9	0,9	107	114	106
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	коэфф-т	0,9	0,9	0,92	0	0,02	0	102	102	100
Среднесписочная численность работников	чел.	68	60	70	10	2	-8	85	97	113
Средняя заработная плата основного персонала	тыс. руб.	220,59	300,00	264,29	-35,71	43,7	79,41	88,0	120,0	136,4
Фонд заработной платы	млн. руб.	15	18	18,5	0,5	3,5	3	103	123	120
Выработка на одного работающего	млн. руб.	46,15	80,38	74,54	-5,84	28,39	34,23	92,7	161,5	174,2

Так, в 2021 году по сравнению с 2020 товарооборот увеличился на 8 % и составил 218 млн. руб. За весь анализируемый период товарооборот возрос на 66 % или на 2080 млн.руб.

Себестоимость продукции также имеет динамику роста, однако ее темпы несколько ниже прироста товарооборота, что позволило предприятию

получать прибыль от реализации на протяжении всего анализируемого периода. При этом на 2 копейки возросли затраты на рубль реализованной продукции.

Так, прибыль от реализации возросла в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 10% и составила 992 млн.руб., а за весь период ее рост составил 81%.

Результатом роста данного вида прибыли стало увеличение рентабельности реализованной продукции с 14,1 % до 16%, то есть предприятие стало получать больше прибыли на 1 рубль 90 копеек.

Также ежегодно растет чистая прибыль с 500 млн.руб. до 837 млн.руб. или на 67 %.

Среднесписочная численность работающих на предприятии составляет 70 человек, ее динамика в течение анализируемого периода была нестабильна. Так, в 2020 году она снизилась до 60 человека, а в 2021 году снова возросла на 10 человек.

Средняя заработная плата основного персонала в 2020 году возросла на 79,41 т.р. и составила 300, т.р., а в 2021 году она снизилась на 35,71 т.р. и составила 264,29 тыс. руб., за весь период рост составил 20%.

В результате роста средней заработной платы увеличился фонд заработной платы на 3,5 млн.руб. или на 23%.

Выработка на одного работающего в 2021 году в сравнении с 2020 годом снизилась на 5,84 млн. руб., что произошло в результате более высоких темпов роста средней заработной платы в сравнении с ростом товарооборота 116,7% и 108% соответственно.

За весь период выработка возросла на 28,39 млн. руб. и составила 74,54 млн.руб.

При сопоставлении темпов роста средней заработной платы и выработки можно отметить, что в 2021 году в сравнении с 2020 годом выработка снижается на 7,3%, средняя заработная плата растет на 12 %, что говорит о эффективном расходовании средств на оплату труда.

За период 2019 -2021 годов ситуация та же, так как выработка растет быстрее, чем средняя заработная плата.

В 2021 году товарооборот успешно увеличился на 63 % или на 2080 млрд. рублей, что является признаком эффективности организации. На протяжении нескольких лет себестоимость продукции все возрастала и в 2021 году достигла 4715 млрд. рублей, превышая 2019 год на 1830 млрд. рублей. Кроме того, прибыль от реализации продукции также увеличилась на 81 %, отмечая стабильность и успех компании в сравнении с 2019 годом.

Реализованная продукция заслужила спрос за исследуемые годы, что привело к увеличению прибыли на 67 % или 337 млрд. рублей. Однако затраты на один рубль продукции в 2021 году возросли на 2 % по сравнению с предыдущими годами и достигли отметки 0,92. Высокая заработная плата сотрудников на фоне уменьшения числа работников - в 2021 году число сократилось на 54 человека или на 12,3 % относительно 2020 года и на 22 человека или на 5,4 % по отношению к 2019 году. На протяжении всех трех лет средняя заработная плата увеличивалась и в 2021 году достигла отметки 58,2 тыс. рублей, что выше на 9 % в сравнении с 2020 годом и на 12 % выше, чем в 2019 году.

Организация доказала свою эффективность на основе анализа экономических показателей. Среднесписочная численность сотрудников в 2021 году была 199 человек, что на 20% больше, чем в 2020 году (когда было 39 человек), и на 6% больше, чем в 2019 году (когда было 13 работников). Таким образом, мы можем с уверенностью утверждать, что компания добивается впечатляющих результатов в своей деятельности.

2.2 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации

В первую очередь необходимо провести анализ человеческого потенциала ИООО «Вастега» (таблица 2).

На 2021 год, общая численность работников организации составляет 186 человек, что было определено по таблице 2. Из данных таблицы можно сделать вывод, что в абсолютном выражении, общее количество работников возросло на 32 человека (от 405 до 437), или на 8% в сравнении с 2015 годом. Это было обусловлено ростом числа руководителей на 4,2% (с 120 до 125 человек), увеличением вспомогательного (прочего) персонала на 12% (с 35 до 42 человек) и ростом специалистов на 8% (с 250 до 270 человек).

Таблица 2 - Динамика численности работников и структуры персонала

Показатели	Среднесписочная численность						Абсолютный прирост				Темп роста	
	2019 год		2020 год		2021 год		2020-2019 гг.		2021-2020 гг.			
	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	%	чел.	%	2020 / 2019, %	2021 / 2020, %
Руководители	21	11	18	11	23	12	-3	0	5	1	86	128
Специалисты	68	37	60	38	70	35	-8	1	10	-3	88	117
Цеховые работники	97	52	82	51	106	53	-15	-1	24	2	85	129
Всего работников	186	100	160	100	199	100	-26	0	39	0	86	124

В 2021 году общее количество трудовых работников ИООО «Вастега» увеличилось на 39 человек или на 19,5% по сравнению с 2020 годом. Это связано с увеличением числа руководителей до 23 человек, что составляет 12%, а также с увеличением числа цеховых работников на 24 человека или на 12%. Кроме того, количество специалистов увеличилось на 10 сотрудников, что составило 5%. Такие значительные колебания численности сотрудников организации произошли из-за непростого экономического положения на рынке сбыта, в связи с пандемией коронавирусной инфекции. Руководству в краткие сроки пришлось пересмотреть подходы в кадровой политике компании.

В 2019 году цеховые работники составляли наибольшую долю работников – целых 52 %, за ними следовали специалисты с долей в 37%, а руководство занимало лишь 11% от общего числа. Однако в 2020 году доля цеховых работников уменьшилась на 1 % и составила 51%, тогда как доля специалистов увеличилась на 1% и составила 38%. Руководство не изменило своей доли и сохранило показатель на уровне 2019 года. Но в 2021 году снова увеличилась доля цеховых рабочих, они составляют 53% от общего числа. Доля специалистов уменьшилась в процентном соотношении, но по-прежнему превышает уровень 2019 года на 1%. Их количество также выросло на 10 человек по сравнению с 2020 годом.

Анализируя данные из таблицы, можно заключить, что численность работников ИООО «Вастега» в 2020 году снизилась на 14%, что говорит о негативной динамике. Но в 2021 году наблюдается положительная тенденция, и штат увеличился на 20%. Стоит отметить, что наибольший вес имеют цеховые работники, соответствующие 53%, а доля специалистов составляет 35%.

Кроме того, можно рассмотреть состав трудовых ресурсов компании, то есть распределение работников по возрасту, уровню образования и стажу работы. В таблице 3 приведены соответствующие данные, которые помогут более детально оценить структуру персонала.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала по возрасту

Возраст (лет)	Кол-во 2019	% к итогу	Кол-во 2020	% к итогу	Кол-во 2021	% к итогу
18-25	16	23	14	23	16	23
25-30	12	18	10	17	14	20
30-35	15	22	14	23	15	21
Свыше 35	25	37	22	37	25	36
Итог	68	100	60	100	70	100

Изучив таблицу 3, мы можем заметить, что возрастная группа молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет не изменялась в период с 2019 года по 2021 год и составляет 23%. В то же время, случилось увеличение численности людей в возрасте от 25 до 30 лет с 18% до 20%. Группа от 30 до 35 лет уменьшилась с 22% до 21% в связи с более активным развитием компании в возрастной группе от 25 до 30 лет.

