

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 «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии»

Студент

М.Ю. Ширяева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Консультант

М.В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: М.Ю. Ширяева

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии»

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «ТКА», сферой деятельности которого является производство автокомпонентов.

Предметом исследования является процесс рекрутинга на предприятии.

В бакалаврской работе для решения поставленных задач и обработки результатов применялись экономические и статистические методы, а также методы графического, сравнительного и структурного анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе рассмотрено понятие рекрутинга различными авторами, представлены HR-метрики, которые позволяют оценить работу рекрутеров. Во втором разделе проведена оценка организационно-экономических показателей и проанализирован процесс рекрутинга АО «ТКА», выявлены основные проблемы при найме и отборе персонала. В третьем разделе предложены мероприятия, которые позволят улучшить процесс рекрутинга в исследуемой организации, определена экономическая эффективность от их внедрения.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности АО «ТКА».

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

Abstract

Bachelor's work was completed by: M.Yu. Shiryayeva

Topic: «Development of measures to improve the recruiting process at the enterprise»

Scientific adviser: dr. economy Sciences, Associate Professor E.G. Pipko.

The purpose of the bachelor's work is to develop measures to improve the recruiting process in the enterprise.

The object of study of the bachelor's work is TKA JSC, whose field of activity is the production of automotive components.

The subject of the research is the process of recruiting at the enterprise.

In the bachelor's work, economic and statistical methods, as well as methods of graphical comparative and structural analysis, were used to solve the set tasks and process the results.

Brief conclusions on the bachelor's work: the first section discusses the concepts of recruiting by various authors, presents HR metrics that allow you to evaluate the work of recruiters. In the second section, an assessment of organizational and economic indicators was carried out and the recruiting process of TKA JSC was analyzed, the main problems in hiring and selecting personnel were identified. In the third section, measures are proposed that will improve the recruiting process in the organization under study, and the economic efficiency of their implementation is determined.

The practical significance of the bachelor's work lies in the fact that the proposed activities can be used in the activities of TKA JSC.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references..

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии.....	7
1.1 Понятие, особенности и этапы современного рекрутинга	7
1.2 HR-метрики оценки эффективности деятельности процесса рекрутинга	14
2 Анализ процесса рекрутинга АО «ТКА».....	22
2.1 Краткая характеристика АО «ТКА»	22
2.2 Оценка процесса рекрутинга АО «ТКА».....	28
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в АО «ТКА»	37
3.1 Мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии	37
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий... 44	
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Организационная структура АО «ТКА».....	54

Введение

Вопросы управления человеческими ресурсами становятся все более актуальными на современном этапе развития экономики. Многие руководители начинают понимать, что успех компании зависит не только от того, как выстроены бизнес-процессы, но и от качества работы персонала.

Успешность работы коммерческой организации зависит как от имеющихся материальных ресурсов, так и от квалификации ее персонала. Изменения в производстве приводят к пересмотру подхода к управлению персоналом. При разработке стратегии и тактики работы компании необходимо учитывать различные уровни квалификации персонала, которые являются ключевым элементом всей производственной деятельности [4].

Важность наличия высококвалифицированного персонала для успешной работы коммерческой организации растет. Поиск и отбор таких сотрудников становится ключевой задачей. Кроме того, необходимо учитывать соответствие квалификации персонала требованиям компании. Эта проблема становится особенно актуальной в условиях усиленной конкуренции и неопределенности внешней среды. Важность изучения современных тенденций и изменений на рынке труда также возрастает [12].

Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что от работы рекрутера (как внутри компании, так и вовне – в кадровом агентстве или на фрилансе) зависит очень многое. Рекрутинг – это процесс поиска, привлечения и отбора кандидатов на вакансии в организации. Он также помогает улучшить качество кадров, снизить текучесть кадров, повысить уровень профессионализма сотрудников и обеспечить более эффективную работу организации в целом. Кроме того, рекрутинг позволяет компании привлекать новые таланты и развивать свой бизнес в соответствии с текущими требованиями рынка труда.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть особенности и этапы современного рекрутинга, HR-метрики оценки эффективности деятельности процесса рекрутинга;
- провести анализ деятельности АО «ТКА»;
- оценить процесс рекрутинга АО «ТКА» и выявить основные проблемы;
- предложить мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга и определить социально-экономическую эффективность от их внедрения.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «ТКА», сферой деятельности которого является производство автокомпонентов.

Предметом исследования является процесс рекрутинга на предприятии.

Степень разработанности проблемы. Теоретическая и методическая база основана на научных трудах российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами управления персоналом и рекрутингом, таких как: Агеева Ю. В., Архипова Н. И., Васин С. М., Гари Десслер, Дейнека А. В., Егоршин А. П., Кузьминов А. В., Моисеева Е. Г., Левкин Г. Г., Сакетт Т., Семенова В. В., Сокерин С. В., Фокин К. Б., Чуланова О. Л. и т.д.

В бакалаврской работе для решения поставленных задач и обработки результатов применялись экономические и статистические методы, а также методы графического, сравнительного и структурного анализа.

Финансовая и бухгалтерская отчетности за 2020-2022 годы АО «ТКА» послужили информационной базой для проведения исследования.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в подобных АО «ТКА» организациях.

1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии

1.1 Понятие, особенности и этапы современного рекрутинга

Поиск и отбор высококвалифицированных сотрудников является важной задачей для успешной работы коммерческой организации. В условиях жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды, изучение современных тенденций и изменений на рынке труда становится еще более актуальным. Важность управления человеческими ресурсами и правильного подбора персонала не может быть недооценена, так как от этого зависит общая эффективность кадрового состава компании. Кроме того, необходимо учитывать, чтобы квалификация персонала соответствовала требованиям компании. [24].

«Для того чтобы в компании появился нужный кадровый состав, необходимо сформировать понимание о каналах его привлечения. Возможно, у организации есть необходимый кадровый резерв, и планируемые к открытию вакантные ставки будут закрыты действующими сотрудниками. Но, возможно, необходимо будет организовать поиск и отбор персонала на рынке труда для того, чтобы обеспечить решение основной задачи: персонал должен появиться в нужном количестве, в нужном качестве, в нужное время и на нужном месте. Несвоевременность обеспечения кадрами влечет за собой много проблем: не будет нужных сотрудников – не будут решены задачи, стоящие перед компанией; не будет выпущена продукция или выполнены необходимые объемы работ, что может повлечь за собой срыв договорных обязательств, потерю запланированного дохода и репутационные риски.

Кроме того, стоит учесть, что в современном мире требуются все более современные компетенции. Мир становится все более автоматизированным и цифровым. Для того, чтобы быть полезным в компании, современные специалисты должны обладать высокой степенью профессионализма. Современные концепции VUCA- и BANI-мир призывают к тому, что в

компаниях должны работать сотрудники, обладающие гибкостью и адаптивностью, стремлением к развитию и совершенствованию, готовые с легкостью воспринимать новое, психологически зрелые и стрессоустойчивые» [17].

«Не всегда внутри организации руководители могут найти сотрудников с необходимыми мета-установками. Зачастую они обращаются к рынку труда, чтобы найти людей с новыми компетенциями, необходимыми для развития бизнеса в текущий и будущий период времени. В этом, безусловно, помогает процесс поиска и отбора персонала» [18].

В таблице 1 представлены различные определения понятия «рекрутинг».

Многие ученые согласны в том, что это процесс поиска, привлечения и отбора квалифицированных специалистов, в результате которого происходит найм (трудоустройство) персонала.

Таблица 1 – Определение понятия «рекрутинг»

Определение	Автор
«Рекрутинг – процесс найма необходимой рабочей силы» [7]	А.П. Егоршин
«Рекрутинг – это технология подбора персонала» [17]	С.В. Сокерин
«Рекрутинг — это деятельность, которая направлена на подбор персонала. В компетенцию входит не только сам поиск, но и найм, а также оценка профессиональных качеств потенциального работника» [1]	Ю.В. Агеева
«Рекрутинг – это процесс подбора кандидатов на конкретные должности для их последующей работы в организациях» [11]	Е.Г. Моисеева
«Рекрутинг – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата» [8]	А. П. Иванова
«Рекрутинг – это целенаправленный процесс, при котором сравниваются способности, психофизиологические и деловые качества кандидата на вакантную должность с требованиями рабочего места» [15]	Т.Сакетт

Таким образом, рекрутинг – это процесс подбора и привлечения квалифицированных сотрудников на работу в компанию. Актуальность рекрутинга для предприятий заключается в следующем:

- конкуренция на рынке труда. Сегодня на рынке труда большое количество квалифицированных специалистов, которые могут выбирать между различными предложениями работы. Поэтому компании должны предложить выгодные условия работы и привлекательные бонусы, чтобы привлечь лучших кандидатов;

- сохранение и улучшение имиджа компании. Качество персонала напрямую влияет на репутацию компании. Поэтому важно привлекать квалифицированных сотрудников, чтобы улучшить имидж компании и сохранить ее конкурентоспособность.

- повышение эффективности работы. Квалифицированный персонал – это гарантия высокой производительности и эффективности работы компании. Рекрутинг позволяет найти лучших специалистов, которые могут значительно улучшить результаты работы.

