

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

Обучающийся

Е.А. Додонова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Додонова Евгения Александровна.

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

Научный руководитель: д-р экон. наук, профессор Савенков Дмитрий Леонидович.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии на примере МКУ «ЦХТО».

Объект исследования – Муниципальное казённое учреждение «Центр хозяйственно-технического обслуживания» (МКУ «ЦХТО»).

Предмет исследования – процесс рекрутинга и его организация в МКУ «ЦХТО».

Методы исследования: анализ, сравнение, обобщение, анкетирование, экспертные оценки, статистическая обработка данных.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате проведённого анализа были выявлены ключевые проблемы в организации рекрутинга, предложены мероприятия по внедрению цифровых инструментов подбора персонала, геймификации, системы оценки soft skills и автоматизации подбора с помощью платформы Potok.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности МКУ «ЦХТО» для повышения эффективности найма, сокращения затрат и повышения удовлетворённости сотрудников.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 3 приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии, включая понятие, сущность и этапы рекрутинга	6
1.1 Сущность рекрутинговых мероприятий на предприятии.....	6
1.2 Виды и способы рекрутинга	12
1.3 Оценка эффективности процесса отбора и найма сотрудников.....	17
2 Анализ актуального состояния процесса рекрутинга в Муниципальное казенное учреждение «Центр хозяйственно-технического обслуживания» (МКУ «ЦХТО»).....	212
2.1 Описание организационно-экономической характеристики МКУ «ЦХТО».....	22
2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом МКУ «ЦХТО».....	30
2.3 Анализ технологий найма и отбора персонала МКУ «ЦХТО».....	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в МКУ «ЦХТО».....	49
3.1 Направления совершенствования процесса рекрутинга на МКУ «ЦХТО»	49
3.2 Проект мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в МКУ «ЦХТО».....	52
3.3 Определение социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в МКУ «ЦХТО»	69
Заключение.....	75
Список используемой литературы и используемых источников.....	79
Приложение А Оценочный лист для сотрудников.....	79
Приложение Б Шестнадцатифакторный тест Р. Кеттела.....	80
Приложение В Визуализация интерфейса и функционала цифровой платформы Potok	81

Введение

Актуальность темы определяется тем, что в условиях всё более плотной интеграции экономик и усложнения производственных процессов требования к качеству человеческого капитала стремительно меняются. Компании сегодня конкурируют не только за долю рынка, но и за способность формировать команды, способные к гибкому мышлению, взаимодействию и постоянному обновлению компетенций. На первый план выходят так называемые мягкие навыки — умение договариваться, работать в разноуровневых и, всё чаще, международных коллективах, вести конструктивный диалог даже в условиях неопределённости.

При этом не исчезает потребность в твёрдом фундаменте — глубоком профессионализме, прикладных знаниях и способности решать задачи с высокой степенью технической или организационной сложности. В этом сочетании — гибкости и глубины, коммуникабельности и экспертности — и кроется формула современного сотрудника, способного приносить реальную ценность бизнесу.

Объектом исследования выступает Муниципальное казённое учреждение «Центр хозяйственно-технического обеспечения» (МКУ «ЦХТО») — организация, деятельность которой требует высокой степени слаженности и профессионализма персонала, что, в свою очередь, напрямую зависит от эффективности реализуемых подходов к подбору сотрудников.

Предмет исследования — действующая система организации отбора персонала в МКУ «ЦХТО», включая используемые методы оценки кандидатов, процедуры принятия решений и механизмы привлечения соискателей.

Ключевая проблема, на которую фокусируется данное исследование, заключается в необходимости поиска и обоснования путей повышения результативности кадрового отбора. Речь идёт не столько о корректировке отдельных процедур, сколько о комплексном подходе к совершенствованию

системы подбора персонала, с тем чтобы она обеспечивала качественное и своевременное укомплектование штатных единиц с ориентацией на профессиональные, личностные и организационно-культурные параметры.

Цель работы – изучение организации отбора персонала предприятия и пути его совершенствования на примере МКУ «ЦХТО».

Задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к организации отбора персонала предприятия и методов его совершенствования;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику;
- провести анализ отбора персонала в МКУ «ЦХТО» и мероприятия по его совершенствованию;
- разработать мероприятия по совершенствованию процедуры отбора персонала и оценка их эффективности.

Степень разработанности исследуемой проблемы. Теоретические и практические проблемы отбора персонала и рекрутинга всегда были и остаются предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых в силу своей актуальности и практической значимости.

И многие другие. Несмотря на большое количество публикаций по данной тематике в научных и периодических изданиях и разработок в области совершенствования найма и отбора персонала в современной России разработаны не достаточно и нуждаются в дальнейшем исследовании.