Соотношение людей, старше 35 лет, оставалось неизменным на протяжении периода с 2019 года по 2021 год и составляло 25 человек, однако их процентное соотношение к общей численности сотрудников изменилось с 37% до 36% в 2019 году и осталось таким же в 2021 году.

На примере специалистов мы проанализируем, как образование сотрудников распределено в данной организации. Для этого воспользуемся таблицей 4 и рассмотрим состав персонала в разрезе уровней образования.

Таблица 4 – Состав персонала организации по образованию в 2019-2021 гг.

Образование	2019 год	% к итогу	2020 год	% к итогу	2021 год	% к итогу
Высшее	20	29	18	30	21	30
Средне-специальное	35	52	32	53	35	50
Среднее	13	19	10	17	14	20
Итог	68	100	60	100	70	100

Проведя анализ об образовательном составе сотрудников ООО "Вастега" (таблица 4), можно увидеть, что наибольшую долю в 2019 году имели работники среднего профессионального образования, составляющие 52% от общего количества.

В следующем году этот процент вырос на 1%, но в 2021 году снизился на 2%. Более высокое образование в виде высшего получили 21 человек, или 30%, главным образом это руководящий персонал.

Детальное рассмотрение состава персонала по продолжительности работы в ООО "Вастега" представлено на примере специалистов (таблица 5).

В компании ИООО "Вастега" мы можем говорить о стабильности, поскольку число сотрудников, которые работали более 3 лет увеличилось с 26 человек в 2019 году до 31 человека в 2021 году

Таблица 5 – Анализ структуры персонала по стажу работы в 2019-2021 гг.

Стаж работы	2019 год	% к итогу	2020 год	% к итогу	2021 год	% к итогу
Менее 1 Года	12	18	8	13	13	19
От 1 до 3 Лет	30	44	27	45	26	37
Более 3 лет	26	38	25	42	31	44
Итог	68	100	60	100	70	100

Это подтверждает наличие высокого потенциала кадрового резерва у большинства персонала. Помимо этого, в таблице 6 можно рассчитать текучесть кадров среди специалистов за два последних года - 2020 и 2021.

Таблица 6 – Текучесть специалистов ИООО «Вастега» в 2019-2020 годах

Показатели	2020 г.	2021 г.	Абсолютный прирост
			2021-2020
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	9	2	7
Среднесписочная численность, чел.	65	68	3
Коэффициент текучести кадров, %	14	3	-9

Посмотрев на таблицу 6, можно заключить, что количество сотрудников в 2020 году составляло 65 человек, а количество уволенных было 9. Это даёт расчёт коэффициента текучести, который составил 14%. В 2021 году количество сотрудников увеличилось до 68 человек, а уволенных было всего 2. Это привело к уменьшению коэффициента текучести до 3%, что на 9% ниже,

чем в прошлом году. Учитывая, сложности, с которыми пришлось столкнуться компании, в виду пандемии коронавирусной инфекции, можно объяснить такое колебание коэффициента текучести кадров. В 2020 году предприятию пришлось сократить штат сотрудников, из-за сокращения объёмов производства, однако в 2021 году, количество работников увеличилось.

ИООО «Вастега» имеет систему управления персоналом, которая выполняет несколько задач. Основными целями являются удовлетворение потребностей компании в персонале, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и увеличение полезного действия трудовой отдачи. Для достижения этих целей были выделены несколько задач, таких как планирование, найм, учет и размещение сотрудников. Также важным является профессионально-квалификационное продвижение кадров, эффективное развитие и использование трудовых ресурсов, обеспечение адекватных условий труда и оплаты, а также создание комфортной психологической обстановки в коллективе.

В ООО «Вастега» управление персоналом основано на нескольких принципах: поощрении высокой производительности в официальной атмосфере; уважении прав людей; оценке успехов в производстве, основанных на достижении целей; ответственности за обучение и опытность работников; поощрении инициативности и принятии ответственности в нестандартных ситуациях; увеличении ответственности руководящих должностей за увеличение работоспособности подконтрольных; обеспечении равных возможностей для оплаты проделанной работы каждым.

Штат высококвалифицированных и дипломированных специалистов в ИООО «Вастега» - основа успешной работы компании. В организации трудятся близкие по духу люди. Высокая эффективность организации на протяжении последних лет, стабильное увеличение прибыли, создание новых рабочих мест – итог слаженной и продуктивной деятельности руководителей и специалистов. Грамотная политика руководителей по подбору кадров обеспечила высокую производительность труда.

В ИООО «Вастега» стратегия развития и неизбежные кадровые потребности имеют значение в планировании программ профессиональной подготовки и повышения квалификации, а также в обработке персональных данных сотрудников. Новые работники нанимаются только после отбора и подбора кандидатов, которые подвергаются процедуре движения и учета персонала. Квалификация, образование, дисциплина и состояние здоровья являются важными критериями при отборе.

Разберем процесс рекрутинга в ИООО «Вастега» (таблица 7).

Таблица 7 Механизм рекрутинга в ИООО «Вастега»

Этап	Содержание этапа	Исполнители организации
1	Свободное обращение гражданина в организацию, в том числе через электронную почту с резюме в приложении, предшествующее переговорам в удобное для обеих сторон время.	HR-менеджер
2	Сбор необходимых документов кандидата, заполнение кандидатом анкеты (в случае отсутствия полного резюме)	HR-менеджер
3	Изучение документов для найма и проведение их анализа	HR-менеджер
4	Собеседование с целью уточнения сведений, указанных в документах	HR-менеджер
5	Заполнение бланка приказа о приеме на работу с испытательным сроком (форма №Т-1/№Т-1а)	HR-менеджер
6	Собеседование с руководителем структурного подразделения (непосредственным начальником), прохождение инструктажа	Структурный руководители
7	Составление и подписание трудового договора	Генеральный директор

Анализируем стадию найма в компании «Вастега» и ее структуру.

В рамках данного этапа директор занимается разработкой должностных инструкций, которые, практически, не подвергаются пересмотру;

Для поиска потенциальных соискателей предпринимается ряд мер, включая размещение рекламных объявлений в газетах, на здании предприятия, в сети Интернет, а также обращение к услугам рекрутинговых агентств в

случае высококвалифицированных вакансий. Здесь преимущественно используется внешний найм, а отвечает за это менеджер по персоналу;

Для того, чтобы компания могла рассмотреть соискателя на должность, он должен предоставить необходимые документы. В этот список входят: паспорт, документы воинского учета (если соискатель является военнообязанным или подлежит призыву на воинскую службу), трудовая книжка, документ об образовании, документы социального страхования, а также резюме, если соискатель претендует на должность специалиста или руководителя. Существует также возможность, что будут предоставлены права, документы о прохождении различных курсов, письмо от предыдущего работодателя и другие документы, которые являются необходимыми для рассмотрения соискателя на данную должность.

Для участия во втором этапе отбора необходимо предоставить документы лично по вашему решению. В Приложении А вы найдете пример заполняемой анкеты, которую мы используем для проведения анкетирования. Она содержит личную информацию кандидата (такую как семейное положение, гражданство, место проживания, контактные данные и наличие вредных привычек), образование (включая дополнительные курсы, если они имеются, а также наличие автомобиля и водительского стажа, если это важно для нашей компании), опыт работы и причины увольнения. Мы также имеем право запроса рекомендаций с предыдущего места работы, которые вы указываете в анкете (названия организаций и контактные данные наших бывших коллег).

Базовыми методами отбора персонала в ИООО «Вастега» являются собеседование и анализ документов, что отражено в таблице 2.8.

Однако, для различных категорий специалистов методы могут отличаться. Например, в отличие от механизма, представленного в таблице 8, более подходящим при отборе рабочих и служащих в компанию, при отборе специалистов и руководителей возникает дополнительный этап – запрос и анализ рекомендательных писем.