- сокращение затрат на обучение. Квалифицированные сотрудники уже обладают необходимыми знаниями и навыками, что позволяет компании сократить затраты на обучение новых сотрудников.

Рекрутинг является важным инструментом для привлечения квалифицированных сотрудников, улучшения эффективности работы и сохранения конкурентоспособности компании на рынке труда. «Если рассматривать подбор персонала по качеству и доступности кадров, выделяют такие виды рекрутинга:

- линейный – массовое привлечение обслуживающего персонала. Применяются стандартные технологии для оперативного поиска работников;

- management selection. Это поиск, отбор и подбор среднего управленческого звена. Например, заместителя начальника отдела, директора департамента, узких специалистов и т.д.;

– executive search. Подразумевает поиск специалистов и руководителей высшего звена. Обычно кадры высокого уровня не занимаются самостоятельным поиском работы, поэтому необходимо применять разные сложные инструменты рекрутинга;

– headhunting. Переводится как «охота за головами». Речь идет о поиске работника с определенными профессиональными навыками среди компаний конкурентов. Когда кандидат будет найден, HR-менеджеры стараются переманить специалиста в свою компанию» [3].

По методам поиска и подбора кадров рекрутинг делится на следующие виды:

– digital-рекрутинг, при котором используются интернет-ресурсы, такие как социальные сети, сайты для поиска работы и профессиональные сообщества

– реферальный рекрутинг – это когда сотрудники компании распространяют информацию о вакансии среди своих знакомых и друзей или привлекают партнеров извне;

– скрининг. Этот вид подходит для подбора низкоквалифицированной рабочей силы или при котором учитывается только возраст, образование или опыт работы. [5], [26].

Также рекрутинг бывает внутренний и внешний. Внешний рекрутинг – это процесс поиска и найма новых сотрудников извне компании. Он позволяет компаниям расширять круг кандидатов и привлекать новые таланты и опыт.

«При внешнем рекрутинге компания заключает контракт с рекрутинговым агентством и делегирует ему все задачи по поиску, подбору и отбору кадров. Однако агентство предоставит несколько подобранных кадров, а окончательное решение примет руководитель компании-заказчика» [6].

К преимуществам внешнего рекрутинга следует отнести:

– расширение круга кандидатов;

- получение новых идей и опыта;
- повышение конкурентоспособности компании.

Однако внешний рекрутинг имеет и некоторые недостатки. Например, он может быть более затратным по времени и финансам, а также может привести к проблемам с адаптацией новых сотрудников. [19].

На рисунке 1 представлены основные этапы рекрутинга.

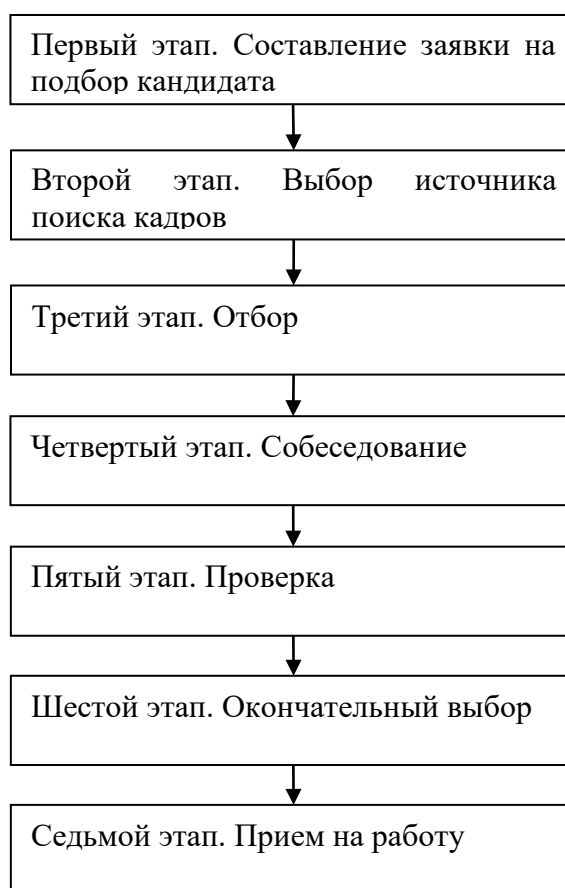


Рисунок 1 – Основные этапы рекрутинга

Рассмотрим эти этапы более подробно.

Первый этап. «Составление заявки на подбор кандидата. Тут нужно определить, каким профессиональным и личностным требованиям должен соответствовать сотрудник. Также необходимо расписать условия работы: график, заработная плата, возможен ли карьерный рост, командировки и так

далее. Желательно дополнительно указать предложения, которые заинтересуют соискателя» [23].

Второй этап. Выбор источника поиска кадров. Это могут быть интернет-площадки, сведения о работниках компаний-конкурентов, базы данных выпускников и т.д.

Третий этап. Отбор. HR-менеджер изучает резюме претендентов и отбирает несколько лучших вариантов.

Четвертый этап. Собеседование. Те соискатели, которые прошли первичный отбор, приглашаются на собеседование. Оно может проходить по телефону, скайпу или очно.

Пятый этап. Проверка. Когда кандидаты будут подобраны, необходимо проверить достоверность предоставленных ими данных через отдел безопасности.

Шестой этап. Окончательный выбор. Наниматель лично проводит встречи с претендентами и выбирает среди них подходящего сотрудника.

Седьмой этап. Прием на работу [13].

При внутреннем рекрутинге все эти этапы проходят внутри организации. При этом, часто поиск персонала начинают с рассмотрения возможности приема на новые должности сотрудников внутри компании. В этом случае, компания использует уже имеющиеся ресурсы и таланты, а также повышает мотивацию сотрудников, давая им возможность карьерного роста.

К преимуществам внутреннего рекрутинга следует отнести:

- сокращение затрат на поиск и найм новых сотрудников;
- уменьшение времени на адаптацию новых сотрудников;
- повышение лояльности и мотивации сотрудников.

В тоже время, внутренний рекрутинг может привести к недостатку новых идей и опыта в компании, а также к конфликтам между сотрудниками, которые не были выбраны на новые должности.

Иногда компании передают найм персонала другим компаниям. Аутсорсинг рекрутинга – это процесс передачи функции поиска и найма новых сотрудников сторонней компании-рекрутеру. Он позволяет компаниям сосредоточиться на своей основной деятельности, а также получить профессиональную помощь в поиске и найме новых сотрудников.

Преимущества аутсорсинга рекрутинга заключаются в следующем:

- сокращается время и затраты на поиск и найм новых сотрудников;
- возможность получения профессиональной помощи в поиске и найме новых сотрудников;
- снижаются риски ошибок при найме новых сотрудников.

При этом аутсорсинг является более затратным, чем внутренний рекрутинг, а также может привести к проблемам с коммуникацией между компанией и сторонней компанией-рекрутером.

Современный рекрутинг имеет несколько особенностей, включая использование социальных сетей, специальных сайтов для поиска работы и геймификацию. HR-менеджеры активно ищут талантливых кандидатов в социальных сетях, где можно узнать много полезной информации о человеке. Также они могут использовать специализированные сайты для поиска работников и портфолио. Геймификация становится все более популярной, так как позволяет оценить креативность и оригинальность мышления кандидата. Все эти методы помогают рекрутерам находить лучших кандидатов для компаний [10],[27].

Таким образом, рекрутинг является неотъемлемой частью управления персоналом и может существенно повлиять на эффективность работы компании. Поэтому компании должны уделять этому процессу достаточно внимания и ресурсов, чтобы привлекать лучших кандидатов и сохранять свою конкурентоспособность на рынке труда. Особенно важно проводить рекрутинг в условиях быстрого развития технологий и изменения требований к квалификации сотрудников. В этом случае компании должны быть готовы

к быстрому и эффективному поиску кандидатов с необходимыми навыками и знаниями.

В целом, рекрутинг – это важный процесс, который должен проводиться с учетом потребностей компании и требований к кандидатам. Компании должны уделять ему достаточно внимания и ресурсов, чтобы привлекать лучших кандидатов и сохранять свою конкурентоспособность на рынке труда.

1.2 HR-метрики оценки эффективности деятельности процесса рекрутинга

На сегодняшний день не существует единого подхода к оценке процесса рекрутинга. Каждое предприятие самостоятельно определяет показатели, по которым определяется эффективность данного процесса.

При этом оценку эффективности проведенных мероприятий необходимо проводить не только в целом, после окончания набора персонала, но и на каждом этапе проводимого процесса рекрутинга. Это необходимо для того, чтобы заранее определить возникающие проблемы и улучшить процесс найма и отбора персонала [2].

Кроме того, постоянный контроль за прохождением процесса рекрутинга на каждом этапе, позволяет оценить работу руководителей отдела по работе с персоналом и сотрудников, которые ответвлены за рекрутинг.

Для оценки работы рекрутера применяются различные HR-метрики. Они отличаются от ключевых показателей эффективности (KPI) тем, что HR-метрика позволяет оценить эффективность HR-процессов в компании: подбор, адаптация, текучесть, мотивацию и т.д., а KPI позволяет оценить только эффективность конкретного сотрудника в рамках HR-процесса [25].