В ООО «Вастега» применяются предварительное и основное интервью для проверки кандидатов на позицию. Перед основным интервью заместителем директора проводится предварительное интервью. Дополнительный этап прохождения на работу помогает оперативно решить ряд вопросов, включая возраст и стаж претендента, его образование, профессиональные умения и ожидаемый доход. Благодаря этой процедуре можно исключить часть кандидатов после анализа результатов анкетирования и предварительного интервью. Оставшиеся претенденты проходят финальное собеседование, которое определяет, будет ли им предложена работа.

Кандидаты, прошедшие первичный отбор, должны пройти основное интервью.

При проведении полу структурированного собеседования с кандидатом в ИООО «Вастега», выделяются следующие возможные вопросы:

Вопрос 1. Расскажите о себе.

Вопрос 2. По какой причине вы ушли с прошлой работы?

Вопрос 3. Какой опыт вы имеете в данной сфере?

Вопрос 4. Что для вас значит быть успешным?

Вопрос 5. Какого мнения о вас ваши коллеги?

Вопрос 6. Вы владеете какой-либо информацией о нашей организации?

Вопрос 7. Вы рассматривали другие компании?

Вопрос 8. По каким причинам вы хотите работать в нашей компании?

Вопрос 9. Знакомы ли вы с кем-то из сотрудников нашей организации?

Вопрос 10. Какой уровень заработной платы вы ожидаете?

Вопрос 11. Если вас примут, сколько вы планируете работать?

Вопрос 12. Вас просили когда-либо уволиться?

Вопрос 13. По каким причинам мы должны взять именно вас?

Вопрос 14. Ваши сильные стороны?

Вопрос 15. Какие сильные стороны вы выделяете в себе?

Вопрос 16. С какими трудностями вы сталкивались на предыдущем месте работы?

Вопрос 17. Что вас огорчало на старой работе?

Вопрос 18. Как вы относитесь к сверхурочной работе?

Какие у вас есть вопросы?

Вопросы задаются с целью уточнения данных о кандидате, определить направление собеседования, дать оценку рекомендательным письмам с предыдущего места работы. Однако, данный план собеседования зачастую используется при отборе сотрудников в ИООО «Вастега».

Разберем структуру проведения интервью с кандидатами в ИООО «Вастега» – таблица 8.

Таблица 8 – Характеристика этапов интервью в ИООО «Вастега»

Название этапа	Характеристика этапа
Подготовительный этап	Путем анализа заполненных анкет кандидатов осуществляется выявление необходимости уточнения информации путем задания конкретных дополнительных вопросов соискателям о своих знаниях и опыте. Далее осуществляется оценка того, соответствует ли кандидат критериям, установленным для вакантной должности в части образования и стажа работы.
Этап интервьюирования	Специалист по персоналу осуществляет проведение непосредственного полуструктурированного интервью с кандидатом на должность в формате индивидуальной встречи. В рамках такого интервью отбираются некоторые данные, которые интервьюер заранее определяет.
Принятие решения по результатам интервью	Решение о принятии на работу принимается менеджером по персоналу, который провел интервью с потенциальным кандидатом и проконсультировался с линейным руководством. Такое решение основано на субъективных оценках менеджера, которые складываются в процессе проведения интервью.

Анализ процесса проведения интервью в ИООО "Вестега" предусматривает уточнение анкетных данных и определение соответствий между личными качествами работника и корпоративной культурой компании. Также на интервью устанавливается обратная связь с кандидатом, путем дачи ответов на уже имеющиеся вопросы о вакантной должности. Плюсы и минусы этого процесса были проанализированы в таблице 9.

Таблица 9 - Преимущества и недостатки проведения интервью в ИООО «Вастега»

Преимущества процесса проведения интервью в ИООО «Вастега»	Недостатки процесса проведения интервью в ИООО «Вастега»
Наличие подготовительного этапа	невозможно определить ясные компетенции, позволяющие оценить соответствие претендента для открытой вакансии.
Наличие заранее сформированной структуры вопросов	Выборочно фиксируют результаты интервью в процессе проведения.
Фиксирование результатов в процессе проведения интервью	Зачастую, оценка кандидата является весьма субъективной.
Использование открытых вопросов	

В ходе исследования метода интервьюирования в качестве ключевого метода найма персонала на ИООО «Вастега» отмечается несколько положительных аспектов:

Директор компании проводит подготовительный этап, который включает анализ данных анкет кандидатов на вакантные должности. Затем он формулирует уточняющие вопросы, основываясь на результатах, полученных в процессе анализа анкетных данных. Это, в свою очередь, позволяет осуществить более полное и точное представление о потенциальном кандидате и повышает точность оценки его квалификации.

Компания имеет заранее подготовленную структуру вопросов. Мнение руководства компании заключается в том, что эта структура помогает выявить кандидата, который наиболее подходит для организации. Результаты интервью фиксируются на протяжении всего процесса. Для повышения объективности оценки и сокращения эффекта первого впечатления или эффекта "последнего в очереди" у кандидатов были разработаны открытые вопросы. Эти вопросы позволяют кандидату обстоятельно рассказать о своих личных и профессиональных качествах, а также о своих ожиданиях от новой вакансии.

В проведении интервью в ИОО «Вастега» имеются несколько недостатков, которые могут привести к искажению результатов оценки

кандидата на вакантную должность. Например, отсутствие четко определенных критериев соответствия кандидата вакансии, что затрудняет объективную оценку и ограничивает возможность использования формализованных критериев. Кроме того, результаты интервью фиксируются только выборочно, что может привести к нарушению объективности оценки соответствия кандидата вакансии.

Еще одной сложностью является высокая субъективность оценки кандидата, связанная с проведением интервью в формате «один на один» и оценкой на основе личного мнения интервьюера, которое может быть подвержено влиянию личных предубеждений, настроения и субъективных предпочтений.

Существует общепринятая проблема, заключающаяся в недостатке эффективности метода отбора персонала через проведение интервью, которая наблюдается практически везде.

Для того чтобы оценить производительность этого метода в ИООО «Вастега», стоит проанализировать изменения показателей результативности. Заметим, что если один или несколько из этих показателей снижаются, значит, происходит улучшение качества подбора персонала.

Таблица 10 отображает данные показателей результативности отбора персонала в ИООО «Вастега».

Таблица 10 - Динамика показателей результативности отбора в ИООО «Вастега»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	9	7	6
Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования	2,6	2,7	2,5

Продолжение таблицы 10

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	1,7	1,5	1,6
Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	1,3	1,2	1,1
Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	1,3	1,2	1,25
Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год	1,6	1,5	1,6

Заметно, что все показатели снизились для количества людей, откликнувшихся на объявление о вакансии до количества кандидатов, приглашенных на собеседование, за 2020 год по сравнению с 2019 годом. Однако в 2021 году все показатели увеличились.

При анализе данных за 2021 год по сравнению с 2019 годом можно сделать вывод о повышении эффективности процесса отбора кандидатов. Одним из примеров может служить уменьшение затрат времени на заполнение вакансии.

Из таблицы 11 видно, что в ИООО «Вастега» в 2021 году отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять вакансию увеличилось. Однако, снижение доли новичков, которые уже проработали в компании более года и доли новичков, успешно прошедших испытательный срок, указывают на наличие проблем в системе отбора кадров.

Таблица 11 - Расчет коэффициента отбора персонала в ИООО «Вастега»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Общее количество кандидатов, желающих устроиться на работу в ИООО «Вастега»	76	85	104
Количество отобранных кандидатов	35	36	38
Коэффициент отбора	0,46	0,42	0,4

Эффективность процесса подбора кадров в ИООО "Вастега" имеет высокие качественные показатели. Несмотря на то, что у компании есть право быть привередливой при отборе сотрудников, ее систему отбора нельзя считать неэффективной. Заполнение вакансий происходит вовремя, и компания редко сталкивается с проблемами, связанными с долгим поиском соответствующих кандидатов. Также подтверждается своевременность отбора тем фактом, что среднее время, в течение которого вакансия остается открытой, снижается.

В ИООО "Вастега" существующая система отбора кандидатов неэффективна, так как работники, выбранные для должностей, не обладают необходимыми профессиональными навыками и умениями, что приводит к необходимости переобучения персонала. Поскольку текучесть кадров в компании высока, показатели отношения числа новых сотрудников, прошедших испытательный срок, к числу новых наймов, и отношение числа новых сотрудников, оставшихся в компании через год, к числу новых наймов, оставляют желать лучшего.

В таблице 12 можно увидеть список показателей, которые использовали специалисты для определения результативности в отборе кадров.

Таблица 12 - Показатели результативности отбора

Показатель	Формула расчета	Цели применения
Показатель стоимости вакансии (СВ)	$СВ = ОЗ / Кпр$ ОЗ – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период; Кпр – количество принятых сотрудников	Для определения окупаемости расходов в найме
Показатель времени работы над вакансией (ВР)	$ВР = Кд / Кпр$ Кд – количество дней работы над вакансией; Кпр – колво принятых сотрудников	Для планирования ресурсов по подбору персонала

Продолжение таблицы 12

Показатель	Формула расчета	Цели применения
Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк)	$K_{пк} = K_{упр} / K_{пр} * 100\%$ Купр – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	Для оценки эффективности и качества подбора
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр)	$P_{пр} = K_{пп} / K_{пс} * 100\%$ Кпп – общее количество принятых предложений о работе за отчетный период; Кпс – общее количество сделанных предложений о работе	Для измерения эффективности процесса найма
Индекс привлечения (ИП)	$I_{п} = K_{пр} / C_{рч} * 100\%$ СрЧ – средняя численность персонала за отчетный период	Для проверки соотношения между привлечением новых сотрудников и затратами

Анализируя данные в таблице 13, можно заметить изменения в показателях ИООО «Вастега». Осуществляемый рост стоимости вакансии связан с двумя факторами: услуги рекрутинговых агентств и размещение объявлений о вакансиях в СМИ увеличили цену своих услуг.

Таблица 13 - Динамика показателей результативности отбора в ИООО «Вастега»

Показатель	Ед. изм.	2013г.	2018г.	2019г.
Показатель стоимости вакансии (СВ)	руб.	15200	16100	17400
Показатель времени работы над вакансией (ВР)	дней	4	5	5

Продолжение таблицы 13

Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк)	%	85%	76%	83%
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр)	%	82%	86%	90%
Индекс привлечения (ИП)	%	12,5%	12,7%	13,9%

Анализируя представленную в таблице 13 информацию, можно сделать выводы, касающиеся эффективности и результативности механизма подбора персонала ИООО «Вастега»:

- ключевой ролью в деятельности компании играет система отбора кандидатов, что подтверждается высоким индексом привлечения;
- положительная динамика в работе отдела по подбору персонала обуславливает минимальные временные затраты на заполнение вакансий;
- хотя процент сотрудников, прошедших испытательный срок, достаточно высок, есть потенциал для дальнейшего роста.
- компания отличается высоким уровнем принятия предложений по работе.

Главными недостатками механизма рекрутинга на предприятии ИООО «Вастега» являются следующие:

- незначительный процент использования современных методов отбора, например, таких как тестирование;
- отсутствие модели ключевых компетенций (заранее разработанных требований к сотруднику);
- отсутствие обязательного фиксирования промежуточных результатов интервью;
- низкая объективность оценки кандидата в процессе отбора.

На основании исследования системы рекрутинга персонала и анализа деятельности ИООО «Вастега» можно сделать следующие выводы.

Увеличение прибыли и рост объемов продаж, свидетельствует о высоких финансовых результатах в ИООО «Вастега» в исследуемом периоде.

Наиболее значимую долю сотрудников в 2020 году занимают цеховые работники, а именно 52 %, следующую категорию 37% занимают специалисты, и 11 % от общего числа работников – руководители, что наибольшую долю работников в 2020 году занимают цеховые работники, а именно 52 %, что на 1% меньше доле цеховых работников в 2019 году. Специалисты занимают 35% от общего числа работников, что на 3% меньше, чем в 2020 году, тогда как количество руководителей выросло на 1% и составляет 12%. Наибольшую долю работников в 2021 году составляют цеховые работники - 53%, что означает рост на 2% по сравнению с прошлым годом. Специалисты также занимают 38% их числа, что на 1% больше, чем в прошлом году. Динамика численности работников в ИООО «Вастега» за 2020 год была отрицательной, и произошло сокращение штата на 14%. Однако за 2021 год наблюдается положительная динамика, и штат увеличился на 20%.

В текущем году коэффициент текучести кадров по сравнению с предыдущим годом вырос на 2,2 % и достиг отметки в 10,2%. В ситуации такого рода компания должна рассмотреть возможности по разработке плана действий, направленных на снижение данного показателя. Цеховые работники имеют самую большую долю в компании, составляющую 52%, за ними следуют специалисты с долей в 37%.

Анализируя имеющиеся данные, можно отметить, что наибольшая часть сотрудников работает в компании не более 3 лет, что составляет 45% от общего числа. Однако, наличие сотрудников с опытом работы более 3 лет, которых было 26 человек в 2019 году и увеличилось до 31 человека к 2021 году, свидетельствует о стабильности компании. В целом, стаж работы персонала демонстрирует высокий кадровый потенциал.

Исследуя общую структуру персонала в ИООО «Вастега» по уровню образования, можно заметить, что большую часть сотрудников составляют

люди с средне-специальным образованием - 52% в 2019 году. В 2020 году этот процент вырос на 1%, но в 2021 году уменьшился на 2%.

Процедура подбора кадров в ИООО «Вастега» включает несколько этапов: размещение рекламы в газетах, на сайте компании и в Интернете, а также в самом предприятии; разработка должностных инструкций и определение квалификационных требований; первичное собеседование при обращении о собеседовании со стороны кандидатов; получение необходимых документов, заполнение анкеты; анализ документов для принятия на работу; структурированное собеседование с целью проверки информации, указанной в документах, и определения соответствия кандидата требованиям вакантной должности; устройство на работу с испытательным периодом.

В ИООО "Вастега" проведен анализ процесса подбора сотрудников, который выявил, что главными приемами для отбора персонала в данной компании являются анализ данных анкет и проведение собеседования.

Главными минусами в действующем механизме отбора на предприятии ИООО «Вастега» являются следующие: незначительный процент использования современных методов отбора, например, таких как тестирование; отсутствие модели ключевых компетенций (заранее разработанных требований к сотруднику); отсутствие обязательного фиксирования промежуточных результатов интервью; низкая объективность оценки кандидата в процессе отбора.

После проведенного анализа, удалось выделить несколько предложений, которые смогут значительно улучшить процесс набора персонала в ИООО «Вастега» и повысить результативность бизнеса.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию методов и средств рекрутинга ИООО «Вастега»

3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации

Изучение организационно-экономической структуры ИООО «Вастега» дает возможность увидеть, что руководит кадрами в организации заместитель директора по управлению персоналом, в его подчинение входят специалисты по кадрам (менеджеры по подбору кадров, специалисты кадрового документооборота, специалист по охране труда).

Обязанности по управлению кадрами в компании распределены между заместителем директора по управлению персоналом, специалистами по кадрам, а также руководителями функциональных подразделений.

Среди специалистов по кадрам есть два менеджера, которые отвечают за подбор персонала и образуют группу.

Задачи кадрового документооборота выполняют два специалиста кадрового администрирования, а также специалист по охране труда. В их полномочия входят:

Рабочее место предполагает решение ряда задач, которые непосредственно связаны с людским ресурсом. К ним можно отнести составление штатного расписания, оформление документов, связанных с приемом, переводом и увольнением сотрудников, а также разработку графиков отпусков. Все эти моменты требуют системного подхода и коммуникативных навыков.