При этом выделяю следующие критерии оценки, которые представлены в таблице 2, с помощью которых можно оценить любой HR-процесс, например, подбор персонала.

Таблица 2 – Распределение HR-метрики

Метрика	Характеристика				
Стоимость	Стоимость закрытия одной вакансии	Стоимость привлечения кандидата	Бюджет на подбор		
Длительность	Срок закрытия вакансии	Средняя длительность каждого этапа процесса рекрутинга	Индекс времени работы над вакансией	Срок выхода на точку безубыточности	
Количество	Количество кандидатов на каждом этапе процесса рекрутинга	Процент выполнения плана подбора	Процент принятых предложений о работе	Количество источников, с которыми работает рекрутер	Количество открытых и закрытых вакансий
Качество	Опыт кандидатов	Текущность на испытательном сроке по причине ошибки подбора	Количество квалифицированных кандидатов на каждый найм	Коэффициент принятых предложений	Ценность сотрудника
Обратная связь	Удовлетворенность нанимающих менеджеров в процессом подбора	Удовлетворенность кандидатов процессом подбора			

При оценке работы рекрутера следует отметить, что на достижение положительного эффекта по HR-метрикам влияет множество факторов: кандидат, текущая компания, в которой он работает, нанимающий менеджер, то есть руководитель, к которому кандидат нанимается [20].

Рекрутеры могут использовать почти каждую метрику, чтобы улучшить процесс рекрутинга.

Рассмотрим метрики, которые относятся к стоимостным:

Стоимость закрытия одной вакансии.

Оценка стоимости рекрутинга стоимость закрытия одной вакансии (C_3) является одной из наиболее полезных из HR-показателей. Эта метрика определяется по формуле 1:

$$C_3 = \frac{Z_{пр} + Z_{косв}}{Ч}, \quad (1)$$

где $Z_{внеш}$ – прямые затраты на найм сотрудников, руб.;

$Z_{внут}$ – косвенные затраты на найм сотрудников, руб.

$Ч$ – общее число закрытых вакансий, чел.

Стоимость привлечения кандидата. В эту метрику входит:

- стоимость доступа к базам резюме, размещения на сайтах, рекламы в газетах, радио и т.п.;
- стоимость разработки и изготовление информационных материалов: баннеров, листовок и т.п.;
- затраты на телефонную связь и интернет;
- затраты на аренду офиса (для рекрутингового агентства) или организацию рабочего места для рекрутера;
- стоимость рабочего времени рекрутера;
- оплата рекрутинговому агентству за поиск персонала.

Средняя стоимость закрытия вакансии в России составляет 10000 р. Для закрытия позиции руководящего персонала необходимо в среднем 11 собеседований и около месяца, следует из специального отчета об отраслевых бенчмарках в HR-сфере, подготовленного Исследовательским центром портала Superjob.

В бюджет на подбор персонала входит:

- затраты на поиск нового сотрудника;
- все плановые выплаты: зарплата, премии, доплаты, компенсации и т. д.;

- расходы на организацию рабочего процесса: например, оснащение рабочего места и аренда офиса;
- стоимость других кадров, которые обеспечивают работу нового сотрудника.

Следующие HR-метрики относятся к длительности подбора персонала и включают несколько показателей.

Первый показатель – это средний срок закрытия вакансии. Под этой метрикой следует понимать время от момента получения и согласования рекрутером заявки на подбор персонала с заказчиком до момента, когда кандидат получает и принимает предложение компании о трудоустройстве.

В данном коэффициенте именно эта финальная точка считается окончанием работы над вакансией. С момента принятия предложения до момента выхода на работу может пройти какое-то время (иногда несколько дней, а иногда и несколько недель), но активная работа рекрутера по поиску и отбору кандидата уже была завершена в момент принятия кандидатом предложения» [17].

Срок закрытия вакансии (C_3) определяется по формуле 2:

$$C_3 = D_{вых} - D_{заяв} \quad (2)$$

где $D_{вых}$ – дата выхода кандидата на работу, дн.:

$D_{заяв}$ – дата поступления заявки на подбор, дн.

Второй показатель – это средняя длительность каждого этапа процесса рекрутинга. Определяется по воронке рекрутинга, под которой понимается структура, которая постепенно сужает пул кандидатов после каждого шага, пока не будет принято решение о приеме на работу. Воронки рекрутинга могут иметь различное количество этапов в зависимости от того, насколько сложен этот процесс [9].

Третий показатель – это индекс времени работы над вакансией (И). Эта метрика определяется по формуле 3:

$$И = \frac{Кв}{Кпр} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где $Кв$ – количество дней работы над вакансиями, дн.

$Кпр$ – количество сотрудников, которых приняли на работу, чел.;

Четвертый показатель – это срок выхода на точку безубыточности – это момент, в котором затраты на подбор, адаптацию, обучение, зарплату, налоги и т.д. сравниваются с доходами, заработанными сотрудником в компании. Точка безубыточности измеряется в неделях или в месяцах более округленно. С помощью этого показателя можно сравнить эффективности работы и скорость адаптации сотрудников [21].

Следующая HR-метрика – это количество, которое включает следующие характеристики:

- Количество кандидатов на каждом этапе процесса рекрутинга. При этом необходимо определить, какое количество кандидатов остается при прохождении по воронке рекрутинга.
- Процент выполнения плана подбора. Эта метрика считается за конкретный период: месяц, квартал, полугодие, год. Чем больше этот период, тем меньше погрешность при подсчете.
- Процент выполнения плана подбора определяется по формуле 4:

$$Ппл = \frac{Ко}{Кз}, \quad (4)$$

где $Ко$ – количество открытых вакансий, шт.

$Кз$ – количество закрытых вакансий за отчетный период, шт.;

– Процент принятых предложений о работе определяет количество кандидатов, принявших предложение работодателя, по отношению к общему количеству предложений. Данный показатель определяется по формуле 5:

$$Ппл = \frac{K_{пп}}{K_{общ}} \cdot 100\% , \quad (5)$$

где $K_{пп}$ – количество открытых вакансий, шт.

$K_{общ}$ – количество закрытых вакансий за отчетный период, шт.

Низкий процент свидетельствует о потенциальных проблемах - например, недостаточной компенсации.

– Количество источников, с которыми работает рекрутер. Включает общее количество источников, через которые к рекрутеру приходит кандидат. К источникам можно отнести: это социальные сети, рекомендации менеджеров, объявления на сайтах о работе и т.д. Сравнение источников проводится для того, чтобы узнать, через какой канал приходит больше кандидатов.

– Количество открытых и закрытых вакансий одним рекрутером. Эти показатели характеризуют производительность труда рекрутеров.

Количество закрытых вакансий одним рекрутером ($K_{зак1}$) определяется по формуле 6:

$$K_{зак1} = \frac{K_{зак}}{Ч_{рек}} , \quad (6)$$

где $K_{зак}$ – количество закрытых вакансий всего, шт.

$Ч_{рек}$ – общее количество рекрутеров, чел.

Количество открытых вакансий одним рекрутером ($K_{отк1}$) определяется по формуле 7:

$$K_{отк1} = \frac{K_{отк}}{Ч_{рек}}, \quad (7)$$

где $K_{отк}$ – количество открытых вакансий всего, шт.

$Ч_{рек}$ – общее количество рекрутеров, чел.

Следует отметить, что показатели качества рекрутинга должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и своевременными.

К основным качественным метрикам следует отнести:

– Коэффициент текучести новичков или продолжительность работы новичков. Коэффициент текучести новичков измеряет процент новых сотрудников, которые покидают вашу компанию до окончания их адаптационного срока (обычно от трех до шести месяцев.)

Коэффициент текучести новичков ($K_{ис}$) определяется по формуле 8:

$$K_{ис} = \frac{K_{ув}}{Ч_{ис}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

где $K_{ув}$ – количество уволенных сотрудников в период адаптационного срока, чел.;

$Ч_{ис}$ – среднесписочное количество сотрудников, которые находятся в адаптационном периоде, чел.

Если сравнивать коэффициенты текучести на протяжении времени, то можно определить, где есть проблема и пересмотреть скрининговый или адаптационный процессы. Кроме того, многие рекрутеры измеряют успех своей деятельности в зависимости от продолжительности пребывания нового сотрудника в компании.

– Опыт кандидатов. В качестве дополнительной метрики, можно отслеживать удовлетворенность наймом менеджеров [22].

– Количество квалифицированных кандидатов на каждый найм. Эта метрика измеряет количество кандидатов, прошедших первый этап рекрутингового процесса.

– Коэффициент принятых предложений. Этот показатель отражает процент кандидатов, которые приняли предложение о работе.

– Ценность сотрудника (Ц). Представляет собой показатель, который оценивается по формуле 9:

$$Ц = Пр + Пб - Эинт , \quad (9)$$

где $Пр$ – текущая производительность, руб.

$Пб$ – будущий потенциал, руб.

$Эинт$ – эмоциональная интенсивность сотрудника.