Нужно отметить, что в организационной структуре компании ИООО «Вастега», на данный момент, отдел специалистов по кадрам выполняет широкий ряд функций по управлению персоналом, но в тоже время функции обучения и адаптации новых сотрудников выполняют, непосредственно, структурные подразделения, куда прибыл новый сотрудник.

В ИООО "Вастега" возникают серьезные проблемы с управлением персоналом. Одной из главных проблем является отсутствие четкого разделения обязанностей между двумя менеджерами в отделе, который отвечает за работу с кадрами. Это приводит к постоянному перекалыванию ответственности с одного менеджера на другого.

В связи с этим, возникают трудности с обучением и адаптацией новых сотрудников в функциональных подразделениях.

Группа по подбору персонала не занимается адаптацией, мотивацией и обучением новых сотрудников, направляя эти обязанности руководителям функциональных отделов, возникает проблема неподготовленности многих управленцев к подобным задачам, что, зачастую, влечет за собой низкую эффективность и результативность коллектива в целом.

Нехватка автоматизированной информационной системы подбора персонала, с помощью которой, можно было бы упорядочить и структурировать работу с кадрами.

На основании вышеперечисленного, можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса рекрутинга и найма.

Для эффективного управления кадрами необходимо определить двум специалистам конкретные задачи и создать новые должности. В соответствии с этим нужно разработать инструкции к этим должностям. Согласно плану, один из сотрудников должен будет заняться поиском подходящих кандидатов и их первичным отбором в качестве рекрутера. Кроме того, ему предстоит отвечать за ведение автоматизированной системы подбора персонала. В то же время, второй сотрудник должен занять должность менеджера по персоналу (HR-менеджера), его обязанности включают все этапы отбора претендентов на должность, такие как проведение собеседований, анкетирование, тестирование и принятие решения о найме работника.

Найм квалифицированного менеджера по обучению и развитию персонала, что является последующим шагом в нашем процессе. Главной задачей его будет решение проблемы неподготовленности линейных руководителей в

сфере адаптации и мотивации новых сотрудников. Также обязанностями менеджера по развитию персонала являются планирование и контроль обучения, совершенствование профессиональных качеств персонала компании. Специалист с области обучения персонала должен самостоятельно выявлять потребности в обучении, зоны роста сотрудников, разрабатывать учебные программы, подготавливать образовательные материалы, формировать технологии обучения, доносить их наставникам, руководителям. Немаловажной задачей современного менеджера по обучению и развитию является проведение тренингов семинаров.

Следующая рекомендация, направлена на совершенствование системы адаптации сотрудников. Оптимальным вариантом решения данного вопроса выступает внедрение Системы Наставничества. На предприятии существует ряд предпосылок для создания этой системы. Предприятие нацелено на расширение производство, что влечет за собой увеличение численность работников. Менеджер по обучению и развитию персонала не может в полной мере взять на себя обязательства по адаптации нового сотрудника и качественно осуществить процесс адаптации. Для того, чтобы не снижалась эффективность деятельности менеджера по развитию персонала логично закрепить за новичком наставника, непосредственно из того отдела, куда прибыл новый сотрудник. Наставничество - метод обучения на рабочем месте, который помогает быстро включить новичка в работу организации. Наставник использует свой опыт, чтобы показать, как правильно выполнять задачи, а новый сотрудник наблюдает, повторяет и учится. Вопросы задавать нельзя. По истечении адаптационного периода наставник все еще может помогать сотруднику адаптироваться к работе. В качестве наставника обычно выбирают опытного и компетентного сотрудника. Основное требование к наставнику - полное знание его предметной области, обязанностей, норм и положений. Отличительной особенностью наставничества является то, что наставник выполняет полный спектр задач по обучению без освобождения от основных должностных обязанностей.

Для улучшения отбора, найма и оценки персонала необходимо применить автоматизированную систему подбора кадров. Это один из важнейших этапов в развитии подбора персонала.

Такая система облегчает, в целом, работу отдела управления персоналом, так и в частности, работу рекрутера. Данный инструмент для набора персонала позволяет создавать и хранить огромное количество вакансий. Для быстрого создания новых вакансий в отделе управления персоналом необходимо иметь доступ к шаблонам позиций, которые содержат компетенции и навыки, требуемые для данной должности. Однако, создание вакансий - лишь первый шаг. Схематично отдел управления персоналом после реформы представлен на рисунке 2



Рисунок 2 - Новая организационная структура отдела управления персоналом в ИООО «Вастега»

Автоматизация процесса утверждения вакансий при помощи настраиваемого процесса позволит значительно ускорить и оптимизировать процесс набора персонала.

Таким образом, реформа в отделе управления персоналом будет способствовать более быстрому и эффективному набору кадров.

Еще одна рекомендация, которая повысит удобство сотрудников отдела управления персоналом, это разработка схемы подбора и отбора персонала. Планируя подбор и отбор кадров, необходимо использовать такой инструмент, как таблица 14, чтобы продемонстрировать этапы подбора, формы документов, исполнителей и сроки исполнения. Кроме того, таблица 14 является наиболее подходящим вариантом для этой цели. Ее внешний вид точно такой же, как и у обычной таблицы, но она гораздо более многофункциональна и полезна. С помощью нее вы сможете быстро и легко увидеть общую схему подбора и отбора персонала, которая вам необходима для проведения успешной рекрутинговой кампании.

Таблица 14 - Схема подбора и отбора персонала в ИООО «Вастега»

Характеристика этапов отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
Для поиска кадров на открытую вакансию необходимо составить специальную заявку на подбор персонала. Эта заявка будет содержать информацию о названии должности, названии подразделения, размере заработной платы и требованиях к кандидату. Важно учесть все эти параметры при выборе кандидата на данную должность.	Заявка на подбор персонала	Руководители отделов, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
Составление плана подбора персонала происходит на основе представленных заявок.	План подбора персонала	Рекрутер	Раз в 2 недели

Продолжение таблицы 14

Характеристика этапов отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
Привлечение кандидатов возможно через внутренние и внешние источники, а для этого требуется подготовить объявления о вакансиях.	Размещение вакансий в «Рекрутер»	Рекрутер	В течении трех дней
Характеристика этапов отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
Выбор наилучших кандидатов для заявленных должностей - это довольно сложный процесс, включающий в себя анализ резюме и проведение первичного интервью с ними. Эту задачу необходимо взять на себя, чтобы выбрать только лучших из всех претендентов. Этот процесс может включать телефонные разговоры, личные встречи или даже интервью по скайпу.	Резюме, Заявка на подбор персонала	Рекрутер	Зависит от срочности заполнения вакансии
Анкетирование кандидатов, затем изучение полученных вопросов, сверка информации с информацией, предоставленной соискателем в ходе интервью с рекомендателем, и, наконец, выбор лучших кандидатов.	Анкета. Бланк опроса рекомендателя	Заместитель директора по управлению персоналом	3-5 дней
Для собеседования назначены два участника: директор подразделения управления персоналом и линейный руководитель.	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Заместитель директора по управлению персоналом. Руководители отделов	1-5 дней

Продолжение таблицы 15

Характеристика этапов отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Сроки
применяется метод проведения психологических тестов и решения профессионально-ситуационных задач.	Формы тестов	HR-менеджер	В течение 1-2 дней
Один из самых важных процессов в сфере кадровых дел - принятие решения, кто из кандидатов наиболее соответствует поставленной задаче.	Проект приказа о приеме	Заместитель директора по управлению персоналом, руководители подразделений, директор организации	В течение 1-2 дней
Необходимо обязательно пройти медицинский осмотр перед заключением трудового договора с сотрудником.	Медицинские справки, Трудовой договор	Заместитель директора по управлению персоналом	Не более 2-х недель

Таблица 15 - Схема процесса найма сотрудника

Процесс	Документ
Формирование личного дела на основе предоставленных работником документов (согласно ТК РФ):	
паспорт	копия
трудовая книжка	оригинал
СНИЛС	копия
ИНН	копия
свидетельство об образовании	копия
свидетельство о браке/разводе	копия
свидетельство о рождении детей	копия
Заполнение работником «Личного листка по учету кадров»	Форма №03.016
Заключение трудового договор	
подготовка трудового договора с работником	Форма №03.008