Таким образом, современный бизнес не может пренебрегать значимостью правильного подбора персонала, который напрямую влияет на успех и конкурентоспособность компании. Поэтому главной задачей любой организации является эффективный и качественный найм новых сотрудников. Важно проводить анализ процесса рекрутинга на предприятии, чтобы выявить возможные проблемы, обеспечить контроль процесса и совершенствовать деятельность для успешного функционирования компании.

2 Анализ процесса рекрутинга АО «ТКА»

2.1 Краткая характеристика АО «ТКА»

Акционерное общество «Тольятти Комплект Авто», АО «ТКА», является производителем комплектующих изделий для АО «АВТОВАЗ» и располагается в непосредственной близости от него, всего в 1 км.

Юридический и фактический адрес компании совпадают: Самарская обл., Тольятти, ул. Коммунальная, 40, стр. 14.

АО «ТКА» было создано 02 декабря 2002 года. Общая площадь территории составляет 10000 м², из них 4000 м² составляет производственные и бытовые помещения.

Основным видом деятельности АО «ТКА» по ОКВЭД 29.32 является «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств».

К дополнительным видам деятельности относятся:

- 29.31 «Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств»;
- 45.31.1 «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов»;
- 45.32 «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями»;
- 49.41 «Деятельность автомобильного грузового транспорта».

Предприятие относится к средним предприятиям с количеством персонала от 101 до 250 человек.

АО «ТКА» оснащено современными средствами связи, подключено ко всем энергетическим коммуникациям: электроснабжению, отоплению, водоснабжению. Земля и здания находятся в собственности предприятия. Имеется собственный парк наземного технологического транспорта и грузовых автомобилей.

Для повышения стандартов качества выпускаемых изделий в 2017 году предприятие перешло на международный стандарт автопрома IATF 16949.

АО «ТКА» сотрудничает с более чем 60 предприятиями РФ и зарубежными производителями автокомпонентов и материалов, среди которых крупные холдинги – Московские «НПП Полипластик» и ООО «НПП ИТЭЛМА», Курский ЗАО «СЧЕТМАШ», «ДФТ (КНР)» и др.

Уставной капитал организации составляет 400000 руб.

Предприятие обладает высококвалифицированным персоналом, применяющим в своей работе знания современных технологий и использующие передовой опыт в производстве автомобильных компонентов.

В приложении А представлена упрощенная организационная структура АО «ТКА». Данная организационная структура является линейно – функциональной и характеризуется наличием линейных связей между различными уровнями управления, а также дифференциацией деятельности по выполняемым функциям. Такая система управления обеспечивает более высокое качество выполняемых обязанностей, повышает эффективность контроля и координации деятельности различных структурных подразделений. При линейно-функциональной структуре управления соблюдается принцип единоначалия.

В тоже время у такой структуры возникают проблемы в области межфункциональной координации и долгого согласования решений между различными функциональными структурами.

АО «ТКА» уделяет большое внимание подготовке, переподготовке персонала, с целью постоянного повышения квалификации работников. Предприятие обладает высокотехнологичными термопластавтоматами для производства пластмассовых изделий (более 50 наименований).

К основной продукции, выпускаемой предприятием, относят:

- воздушные фильтры;
- воздухозаборники;
- толкатель лючка бензобака в сборе;

- радиаторы;
- брызговики;
- домкраты;
- ключи колёсные;
- изделия из полимерных материалов и др.

Политика в области качества направлена на достижение поставленных целей, поддержание соответствия СМК требованиям ISO 9001:2015, IATF 16949:2016 и требованиям/ожиданиям заинтересованных сторон, а также на постоянное развитие СМК. В 2018 году АО «ТКА» подтвердило соответствие системы менеджмента качества требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 и IATF 16949:2016 в отношении области «Проектирование и производство комплектующих из пластмасс и сборка узлов» [14].

Предприятие обладает производственными мощностями, развитой инфраструктурой для осуществления подготовки и освоения производства новых изделий в короткие сроки (5-6 месяцев).

К основным конкурентам АО «ТКА» относят:

- ООО «АВТОП» – осуществляет производство пластмассовых изделий бытового назначения, а также сложно-технических изделий из пластмассы производственного назначения.
- АО «Апекс» является поставщиком автомобильных компонентов более 15 лет, специализируется на литье изделий из пластмасс.
- ООО «СЕП РУС» производит системы омыва стёкол и системы отопления вентиляции и кондиционирования воздуха для автомобильной промышленности.

В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности АО «ТКА» за 2020-2022 годы.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели деятельности АО «ТКА» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Тем п при роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	843582	721494	703981	-122088	-14,5	-17513	-2,4
Себестоимость продаж, тыс.руб.	745613	591855	589630	-153758	-20,6	-2225	-0,4
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	97969	129639	114351	31670	32,3	-15288	-11,8
Управленческие расходы, тыс.руб.	31760	39871	32487	8111	25,5	-7384	-18,5
Коммерческие расходы, тыс.руб.	12103	12245	11364	142	1,2	-881	-7,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	54106	77523	70500	23417	43,3	-7023	-9,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	38911	67646	64832	28735	73,8	-2814	-4,2
Основные средства, тыс. руб.	113532	92883	87965	-20649	-18,2	-4918	-5,3
Оборотные активы, тыс. руб.	301233	428177	436520	126944	42,1	8343	1,9
Численность ППП, чел.	160,0	166,0	159,0	6	3,8	-7	-4,2
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	70336,0	73969,6	72042,9	3633,6	5,2	-1926,7	-2,6
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	5272,4	4346,3	4427,6	-926	-17,6	81,2	1,9
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	439,6	445,6	453,1	6	1,36	7,5	1,68
Фондоотдача	7,4	7,8	8,0	0,34	-	0,24	-
Оборачиваемость активов, раз	2,8	1,7	1,6	-1,12	-	-0,07	-
Рентабельность продаж, %	6,4	10,7	10,0	4,33	-	-0,73	-
Рентабельность производства, %	6,9	12,0	11,1	5,18	-	-0,91	-
Затраты на рубль выручки, коп.	93,6	89,3	90,0	-4,33	-	0,73	-

Проведем анализ показателей деятельности предприятия АО «ТКА» за 2020-2021 гг.

Можно сделать вывод о том, что выручка за 2021г. по сравнению с 2020г. снизилась на 122088 т. р. или на 14,5%. Это связано со снижением спроса на автокомпоненты. Себестоимость продаж также уменьшилась на 153758 т. р. или на 20,6%. Темпы снижения себестоимости продаж выше, что отрицательно характеризует деятельность предприятия, поскольку повысились прямые материальные и трудовые затраты на производство продукции.

За 2021г. по сравнению с 2020г. коммерческие затраты возросли на 142 т. р. или на 1,2%, а управленческие расходы выросли на 8111 т.р. или на 25,5%.

Несмотря на это чистая прибыль за анализируемый период показала хороший рост, она увеличилась почти на 74%.

Стоимость основных средств за 2021г. по сравнению с 2020г. сократилась на 20649 т. р. или на 18,2%., а фондоотдача возросла на 0,34 пункта. Стоимость оборотных активов значительно увеличилась, на 126944 т. р. или на 42,1%. При этом коэффициент оборачиваемости снизился на 1,12 пунктов, что свидетельствует о снижении деловой активности предприятия и менее эффективном использовании оборотных активов.

Численность персонала за 2020-2021 гг. возросла на 6 человек, а производительность труда работающего снизилась на 926 т.р. или на 17,6%.

Рентабельность продаж за анализируемый период выросла на 4,33 %, а рентабельность производства на 5,18% при снижении затрат на рубль выручки на 4,33 копейки.

Проводя анализ показателей за 2021-2022 гг. можно сделать вывод о том, что выручка продолжала снижаться. Общее снижение за год составило 17513 т.р. или 2,4%, темпы снижения немного замедлились по сравнению с предыдущим периодом. Себестоимость продаж также имела тенденцию к уменьшению на 2225 т. р. или 0,4%.

Однако темпы сокращения себестоимости значительно ниже темпов снижения выручки. Положительным фактором является значительное

снижение управленческих расходов на 18,5% и коммерческих расходов, на 7,2%.

В тоже время, за анализируемый период произошло снижение чистой прибыли на 2814 т.р. или на 4,2%.

На рисунках 2 и 3 представлены основные экономические результаты деятельности АО «ТКА» за 2020-2022 гг.

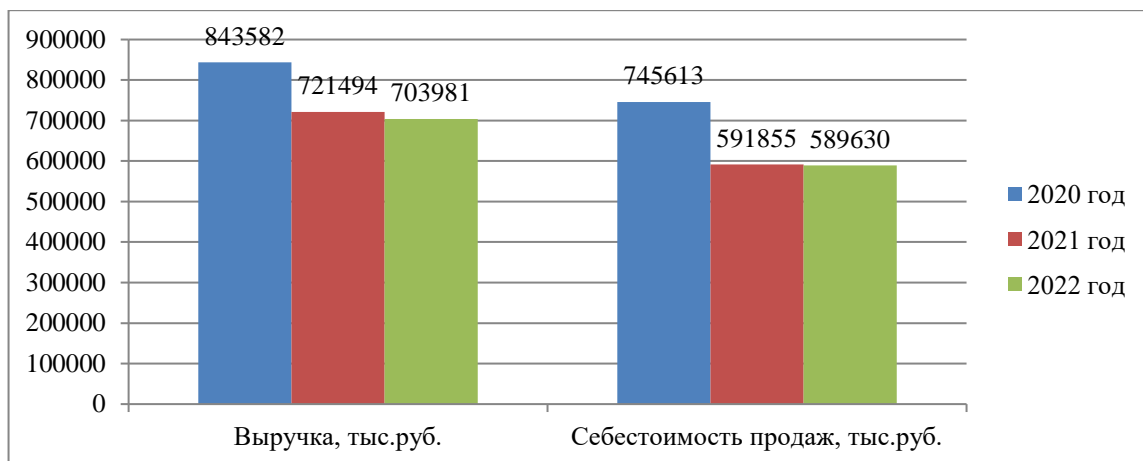


Рисунок 2 – Показатели выручки и себестоимости продаж АО «ТКА» за 2020-2022 гг.

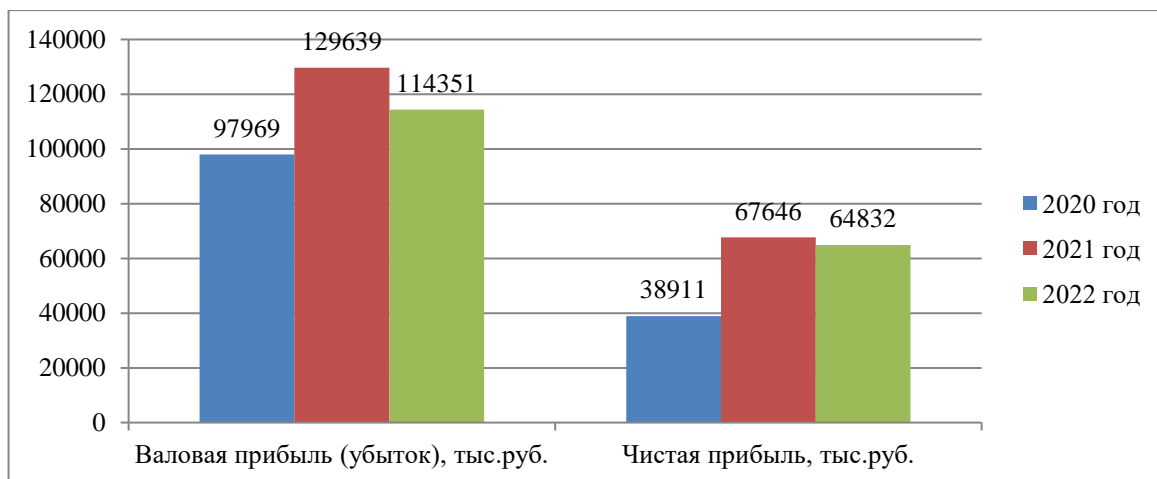


Рисунок 3 – Показатели валовой и чистой прибыли АО «ТКА» за 2020-2022 гг.

Стоимость основных средств снизилась на 5,3%, а стоимость оборотных средств увеличилась на 1,9%. При этом оборачиваемость активов немного снизилась, на 0,07%.

Численность производственного персонала сократилась на 7 человек или на 4,2%. Темпы роста производительности труда почти одинаковые с темпами роста среднегодовой заработной платы, 1,9%% и 1,68% соответственно.

Затраты на рубль выручки увеличились на 0,73 копейки. Рентабельность продаж снизилась на 0,73 пункта, а рентабельность производства на 0,91 пункт.

Результаты анализа свидетельствуют о недостаточно эффективной деятельности предприятия АО «ТКА» и управления персоналом предприятия.

2.2 Оценка процесса рекрутинга АО «ТКА»

Прежде чем начать рассматривать непосредственно сам процесс рекрутинга, необходимо провести анализ кадров, которые работают на предприятии, а также их движение за последние годы.

На сегодняшний день на предприятии всего работает 175 человек. При этом кадровый состав включает следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие (основные и вспомогательные). В таблице 4 представлена обеспеченность АО «ТКА» трудовыми ресурсами за последние 3 года.

В результате анализа таблицы было выявлено, что за последний период спад среднесписочной численности составил 7 человек. Наибольший спад наблюдался по категории основные рабочие (-8 человек). Также снизилось количество руководителей и вспомогательных рабочих. Спад числа основных рабочих связан с падением объемов производства.

Количество руководителей и вспомогательных рабочих снизилось на 1 человек по каждой категории.

Таблица 4 – Анализ обеспеченности кадрами АО «ТКА» за 2021-2022 годы

Категория персонала	Среднесписочная численность, чел.		Абсолютное отклонение, (+/-)	Удельный вес в общей численности персонала, %		Абсолютное отклонение (+/-)
	2021 г.	2022 г.		2022/2021гг.	2022 г.	
Руководители	16	15	-1	10	9	-1
Специалисты	22	25	+3	13	16	+3
Служащие (технические исполнители)	30	30	0	18	19	+1
Рабочие, в том числе	98	89	-10	59	56	-3
- основные	80	72	-8	48	45	-3
-вспомогательные	18	17	-1	11	10	-1
Итого	166	159	-7	100	100	-

Рост удельного веса в общей численности персонала на 1% произошел по двум категориям: специалисты и основные рабочие. По категориям руководители, служащие (технические исполнители) и вспомогательные рабочие произошло снижение удельного веса на 1%.

В таблице 5 представлен анализ фонда оплаты труда АО «ТКА» за 202-2022 гг.

Как показывают полученные данные, в 2021 году по сравнению с 2020 годом произошло изменение фонда оплаты труда почти на 5%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом, наоборот, произошло снижение, почти на 3%. При этом с каждым годом средняя заработная плата незначительно, но увеличивается.

Заработная плата персонала начисляется в соответствии с установленным должностным окладом согласно утвержденному генеральным директором АО «ТКА» штатному расписанию.

Таблица 5 – Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы персонала АО «ТКА» за 2020-2022 гг.

Годы	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	Абсолютное изменение (+;-), тыс. руб.	Относительное отклонение, %
		к пред. году	к пред. году
2020	70336	-	-
2021	73969,6	+3633,6	+4,9
2022	72042,9	-1926,7	-2,6
	Средняя заработная плата в месяц тыс. руб.		
2020	36,6	-	-
2021	37,1	+0,5	+1,4
2022	37,7	+0,6	+1,5

Стоит отметить, что средняя заработная плата по предприятию на конец 2022 года составляла всего 37,7 т.р., при средней по Самарской области 42,013 т.р. За последний год заработная плата выросла всего на 1,5% в при инфляции 8,73%.

Процесс рекрутинга персонала АО «ТКА» представлен на рисунке 4. Он включает прохождение этапов от получения заявки от руководителя о том, что возникла потребность в кадрах, до приглашения кандидата на собеседование и формирования отчетности.

В АО «ТКА» установлен срок закрытия вакансии – 14 дней. В этом случае работа рекрутера будет считаться эффективной.

Получив заявку от руководителя, менеджер по персоналу размещает объявление о вакансии на следующих сайтах:

- headhunter.ru;
- trudvsem.ru;
- superjob.ru.



Рисунок 4 – Процесс рекрутинга персонала АО «ТКА»

Кроме того, менеджеры по персоналу размещают вакансии в социальных сетях: в Контакте (https://vk.com/rabotaikarera_tolyatti), в Телеграмм (https://t.me/s/rabota_tlt).

В таблице 6 представлена стоимость размещения вакансий на сайтах и в социальных сетях, а также эффективность поиска кадров от каждого источника в 2022 год.

Таблица 6 – Эффективность поиска кадров от каждого источника в 2022 году

Показатель	Источники поиска кадров (сайты и социальные сети)				
	headhunter.ru	trudvsem.ru	superjob.ru	vk.com	t.me
Стоимость источника, в год, руб./условия	144000 руб./доступ к модулю "Подбор" Talantix" с количеством рабочих мест с правами Рекрутер и Администратор (11-15 чел. в месяц)	1000 руб. / 1 вакансия	125000 руб. / базовый тариф для размещения 4 вакансий в месяц	500 руб./ 1 вакансия	300 руб./1 вакансия
Общее количество поданных вакансий, чел.	32				
Общий приток кандидатов за год, чел.	68	7	72	14	9
Общее количество принятых работников, чел.	16	1	12	2	1
Эффективность источника поиска кадров от притока кандидатов за год, % (стр.5 = стр.4 / стр.3) · 100%	23,5	14,3	16,6	14,2	11,1
Эффективность источника поиска кадров по закрытым вакансиям, % (стр.5 = стр.4 / стр.2) · 100%	50	3,1	37,5	6,2	3,1
Стоимость привлечения одного кандидата, руб.	9000	1000	10417	500	300

Как показал проведенный анализ, наиболее эффективными источниками поиска кадров являются сайты headhunter.ru и superjob.ru. Однако эти источники являются наиболее дорогостоящими.

Всего за 2022 год на закрытие вакансий при размещении их в социальных сетях и на сайтах поиска работы было потрачено 271300 р. Прямая стоимость закрытия одной вакансии составили 8478 р.