Продолжение таблицы 15

Процесс	Документ
подписание трудового договора работником	
вручение сотруднику первого экземпляра оригинала трудового договора	
регистрация трудового договора в «Книге учета трудовых договоров и изменений к ним»	Форма №03.011
вложение второго экземпляра оригинала	
Подписание работником заявления о приеме на работу с испытательным сроком или без испытательного срока	
Вложение заявления о приеме на работу в личное дело сотрудника	
Издание приказа о приеме на работу сотрудника:	
по унифицированной форме Т-1 (в 2-х экземплярах: один в бухгалтерию и один в личное дело)	Государственная форма
по форме компании (в 1-м экземпляре)	
ознакомление сотрудника с приказом	
регистрация приказа в «Журнале регистрации кадровых приказов»	Форма №03.001
вложение приказа о приеме на работу по форме компании в папку, согласно номенклатуре дел	
вложение приказа по форме Т-1 в личное дело сотрудника	
Ознакомление с внутренними нормативными документами:	
заполнение ознакомительного листа (по форме с перечнем документов согласно занимаемой должности)	Форма №03.007
вводный инструктаж по технике безопасности	
ознакомление работника с внутренними нормативными документами руководителем подразделения, инструктаж по технике безопасности на рабочем месте	Форма №03.007
Заполнение «Личной карточки работника»	Форма №03.019
Регистрация трудовой книжки в «Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним»	Государственная форма

Для специалиста по кадровому делопроизводству так же необходимо предоставить схему, описывающую процессы их работы, в таблице 16 отражена поэтапная схема процесса найма сотрудника в компанию.

В данном разделе мы проанализируем проблемы, связанные с отбором и адаптацией персонала в ИООО «Вастега». Для эффективной работы в системе наставничества необходимо осуществлять делегирование полномочий по обучению и развитию персонала на потенциальных наставников внутри

компании. Ключевым аспектом при этом является соответствие наставников определенным требованиям.

Для проверки соответствия требованиям к роли наставника можно использовать лист оценки социально-психологических качеств. Одно из положений, которое необходимо учесть при заключении трехстороннего договора между организацией (в лице директора), наставником и новым сотрудником - это положение о наставничестве. Оно содержит информацию о правах, обязанностях, задачах наставника и оплате его труда. Для того чтобы убедиться, что все нюансы деятельности наставника учтены, требуется тщательное изучение положения о наставничестве и включение его положений в договор.

Наставникам следует выражать благодарность не только материально, но и нематериально. К примеру, можно организовывать публичное признание значимости работы наставников для компании, а также вручать внутрикорпоративные знаки отличия, грамоты и подарки. Для эффективного наставничества необходимо использовать различные методы. Если у одного наставника более четырёх учеников, то следует применять групповое наставничество, особенно в основных и крупных отделах. Как оптимальный способ поощрения наставников можно предоставить им 25 % надбавки к заработной плате. Такой метод используется в том случае, когда отдел сильно расширяется, и новых сотрудников нанимают не единично. С административными отделами ситуация выглядит противоположным образом, в данном случае новый сотрудник, как правило, нанимается на место ушедшего сотрудника, тогда лучшим решением будет индивидуальное наставничество.

В классическом понимании систему наставничества представляют в виде пятишагового процесса.

Первый шаг: «Я рассказываю, ты слушаешь». Предоставление теоретической информации.

Второй шаг: «Я показываю, ты смотришь». Новичку демонстрируют принципы работы, с объяснениями каждого этапа.

Третий шаг: «Выполняем вместе». Все операции осуществляются вместе с новичком.

Четвертый шаг: «Ты делаешь сам, я смотрю». Новичок сам выполняет процедуру - если он ошибся или что-то упустил, то наставник ему подсказывает и помогает. Этот шаг прорабатывается несколько раз, до тех пор, пока новичок не научится выполнять процедуру безошибочно.

Пятый шаг: «Делаешь сам. Рассказываешь, что получилось». Новичок совмещает полученную теорию с практикой.

3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий

Процесс рекрутинга персонала в ИООО «Вастега» можно сделать более эффективным за счет внедрения автоматизированной системы подбора персонала. Для того, чтобы обеспечить эффективную работу автоматизированной программы по подбору кадров, следует назначить рекрутера ответственным за ее ведение. Важнейшими функциями программного обеспечения в этой сфере можно считать регулирование вакансий и утверждение их, а также размещение информации о них на карьерных порталах и в программе рекомендаций сотрудников. Кроме того, программа осуществляет предварительный отбор и оценку соискателей, автоматизирует рабочий процесс управления коммуникациями и процессом интервью, а также предоставляет возможности отчётности и аналитики. Важно, что программа также имеет возможности для интеграции с другими программами и системами.

Благодаря программному обеспечению для подбора персонала, возможна интеграция с внутренними карьерными веб-сайтами. Здесь также предусмотрено использование расширенных функций размещения информации на различных площадках, включая внешние сайты. Кроме того,

система предоставляет возможность рекомендовать коллег и пересылать информацию друзьям. В целом, расширенная сеть поисковых возможностей позволяет находить лучших кандидатов для вакантной должности.

Автоматизация рабочего процесса позволит рекрутеру автоматически создавать уведомления, организовывать встречи, все действия кандидата по пути процесса найма, также сообщать сведения о кандидате коллегам онлайн. В качестве дополнительной функции, система подбора персонала может усовершенствовать внутренние и внешние коммуникации и значительно уменьшить временные затраты, тем самым позволяя рекрутеру курировать процесс подбора персонала и интервьюирования по средствам интернета.

Синтез это одна из основа любой системы привлечения кадров. В виду того, что зачастую компании выбирают и внедряют систему в достаточно сжатые сроки, возникает проблема: при выборе системы менеджмента кадров и компании, которая проведет ее внедрение, необходимо учитывать возможность интеграции с уже имеющимися системами управления персоналом и сторонними сервисами подбора персонала.

Это важный аспект стратегического планирования внедрения системы найма и привлечения талантов, причем, следует не забывать и о социальных сетях. Таким образом, интеграция является неотъемлемой частью процесса выбора системы управления кадрами.

Важными критериями в системе подбора кадров являются удобство использования, простота и доступность. Также необходимо уметь сотрудничать при принятии решений о найме на разных уровнях - от HR-менеджера до специалиста по кадровому делопроизводству и менеджера по обучению и развитию персонала. Необходимо отметить, что эффективность системы напрямую зависит от таких фундаментальных функций как управление вакансиями и размещение вакансий.

Инновационная система подбора персонала необходима не только для определения необходимых работников, нахождения квалифицированных

новых работников, а также она своего рода средство для определения талантов в самой компании.

Стимуляция производительности и вовлеченности сотрудников происходит за счет новой структуры работы.

Компания может использовать систему подбора персонала для создания вакансий с целевыми навыками, которые ценятся компанией, и ранжировать кандидатов согласно этим знаниям. «Рекрутер Про» является специализированной программой автоматизации подбора персонала. Таблица 16 представляет календарный план внедрения новой информационной системы.

Таблица 16 - Календарный план автоматизации отбора персонала

	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Анализ ИС	-	-	-	-	-	-
Выявление проблем	-	-	-	-	-	-
Выбор оптимальной ИС	-	-	-	-	-	-
Расчет бюджета	-	-	-	-	-	-
Внедрение ИС	-	-	-	-	-	-
Обучение сотрудников	-	-	-	-	-	-
Определение эффективности	-	-	-	-	-	-

Проект включает затратную составляющую, которую можно увидеть в таблице 17.

Таблица 17 - Затраты проекта «Рекрутер Про»

Показатели	Значение
ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	
Заработная плата рекрутера	20 000 руб.
Затраты на приобретение ПО (СИМ-системы)	110000 руб.
Создание справочников базы данных	7 чел./дней
Заработная плата ИТ-специалиста	8 000 руб.
Отчисления в госфонды и налоги на фонд заработной платы - 30%	8 400 руб.
ИТОГО ЕДИНОВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ:	146 400 руб.
ОПЕРАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ:	
Затраты на сопровождение и поддержку	30 000 руб./год
ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАТРАТ:	30 000 руб./год

Таблица 18 содержит информацию о прибылях проекта после вычета текущих затрат.

Таблица 18 - Выгоды проекта за вычетом операционных затрат

Статья доходов	Значение
Выгоды проекта за вычетом операционных затрат	80000 руб./год

Таблица 19 демонстрирует дискуссионный денежный поток по проекту, при этом использовалась ставка дисконтирования в 17%.

Таблица 19 - Дисконтированный денежный поток по проекту

Периоды	D_t	$3n_i$	K_{dt}	$D_t * K_{dt}$	$3n_i * K_{dt}$	ЧОП:	ЧТС _i
2018	0	146400	1	0	146400	-146400	-146400
2019	80 000	0	0,85	68000	0	-66 400	-78 400
2020	80 000	0	0,73	58400	0	13 600	-20000
2021	80 000	0	0,62	49600	0	93 600	29 600
2022	80 000	0	0,53	42400	0	173 600	72 000
Итоги по проекту	320000	146400		218400	146400	173 600	

Расчёт чистого дисконтированного дохода осуществляется при помощи формулы, которая включает в себя доходы и единовременные затраты на проект за конкретный период времени. Важным фактором является коэффициент дисконтирования, который зависит от времени и равен обратному значению суммы 1 и процентной ставки в размере 0,17 за данный период. Чистая текущая стоимость определяется как результат сложения чистого дисконтированного дохода и умноженного на коэффициент дисконтирования. Если необходимо вычислить индекс доходности в процессе эксплуатации системы на протяжении пяти лет, то следует определить отношение чистого дисконтированного дохода к первоначальным инвестициям.

Для оценки проекта используется показатель ЧДД, который определяется как чистый доход, дисконтированный к текущему времени. Исходя из формулы $ID = 173600/146400 = 1,18$, можно сделать вывод, что данный проект рентабельный, поскольку денежный поток превышает первоначальные затраты. Это говорит о том, что ЧДД положительный, и проект следует принимать.

Однако, для определения срока окупаемости необходимо разделить первоначальные инвестиции на среднегодовые доходы от проекта: $Ток = 3n_i$

/ Dt. В данном случае, Ток будет являться показателем времени, необходимым для окупаемости инвестиций. Поэтому, данный проект можно считать выгодным и перспективным для реализации.

Таблица 20 - Показатели эффективности внедрения ИС «Рекрутер Про»

Показатель	Обозначение	Расчетное значение
Чистый дисконтированный доход	ЧДД	173000
Чистая текущая стоимость, руб.	ЧТС	72000
Индекс доходности, руб./руб.	ГО	1,18
Срок окупаемости, месяцев	Ток.	20

В таблице 20 представлены показатели эффективности внедрения ИС "Рекрутер Про". Согласно расчетам, проект будет окуплен за 20 месяцев, так как ток равен $146400/80000$.

Показатели эффективности внедрения автоматизированной системы отбора кадров выглядит следующим образом: сократились временные затраты за счет более компетентного и оперативного управления отбора кандидатов; снизилось время обработки анкет и тестов; снизилось время подготовки документов;

Мероприятия по минимизации рисков могут создать более благоприятные условия для реализации проекта. Срок окупаемости проекта 1,8 года, чистая стоимость составляет 72000 рублей. Данный проект целесообразен и экономически обоснован. Согласно исследований, улучшение кадровых процессов по оценке экспертов способствует росту производительности труда на 3 %, применим данный показатель к рассматриваемой организации. Следовательно, выручка в 2022 году составит 5347,5 млн. р., то есть больше на 129,5 млн.р.

На следующем этапе производим прогноз экономического эффекта по проекту мероприятий на 2022 год.

Таблица 21 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	70	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	71	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения, тыс.руб.	5218	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения, тыс.руб.	5347,5	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	264,29	Глава 2
Процент отчисления на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	2357,5	Отчетные данные
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	146, 4	По проекту

С помощью данных приведенных в таблице 22 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 22 - Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий:

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\mathcal{E}ч = ЧР_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - ЧР_2, \quad (3.1)$ где, $\mathcal{E}ч$ – относительное высвобождение численности работников; $ЧР_1$ – Численность работников до внедрения мероприятия; $ЧР_2$ – численность работников после внедрения мероприятия.	$\mathcal{E}ч = 70 \times \left(1 + \frac{3}{100}\right) - 70 = 2,1$
Рост производительности труда, %	$ПТр = \frac{\mathcal{E}ч}{(ЧР - \mathcal{E}ч)} \times 100, \quad (3.2)$ где, ПТр – рост производительности труда; $ЧР$ – численность работников.	$ПТр = \left(\frac{2,1}{70-2,1}\right) \times 100 = 3,1$

Продолжение таблицы 23

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб	$\mathcal{E}z / n = 3 \times \mathcal{E}ч, \quad (3.3)$ $\mathcal{E}z/п$ – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; $\mathcal{E}ч$ -условная экономия численности.	$\mathcal{E}z/п = 264,29$ $\times 2,1 = 555,0$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\mathcal{E}с / о = \mathcal{E}z / n \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ H -%отчисления по социальным выплатам.	$\mathcal{E}с/о = 555,0 \times 0,3 = 166,5$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\mathcal{E}у / л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ Y - условно-постоянные затраты; B -выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\mathcal{E}у/л = \left(\frac{2357,6}{5218} - \frac{2357,5}{5347,5} \right) \times 5347,5 = 53.47$ млн.руб
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\mathcal{E}у / г = \mathcal{E}z / n + \mathcal{E}с / о + \mathcal{E}у / л \quad (3.6)$	$\mathcal{E}у/г = 555,0 + 166,5 + 53\,470 = 54191,5$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\mathcal{E}г = \mathcal{E}у / г - Eн \times \mathcal{E}ед, \quad (3.7)$ $\mathcal{E}г$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; $\mathcal{E}ед$ – Затраты на мероприятие.	$\mathcal{E}г = 54191,5 - 146,4 = 54\,045,5$

Исходя из этого, годовой эффект от выше предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала составил 54 045,5 т. р., что напрямую подтверждает эффективность разработанных и примененных мероприятий.

Заключение

Логично в заключительной части отметить, что подбор и отбор персонала — это первостепенный вопрос в процессе управления персоналом, так как менеджмента кадров на прямую влияет на конкурентные преимущества компании, а также в целом на деятельность организации.

Удовлетворение спроса предприятия в человеческих ресурсах осуществляется по средствам подбора и отбора персонала. Этот процесс состоит из последовательных этапов, начиная подбором из общей массы соискателей, которые подходят на вакантную должность и заканчивая дальнейшим наймом более подходящих из них. На каждой ступени этого сложного и емкого процесса происходит отсеивание кандидатов до того момента, пока не останется необходимое число претендентов. Это этапы собеседований, специальных тестов, которые помогают определить качества кандидатов, подходящих на вакантную должность и компании в целом.

В настоящих реалиях работодатели все чаще рассматривают своих сотрудников как источник конкурентного преимущества, поэтому вопрос отбора и подбора персонала ставится все более значимым.

Основная задача по удовлетворению спроса на сотрудников в количественном и качественном отношении решается по средствам отбора персонала.

Следовательно, полагаясь на информацию, представленную в работе можно сделать следующие выводы.

Главными минусами в системе рекрутинга в компании ИООО «Вастега» являются следующие факторы:

- ограниченное применение современных методов отбора, таких как тестирование;
- недостаток разработанных заранее критериев к кандидату в виде схемы ключевых компетенций;

- несовершенство процесса интервью, отсутствие фиксирования промежуточных его результатов;
- оценка кандидатов субъективна.