По формуле 1, представленной в первом разделе бакалаврской работы, определим стоимость закрытия одной вакансии. Как показал анализ, прямые затраты на найм сотрудников $Z_{\text{внеш}}$ составили 271300 р., а косвенные затраты на найм сотрудников составили 73200 р. при общем количестве закрытых вакансий $\text{Ч}=32$ чел. Таким образом, стоимость закрытия одной вакансии составит:

$$C_3 = \frac{271300 + 73200}{32} = 10765,25 \text{ р.}$$

На рисунке 5 представлено количество сотрудников, которые нашли работу из разных источников.



Рисунок 5 – Количество оформившихся сотрудников по каждому из источников, чел.

Далее проведем анализ воронки кандидатов для каждого источника по поиску кадров АО «ТКА». В таблице 7 представлены данные, которые были получены по результатам работы в 2022 году.

Таблица 7 – Воронка кандидатов для каждого источника по поиску кадров АО «ТКА»

Уровень воронки кандидатов	Источники поиска кадров (сайты и социальные сети)				
	headhunter.ru	trudvsem.ru	superjob.ru	vk.com	t.me
-					
Количество кандидатов, которые откликнулись на вакансию	68	7	72	14	9
Количество кандидатов, которым было назначено собеседование	59	3	65	7	5
Количество кандидатов, которые пришли на собеседование	52	3	61	5	4
Количество кандидатов, которые успешно прошли собеседование	34	2	45	3	2
Количество кандидатов на испытательном сроке	21	2	18	3	1
Количество сотрудников, принятых на работу по окончании испытательного срока	16	1	12	2	1

По результатам анализа воронки кандидатов, было выявлено, что наибольшее количество кандидатов успешно прошли собеседование на основе скрининга резюме с рабочего сайта superjob.ru, однако количество кандидатов на испытательном сроке оказалось больше на основе скрининга резюме с рабочего сайта headhunter.ru.

Проведем анализ коэффициент текучести новичков, который измеряет процент новых сотрудников, которые покидают компанию до окончания их адаптационного срока по формуле 8, представленной в первом разделе бакалаврской работы.

Для того чтобы определить количество уволенных сотрудников в период адаптационного срока необходимо воспользоваться формулой 10:

$$K_{ув} = K_{исп} - K_{прин}, \quad (10)$$

где $K_{исп}$ – количество кандидатов на испытательном сроке, чел.

$K_{прин}$ – количество сотрудников, принятых на работу по окончании испытательного срока.

В таблице 8 представлены результаты оценки текучести кадров сотрудников, которые успешно прошли собеседование и вышли работать на испытательный срок.

Таблица 8 – Определение текучести новичков АО «ТКА»

Показатель	Источники поиска кадров (сайты и социальные сети)				
	headhunter.ru	trudvsem.ru	superjob.ru	vk.com	t.me
Количество кандидатов на испытательном сроке ($Чисп$), чел.	21	2	18	3	1
Количество сотрудников, принятых на работу по окончании испытательного срока ($K_{прин}$), чел.	16	1	12	2	1
Количество уволенных сотрудников в период адаптационного срока ($K_{ув}$) (формула 10), чел.	5	1	6	1	0
Коэффициент текучести новичков ($K_{ис}$) (формула 8), %	23,8	50	33,3	33,3	0

Таким образом, наименьший процент текучести новичков показали кандидаты, которые были найдены через Телеграмм (https://t.me/s/rabota_tlt).

Общий коэффициент текучести новичков за 2022 год составил (формула 8):

$$K_{ис} = \frac{K_{ув}}{Чис} \cdot 100\% = \frac{13}{45} \cdot 100\% = 28,8\% ,$$

Средний срок закрытия одной вакансии в 2022 году составил 32 дня. Определим отклонение среднего срока закрытия вакансии по формуле 10:

$$\Delta Cз = Cзотч - Cпл, \quad (10)$$

где $Cзотч$ – средний срок закрытия одной вакансии по отчету 2022 г.
 $Cпл$ – планируемый срок закрытия одной вакансии.

$$\Delta Cз = 32 - 14 = 18 \text{ дн.}$$

По формуле 3, представленной в первом разделе бакалаврской работы, определим индекс времени работы над вакансией:

$$И1 = \frac{24}{32} \cdot 100\% = 75\%,$$

Полученный показатель является достаточно высоким, он оценивает время, затрачиваемое рекрутером на подбор персонала, и позволяет планировать загруженность сотрудников.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующие выводы: у предприятия АО «ТКА» наблюдается высокий процент текучести новичков, большое время на закрытие вакансии и высокий индекс времени работы над вакансией. Это связано с тем, что при найме персонала не учитываются все особенности его квалификации, опыта. Часто резюме не соответствует требованиям и описаниям вакансии, поэтому при большом числе откликов на вакансию менее половины успешно проходят собеседование.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в АО «ТКА»

3.1 Мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

Как показал проведенный анализ у предприятия АО «ТКА» используется только внешний найм персонала, который заключается в опубликовании вакансий на рабочих сайтах. При этом средний срок закрытия одной вакансии в 2022 году составил 32 дня, при плане в 14 дней. Это связано с тем, что средняя заработная плата персонала ниже средней заработной платы по Самарской области.

Для того чтобы сократить время закрытия вакансии необходимо расширить способы найма персонала и использовать как внешний, так и внутренний найм.

Предприятию АО «ТКА» необходимо расширить способы найма персонала за счет привлечения студентов технических специальностей, сотрудников предприятия и знакомых.

Привлечение молодых специалистов позволит предприятию выйти на новый конкурентный уровень, а правильно подобранный персонал позволит сократить затраты.

Предлагается в качестве внешних источников использовать университеты и колледжи, расположенные в г. Тольятти, в которых проводится обучение на технических специальностях: ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет», а также ГБПОУ СО «Тольяттинский политехнический колледж», ГБПОУ СО «Тольяттинский машиностроительный колледж».

Для установления сотрудничества с учебными заведениями можно использовать следующие подходы:

– Возможность прохождения студентами практики в подразделениях АО «ТКА» будет предоставляться как для очного, так и заочного отделения, что дает возможность принимать студентов круглый год для выполнения рутинных и бумажных работ в организации, что позволяет экономить на зарплате.

– Компания будет посещать учебные заведения, проводить презентации и деловые игры. При этом можно предусмотреть возможность выступлений руководителей и ответов на вопросы студентов.

– Будущим выпускникам, которые проявили интерес к компании, будет предоставлена возможность прохождения интервью. Студентов последних курсов, которые хорошо показали себя на встречах, можно заносить в кадровый резерв, чтобы после окончания обучения АО «ТКА» могло получить подготовленного специалиста.

Для поиска подходящего кандидата на должность, предприятие АО «ТКА» должно использовать современные методы управления рекрутингом.

Как показал проведенный анализ, к основным проблемам рекрутинга в АО «ТКА» следует отнести большое количество времени, затрачиваемое рекрутером на подбор персонала, высокий процент текучести новичков и высокие затраты на закрытие одной вакансии.

Высокий процент текучести новичков и высокий индекс времени работы над вакансией связан с тем, что при найме персонала не учитываются все особенности его квалификации, опыта.

Для решения этих проблем предлагается внедрить программное обеспечение ATS (Applicant Tracking System или система управления кандидатами) для отслеживания и фильтрации заявок соискателей. Данная система поможет рекрутеру сократить время и ресурсы на подбор кандидатов. При этом компания АО «ТКА» получит как можно быстрее требуемого специалиста в команду, а соискатель сможет быстрее пройти конкурсный отбор и трудоустроится.

ATS может представлять собой как классическое приложение, так и онлайн-сервис (в зависимости от потребностей и размера компании). Существуют также бесплатные ATS и ATS с открытым программным кодом.

Таким образом, ATS позволит ускорить отбор резюме с рабочих сайтов и вести прозрачный контроль «воронки подбора».

Сейчас на рынке успешно функционируют несколько разных ATS. АО «ТКА» относится к средним предприятиям, рассмотрим системы управления, которые чаще всего применяются в подобных организациях.

В таблице 9 представлены сравнительные характеристики современных систем управления процессом рекрутинга.

Таблица 9 – Сравнительные характеристики современных систем управления процессом рекрутинга

ATS	Возможности	Достоинства	Недостатки
1С:ЗУП КОРП	Программное решение от фирмы «1С». Позволяет автоматизировать не только кадровый учет, расчет зарплаты, но и подбор персонала. Хранит информацию о кандидатах и действующих сотрудниках.	В системе имеется функция просмотра истории работы с кандидатом, если он повторно подал заявку и пришел на собеседование. Также возможно создание, редактирование и размещение вакансий на специализированных сайтах. Каждая вакансия имеет свой отдельный процесс подбора, но переходы между этапами не автоматизированы, поэтому рекрутер должен самостоятельно назначать следующий этап для кандидата. Система поддерживает интеграцию с наиболее популярными рабочими сайтами для загрузки резюме кандидатов и размещения вакансий.	Программа 1С:ЗУП предназначена только для учета информации о кандидатах и сотрудниках, а также для создания и размещения вакансий на рабочих сайтах. Система позволяет просматривать историю работы с кандидатом, но переходы между этапами подбора не автоматизированы, поэтому рекрутер должен самостоятельно назначать следующий этап. Также возможно назначение задач сотрудникам для подготовки рабочего места и адаптации нового работника, но зачастую эти процессы не отражены в реальных бизнес-процессах организации, так как доступ в систему имеют только некоторые подразделения. Система поддерживает интеграцию с рабочими сайтами для загрузки резюме кандидатов и размещения вакансий.