Далее, основываясь на анализ изложенный в главах данной работы, о системе рекрутинге в ИООО «Вастега» можно сделать выводы.

Рост объемов продаж компании ИООО «Вастега», увеличение прибыли позволяет выявить высокий уровень финансовой результативности у исследуемой организации за анализируемый период.

Большую часть сотрудников в 2020 году занимают цеховые работники, а именно 52 %, следующую категорию 37% занимают специалисты, и 11 % от общего числа работников – руководители, что наибольшую долю работников в 2020 году занимают цеховые работники, а именно 52 %, что на 1% меньше доле цеховых работников в 2019 году. Следующая категория 38% занимают специалисты, что на 1 % выше, чем в 2019, количество руководителей остается на том же уровне и равен 11%, от общей численности сотрудников. Наибольшую долю работников в 2021 году занимают цеховые работники, 53 %, что на 2 % больше, чем в 2020 году. Специалисты занимают 35% , что на 3% меньше данным 2020 года, также вырастает на 1 % количество руководителей, и равняется 12 % от всего количества работников.

Тенденция, относительно численности работников в ИООО «Вастега» в 2020 году отрицательная, произошло уменьшение штата на 14 %. В то время как, численность сотрудников за 2021 год имеет положительную динамику, увеличение штата составило 20%.

В 2021 году коэффициент текучести кадров равен 10,2%, на 2,2% выше чем в 2020 году. В перспективе нужно уделить должное внимание разработке плана действий для снижения этого показателя. Важным пластом в компании являются работники цехов, их доля занимает 52 %, и специалисты, их доля занимает 37 %.

Исходя из рассмотренных сведений можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников – работники, которые проработали в компании от

1 – 3 лет, 45 %. Высокий кадровый потенциал компании подтверждается стабильностью, которая проявляется в увеличении числа работников с опытом работы более 3 лет. С 2019 по 2021 год процент таких сотрудников увеличился на 6% и достиг отметки в 31 человек. Это говорит о том, что компания может предложить своим клиентам стабильное и высококачественное обслуживание.

Проанализировав состава персонала по образованию ИООО «Вастега» можно сделать вывод, что в 2019 году средне-специальное образование имеет большая часть сотрудников компании и равна 52 %. В прошлом году наблюдался рост доли работников со средне-специальным образованием на 1%. Однако в этом году произошло обратное - процент таких работников снизился на 2%.

Система рекрутинга в ИООО «Вастега» состоит из следующих этапов: определение требований к вакантной должности, составление должностных инструкций; распространение объявлений в сети Интернет, газетах, на радио, на сайте компании; обращение кандидатов в организацию по собственной инициативе, предварительное собеседование; заполнение анкеты, предоставление необходимых от кандидата документов; изучение необходимых документов соискателем для дальнейшего их анализа и найма кандидата; проведение собеседования с целью уточнение анкетных сведений и личных данных для определения соответствия кандидата вакантной должности; прием на работу с испытательным сроком. На основании анализа отбора персонала в ИООО «Вастега» можно сделать вывод, что к основным методам отбора персонала в компании относятся собеседование и анализ анкетных данных.

Также стоит отметить, что все-таки существуют недостатки в механизме отбора персонала на предприятии, к ним относятся: ограниченное количество методов отбора, неиспользование современных методов; не разрабатываются заранее перечень требований к сотруднику в виде ключевых компетенций; отсутствие фиксации промежуточных результатов интервью; субъективность оценки кандидата.

Кандидаты в ИООО «Вастега» принимаются на вакантные должности исключительно при соответствии заданным критериям, которые отражают их профессионализм, квалификацию и опыт. Специалисты отдела кадра в начале деятельности компании использовали различные методы подбора и отбора персонала и эффективно справлялись с поставленными задачами. Однако, адаптацию, обучение и мотивацию новых сотрудников возложили на руководителей структурных подразделений, которые не были подготовлены к подобным задачам, и очевидно, не справлялись с ними. Рекомендуется обучить функциональных менеджеров в компании работе с кадрами, исходя из вывода, сделанного из анализа ситуации. Это даст возможность исключить разрозненность отделов, увеличить производительность труда сотрудников и повысить прибыль компании.

Для того, чтобы усовершенствовать систему управления персоналом в ИООО «Вастега» в данной квалификационной работе были предложены несколько мероприятий для улучшения кадровых процессов в ИООО «Вастега» и повышения эффективности системы управления персоналом: реорганизация структурного подразделения персонала, четкое разделение обязанностей менеджеров по подбору персонала, выделение новой должности менеджера по обучению и развитию персонала, создание системы наставничества, а также внедрение автоматизированной системы подбора персонала «Рекрутер Про». Анализ мероприятий показал, что они эффективны с экономической и социальной точки зрения и могут быть успешно использованы в ИООО «Вастега».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 10. - С. 64-67.
2. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2014. - N 2. - С. 147-150.
3. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика. – 2013. - N 10. - С. 96-98.
4. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. - N 2. - С. 84-95.
5. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2015. - N 2. - С. 11-18.
6. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2016. - N 2. - С. 184-187.
7. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 6. - С. 84-95.
8. Исаев С. Отбор персонала: делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 6. - С. 90-94.
9. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 8. - С. 68-76.
10. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 9. - С. 82-86.
11. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2014. - N 7. - С. 14-22.

12. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 11. - С. 70-78.
13. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2015. - N 1. - С. 50-60.
14. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - N 2. - С. 52-60.
15. Николаева Е. Н. Альтернатива кадрового поиска // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - N 8. - С. 92-95.
16. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 1. - С. 85-88.
17. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - N 5. - С. 46-52.
18. Разнова Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. - 2018. - N 3.
19. Ричардс Д. Кодекс уполномоченных по вопросам найма // Муниципальная служба. – 2015. - N 3. - С. 87-92.
20. Руднев Е. А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. - 2017. - № 6. - С. 135-141.
21. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 11. - С. 54-64.
22. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 1. - С. 50-56.

23. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 2. - С. 46-58.
24. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала" // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - N 7. - С. 74-88.
25. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала": оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2015. - N 8. - С. 43-58.
26. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 7. - С. 86-94.
27. Васильева, Л.С. Финансовый анализ/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2019. – 544 с.

Приложение А

Анкета кандидата при приеме на работу в ИООО «Вастега»

Где Вы узнали о вакансии? _____

Какая вакансия Вас интересует? _____

Какой ежемесячный доход Вас удовлетворит? _____

На данный момент вы работаете? _____

Как скоро Вы сможете приступить к работе? _____

Фамилия, имя, отчество _____

Дата рождения _____

Место рождения _____

Адрес постоянной или временной регистрации (нужное подчеркнуть) _____

Адрес постоянного проживания _____

Контактная информация: тел. Мобильный _____

E-mail _____

Гражданство Р.Ф. или другого государства _____

Семейный статус _____

Дети (количество, возраст) _____

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили? _____

Форма обучения. _____

Специальность и квалификация по диплому _____

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). Укажите дату, название учебного заведения, направление или тему

Продолжение приложения А

Воинская обязанность. Положение с призывом в армию _____

Наличие судимостей. Привлекались ли Вы к уголовной ответственности?

Если «да», то когда и по какой статье Уголовного кодекса РФ _____

Период работы

Название организации. Отрасль деятельности компании. Должность или профессия.

Год приема и ухода

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Выполняемые обязанности _____

Размер заработной платы на предыдущем месте работы _____

Причина увольнения _____ Название

фирмы и контактный телефон _____ Кто из Ваших

бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или

рекомендательное письмо? Адрес, телефон организации и должностного

лица _____

Продолжение приложения А

Сколько рабочих дней за последний календарный год было пропущено
Вами по причине временной нетрудоспособности? _____

Вредные привычки (употребление спиртного, курение, пр.) _____

Наличие водительского удостоверения, категории, стаж вождения.

Наличие личного автомобиля _____