Продолжение таблицы 9

ATS	Возможности	Достоинства	Недостатки
E-staff	<p>Система подбора, которая позволяет проводить как эксклюзивный, так и массовый подбор сотрудников. Важным элементом такой системы является интеграция с телефонией и возможность проведения интервью.</p>	<p>Имеет возможность интеграции с множеством работных сайтов, а расширение для загрузки кандидатов поддерживает работу с пятью различными браузерами. В системе есть функционал для работы с соискателями, который позволяет рекрутеру использовать различные мессенджеры и отслеживать этапы подбора кандидатов. Также доступны шаблоны для рассылки сообщений при достижении определенного этапа или для отложенных действий. Однако, из-за ограниченного доступа в систему, эти процессы не всегда отражены в реальных бизнес-процессах организации.</p>	<p>Настройка происходит вручную для каждого конкретного кандидата и каждого конкретного этапа. В том числе, для коммуникации с кандидатом обязательно наличие на устройстве клиента соответствующего мессенджера, иначе работа невозможна.</p>
ТопФактор: Управление подбором персонала	<p>Система предназначена для организации работы службы рекрутинга и обеспечивает омниканальное взаимодействие не только с кандидатами, но и с различными внутренними службами. Рекрутеры могут отправлять карточки кандидатов на рассмотрение нескольким согласующим лицам одновременно или поэтапно.</p>	<p>Система предоставляет возможность настраивать воронку подбора сотрудников в соответствии с индивидуальными потребностями рекрутера. Для планирования собеседований и встреч с кандидатами и заказчиками доступна интеграция с календарями. Рекрутеры могут взаимодействовать с соискателями через различные каналы связи, такие как мессенджеры, электронная почта, социальные сети, звонки и СМС. В системе есть конструктор бизнес-процессов, сервис видеointервью с роботом.</p>	<p>Из-за ограниченного доступа в систему, задания не всегда отражены в реальных бизнес-процессах организации.</p>

Из рассмотренных автоматизированных систем рекрутинга больше всего достоинств у системы «ТопФактор:Управление подбором персонала» – это полностью российский продукт, который интегрируется с программными модулями «1С:Предприятие».

Программный продукт позволяет организовать работу рекрутеров, вести кандидата по «воронке подбора», контролировать сроки нахождения кандидата на каждом из этапов.

Решение «ТопФактор:Управление подбором персонала» предлагает персональную «канбан-доску», на которой отображаются задачи по приоритетам и срокам. Доступны несколько типов пользовательских ролей, каждая из которых имеет свой набор функций и интерфейсов для быстрой настройки доступа участников процесса подбора. Также есть возможность определения конфиденциальных вакансий для повышения безопасности данных. Пользователям доступна аналитика по воронке подбора, отчеты по загруженности рекрутеров и срокам закрытия вакансий, а также по источникам привлечения кандидатов. Руководителям службы подбора предоставляются отчеты по активным действиям в системе.

В отличие от привычного разграничения ролей в 1С, в решении «ТопФактор» каждая роль имеет свой набор функций и интерфейсов, что позволяет быстро настроить доступ для всех участников процесса подбора. Также есть возможность определять конфиденциальные вакансии (например, для топ-менеджмента), доступные не всем сотрудникам.

В предлагаемой к использованию программе можно собирать и анализировать портфолио кандидата. По каждому из кандидатов собирается портфолио, загружаемое с нескольких популярных рабочих сайтов: headhunter, superjob и т.д. Также всегда есть возможность загрузить резюме, присланное рекрутеру по электронной почте.

В этом портфолио будет собрана вся информация и все события, начиная с загрузки резюме в базу данных, перевод статуса в «воронке

подбора» и заканчивая перепиской по электронной почте или в мессенджерах.

Рекрутер всегда может вернуться к кандидату, который по какой-то причине не попал в финальный отбор, просмотреть все этапы взаимодействия с ним, и при необходимости предложить ему вакантную должность.

Программный модуль позволяет контролировать дубли, то есть при загрузке новых кандидатов в автоматическом режиме проверять их на совпадения с уже ранее загруженными кандидатами.

Для удобства пользователей программы коммуникация с кандидатом реализована в программе в виде ленты – как в популярных соц. сетях или мессенджерах.

При этом сотрудникам службы подбора доступны:

- все этапы взаимодействия: переписка, общение, тестирование и видеоинтервью доступны для рекрутера в карточке кандидата;
- отправка уведомлений, приглашений, отказов, оффера на основании заготовленных шаблонов;
- общение через электронную почту, мессенджеры и социальные сети в рамках единого информационного пространства;
- проведение оценки и удаленного тестирования кандидатов;
- личный кабинет кандидата для заполнения анкеты, прохождения тестирования;
- настройка чат-ботов для подбора и процесса адаптации.

Программный продукт «ТопФактор:Личный кабинет сотрудника» предназначен для автоматизации управления персоналом и повышения эффективности работы сотрудников. Личный кабинет позволяет сотрудникам быстро и удобно получать информацию о своей работе, отчетах по выполнению задач, графике работы, оплатах и других важных параметрах.

Основные функции личного кабинета:

- Просмотр информации о своей работе: сотрудник может узнать о своей должности, зарплате, стаже работы, количестве отработанных часов и других параметрах.
- Просмотр графика работы: сотрудник может узнать о своем графике работы, дате начала и окончания рабочего дня, перерывах и других параметрах.
- Просмотр отчетов по выполнению задач: сотрудник может узнать о выполнении своих задач, количестве выполненных задач, статусе задач и других параметрах.
- Просмотр оплаты: сотрудник может узнать о своей зарплате, бонусах, премиях и других параметрах оплаты труда.
- Просмотр и управление отпусками: сотрудник может узнать о своих отпусках, датах начала и окончания отпуска, количестве дней отпуска и других параметрах.
- Просмотр и управление личными данными: сотрудник может узнать о своих личных данных, таких как ФИО, дата рождения, адрес проживания и другие параметры.
- Уведомления: сотрудник может получать уведомления о своей работе, изменениях в графике работы, выполнении задач и других важных событиях.

Этапы внедрения «ТопФактор:Управление подбором персонала» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Этапы внедрения «ТопФактор:Управление подбором персонала»

Номер и название этапа	Описание этапа	Результат	Длительность
Предпроектное исследование	Анализ технической инфраструктуры, имеющегося парка компьютеров, методической готовности. Формирование рабочей группы со стороны Заказчика	Отчет, включающий описание требований и тестовый пример	2 дня

Продолжение таблицы 10

Номер и название этапа	Описание этапа	Результат	Длительность
Настройка программного продукта	Настройка «воронки подбора», процесса согласования вакансии, чат-ботов и формы оффера согласно требованиям Заказчика. Настройка также прав доступа для отдельных пользователей.	Настроенная для работы рекрутера база программного продукта.	3 дня
Настройка базы данных	Настройка алгоритмов выгрузки данных по вакансиям и кандидатам из оперативных и других учетных (транзакционных) систем	Настроенный механизм сбора данных	20 дней
Обучение пользователей функционалу программы	Обучение пользователей функционалу программы	Пользователи, готовые к работе в системе	3 дня

Таким образом, внедрение программного продукта «ТопФактор:Личный кабинет сотрудника» обеспечит эффективное управление персоналом АО «ТКА», повысит производительность и удобство работы сотрудников.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение мероприятий по расширению способов найма персонала за счет привлечения студентов технических специальностей, а также автоматизации процесса рекрутинга неизбежно ведут к материальным затратам.

Описание основных единовременных затрат на совершенствование процесса рекрутинга на предприятии АО «ТКА» представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Единовременные затраты на внедрение мероприятий

Перечень затрат	Затраты, тыс. руб.
Организация мероприятий для студентов учебных заведений (раздаточные материалы, канцтовары, призы)	28
Перечень затрат	Затраты, тыс. руб.
Настройка системы и доработке под требования заказчика (кастомизации)	22
Лицензия на программное обеспечение «ТопФактор:Управление подбором персонала»	63
Обучение пользователей работе в программе	10
Итого	123

Таким образом, единовременные затраты на совершенствование процесса рекрутинга в АО «ТКА» составят 123 т.р. Такие статьи затрат как приобретение лицензии и организация мероприятий необходимо будет оплачивать ежегодно.

Создание оптимальной системы рекрутинга процесс трудоемкий, поэтому необходима слаженная работа многих специалистов из разных отделов. Распределение ответственных и исполнителей для различных задач представлено в таблице 12. Каждая задача в свою очередь имеет определенную периодичность выполнения.

Таблица 12 – Ответственные за внедрение мероприятий

Наименование задачи	Ответственный	Исполнитель	Периодичность выполнения
Введение программного обеспечения «ТопФактор:Управление подбором персонала»	Генеральный директор	Компания «ТопФактор»	Разовая
Обучение новому программному обеспечению	Директор по персоналу	HR-менеджер	Разовая
Покупка лицензии на программное обеспечение «ТопФактор:Управление подбором персонала»	Директор по персоналу	Зам. директора по материально-техническому снабжению	Ежегодно
Техническое обслуживание программного обеспечения	Директор по персоналу	Компания «ТопФактор»	По необходимости
Организация мероприятий для студентов	HR-менеджер	Главный бухгалтер	Ежегодно

В результате внедрения «ТопФактор:Управление подбором персонала» улучшится процесс рекрутинга, снизится процент текучести новичков за счет того, что при выборе кандидата будут заранее проанализированы и сопоставлены квалификационные требования к вакансии и соответствие резюме этим требованиям. Планируется, что количество уволенных в период адаптации сократится на 40%, таким образом, коэффициент текучести новичков составит:

$$K_{ис} = \frac{8}{45} \cdot 100\% = 17,7\%$$

Таким образом, коэффициент текучести новичков снизится на 11,1%.

Кроме того сократится время закрытия одной вакансии и время оформления всех документов при устройстве нового сотрудника на работу. По мнению экспертов, время закрытия вакансии сократится на 35% и составит 19 дней.

Определим индекс времени работы над вакансией рекрутером после внедрения «ТопФактор:Управление подбором персонала» (I^1). Данный программный продукт сокращает время на закрытие одной вакансии. После внедрения мероприятий индекс составит:

$$I^1 = \frac{15}{32} \cdot 100\% = 46,8$$

Определим на сколько снизится индекс времени работы над вакансией по формуле 11:

$$\Delta I = I - I^1, \tag{11}$$

где I – индекс времени работы над вакансией рекрутером до внедрения мероприятий, %

I^1 – индекс времени работы над вакансией после внедрения мероприятий, %

$$\Delta I = 75 - 46,8 = 28,2\%$$

Таким образом, загруженность сотрудника отдела кадров снизится и он сможет выполнять и другие задачи, кроме подбора кадров.

В результате улучшения процесса рекрутинга произойдет увеличение среднегодовой выработки работающего и выручки от реализации продукции.

В таблице 13 представлены ожидаемые результаты от внедрения мероприятий.

Таблица 13 – Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий

Показатели	2022 г.	2023 (Прогноз)	Абс. изменение 2023 (Прогноз)-2022гг. (+/-)
Выручка, тыс. руб.	703981	732139,67	28158,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	64832	65143	311
Среднесписочная численность ППП, чел.	159	159	0
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4427,55	4604,65	177,1
Коэффициент текучести новых сотрудников, %	28,8	17,7	-11,1
Индекс времени работы над вакансией, %	75	46,8	-28,2

По формуле 12 определим экономический эффект от предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E} = Pr_q - S, \quad (12)$$

где S – единовременные затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

$Pr_{\text{ч}}$ – прогнозная прибыль от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\mathcal{E} = 311 - 123 = 188 \text{ т.р.}$$

Определим окупаемость единовременных затрат совершенствование процесса рекрутинга по формуле 13:

$$T = \frac{S}{Pr_{\text{ч}}} \quad (13)$$

Таким образом, срок окупаемости единовременных затрат составит:

$$T = \frac{123}{311} = 0,4 \text{ года}$$

Срок окупаемости единовременных затрат в размере 123 т.р. составил 5 месяцев. Кроме того, сократится текучесть новых работников на 11,1%, а индекс времени работы над вакансией сократится на 28,2%. Все это говорит о том, что внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга будет эффективным.

Предлагаемые мероприятия позволят также:

- сократить риск подбора не подходящих организации кадров;
- привлечь на работу и практику молодых специалистов;
- создать имидж стабильной современной организации;
- автоматизировать кадровые процессы;
- повысить качество работы за счет найма квалифицированного персонала;
- сократить время на подбор необходимого специалиста.

Заключение

Для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо обеспечить его высококвалифицированными кадрами, а для этого необходимо выстроить процесс рекрутинга, который занимается поиском и отбором персонала. Процедура рекрутинга включает этапы, которые начинаются с формирования требований к кандидатам и заканчивая проведением собеседования и устройством на работу. В течение всего процесса, каждый последующий этап отсеивает кандидатов из общей группы, до тех пор, пока не останется необходимое число претендентов.

Сегодня к процессу рекрутинга предъявляются новые требования, так как для того чтобы предприятию быть конкурентоспособным необходимо сокращать время на найм нового сотрудника.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены разные теоретические подходы к понятию «рекрутинг». Показаны особенности и этапы современного рекрутинга. Для оценки работы рекрутера рассмотрены различные HR-метрики. Они отличаются от ключевых показателей эффективности тем, что HR-метрика позволяет оценить эффективность HR-процессов в компании: подбор, адаптация, текучесть, мотивацию и т.д., а KPI позволяет оценить только эффективность конкретного сотрудника в рамках HR-процесса.

Во втором разделе представлена краткая характеристика предприятия АО «Тольятти Комплект Авто» (АО «ТКА»). Предприятие сотрудничает с более чем 60 организациями Российской Федерации и зарубежными производителями автокомпонентов и материалов. Предприятие обладает высококвалифицированным персоналом, применяющим в своей работе знания современных технологий и использующие передовой опыт в производстве автомобильных компонентов.

В работе проанализирована организационно-экономическая деятельность АО «ТКА» за 2020-2022 гг., проведена оценка и выявлены

недостатки в процессе рекрутинга. Выявлено значительное превышение текучести новичков от нормы, большое время на закрытие вакансии и выявлен высокий индекс времени работы над вакансией.

Как показал проведенный анализ у предприятия АО «ТКА» используется только внешний найм персонала, который заключается в опубликовании вакансий на рабочих сайтах. При этом средний срок закрытия одной вакансии в 2022 году составил 32 дня, при плане в 14 дней. Это связано с тем, что средняя заработная плата персонала ниже средней заработной платы по Самарской области.

Для того чтобы сократить время закрытия вакансии необходимо расширить способы найма персонала и использовать как внешний, так и внутренний найм.

В третьем разделе на базе полученных данных, было предложено в качестве внешних источников использовать университеты и колледжи, расположенные в г. Тольятти, в которых проводится обучение на технических специальностях.

Для снижения текучести новичков и снижения времени на закрытие вакансии предложено внедрить программное обеспечение ATS (Applicant Tracking System или система управления кандидатами) для отслеживания и фильтрации заявок соискателей.

Срок окупаемости данной системы составляет менее одного года, а эффективность составит 188 т.р. Кроме того, сократится текучесть новых работников на 11,1%, а индекс времени работы над вакансией сократится на 28,2%. Все это говорит о том, что внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга будет эффективным.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, а задачи решены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Агеева Ю. В. Собеседование в рекрутинге : коммуникативные стратегии и тактики : монография / Ю. В. Агеева ; науч. ред. Т.Г. Бочина. — 4-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2023. — 254 с. — ISBN 978-5-9765-2542-9.
2. Актуальные проблемы управления персоналом : сборник научных трудов. - Владимир : Владимирский юридический институт ФСИН России, 2020. - 108 с. - ISBN 978-5-93035-717-2.
3. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. — 2-е изд. — Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2022. — 99 с. — ISBN 978-5-7281-3083-3.
4. Васин С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01557-5.
5. Гари Десслер Управление персоналом / Десслер Гари ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89014.html> (дата обращения: 20.03.2023).
6. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-394-03459-6.
7. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-100730-3.
8. Иванова С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова. — Москва : Альпина Паблицер, 2019. — 256 с. — ISBN 978-5-9614-5068-2. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82966.html> (дата обращения: 20.04.2023).

9. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций : учебно-методическое пособие / М. В. Красностанова. - Москва : Эк. ф-т МГУ, 2019. - 216 с. - ISBN 978-5-906783-25-9.

10. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — ISBN 2227-8397.

11. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2.

12. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

13. Окунцева К. Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге: как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами : практическое руководство / К. Окунцева. - Москва : Альпина ПРО, 2022. - 184 с. - ISBN 978-5-907470-96-5.

14. Официальный сайт АО «Тольятти Комплект Авто» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tka63.ru/about/>

15. Сакетт Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников : практическое пособие / Т. Сакетт. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 222 с. - ISBN 978-5-9614-3270-1.

16. Семенова В. В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 84 с. - ISBN 978-5-394-03985-0.

17. Технологии управления ресурсами рекрутинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Сокерина ; Пермский государственный

национальный исследовательский университет. – Пермь, 2022. - ISBN 978-5-7944-3898-7

18. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5.

19. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-103439-2.

20. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2019, № 6 (45). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039157> (дата обращения: 20.03.2023)

21. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 277 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2683. - ISBN 978-5-16-009541-7.

22. Чуланова О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 492 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014054-4.

23. Elaine Farndale , Sumita Raghuram . A vision of international HRM research // International Journal of Human Resource Management.- 4 July 2017. - Volume 28(№12). - pp. 1625-1639

24. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2018.P.288

25. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. – Japan : Productivity Press, 2017. 160 p.

26. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2017. P. 256

27. Yavuzkurt T., Kiral E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25

Приложение А

Организационная структура АО «ТКА»



Рисунок А – Организационная структура АО «ТКА»