Научная новизна исследования состоит в разработке методики оценки и найма персонала на предприятии, которая учитывает специфику деятельности производственных предприятий. Практическая значимость работы заключается в том, что представленные в нем результаты могут быть использованы руководителями промышленных предприятий в процессе их функционирования по совершенствованию системы найма и отбора персонала, при внедрении мероприятий, которые могут повысить эффективность отбора персонала.

1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии, включая понятие, сущность и этапы рекрутинга

1.1 Сущность рекрутинговых мероприятий на предприятии

Цель профессионального отбора персонала заключается в том, чтобы найти и выбрать именно того кандидата, чьи личностные и профессиональные характеристики наиболее полно соответствуют требованиям конкретной должности. В этом процессе решающую роль играет качественная диагностика — в первую очередь психологическая, поскольку именно она позволяет глубже понять потенциал кандидата, оценить его готовность к выполнению конкретных задач и степень соответствия корпоративной культуре организации.

Отбор персонала — это не просто закрытие текущей вакансии. Речь идёт о принятии стратегически выверенного решения: будет ли эта должность занята немедленно, станет ли вакантной в обозримом будущем или только планируется к созданию в рамках организационного развития. Независимо от временного горизонта, процедура подбора должна учитывать возможность привлечения как внутренних, так и внешних соискателей — что, в свою очередь, требует гибкой, но структурированной системы оценки.

Психодиагностика занимает особое место в структуре профессионального отбора. Именно она предлагает теоретически обоснованные и эмпирически подтверждённые инструменты, позволяющие оценить не только текущий уровень компетентности кандидата, но и его способности к адаптации, обучению, взаимодействию в команде. Методы, применяемые в диагностике, опираются на научные подходы академической психологии и обеспечивают необходимую валидность и надёжность результатов. Таким образом, интеграция диагностических процедур в процесс подбора превращает его из формальной процедуры в точный и обоснованный механизм управления человеческими ресурсами.

«Этапы процесса отбора сотрудников зависят от роли, на которую нанимается кандидат, бюджета компании на подбор персонала, стажа работы на должности, имеющихся ресурсов и потребностей организации.

Вместо того, чтобы полагаться на один метод в качестве единственного критерия для отбора или отклонения кандидатов, применяемые методы отбора следует комбинировать, чтобы принять максимально обоснованное решение.

Если на вакансию претендует несколько человек, необходимо выбрать одного кандидата. При этом преимущество профессионального подбора персонала заключается в том, чтобы выбрать подходящего кандидата – или кандидата увеличить вероятность правильного выбора. Чем сложнее требования к месту работы, тем меньше претендентов на эту работу» [23].

«Особенно в случае сложной деятельности, процент подходящих кандидатов будет намного меньше. Чем сложнее деятельность, тем меньше вероятность случайно найти подходящего кандидата. Соответственно, чем более требовательны требования к рабочему месту, тем ценнее профессиональный подбор персонала.

Отбор сотрудников, также известный как отбор кандидатов, – это процесс поиска нового сотрудника, наиболее подходящего для данной роли.

Этапы процесса отбора сотрудников зависят от роли, на которую нанимается кандидат, бюджета компании на подбор персонала, стажа работы на должности, имеющихся ресурсов и потребностей организации» [5].

«Вместо того чтобы полагаться на один метод в качестве единственного критерия для отбора или отклонения кандидатов, применяемые методы отбора следует комбинировать, чтобы принять максимально обоснованное решение.

Один из способов классифицировать различные методы отбора кандидатов - сгруппировать их на основе используемого источника или канала найма. Например, можно использовать рекламу для поиска новых кандидатов; это включает прямую рекламу, когда размещаются объявления о вакансиях на досках объявлений о вакансиях или на сайте компании о карьере, и

социальную рекламу, когда подбирают кандидатов с помощью объявлений о вакансиях, размещаемых в социальных сетях.

Другим каналом поиска новых сотрудников может быть существующий кадровый резерв или база данных кандидатов, которые ранее подавали заявки на должности в компании и были подходящими, но не были приняты на работу. Затем можно положиться на рекрутинг по рекомендации в качестве другого метода отбора. Здесь, как следует из названия, компания просит своих существующих сотрудников направить потенциальных кандидатов» [19].

«Преобладание внутренней модели: попытка внутреннего найма и, только перед лицом неудачи, поиск профессионалов за пределами организации.

Преобладание внешней модели: Первоначальная попытка найти сотрудника на рынке и, только в случае неудачи, вакансия открыта для сотрудников компании.

Сопутствующая модель: внешний и внутренний подбор персонала происходит одновременно. С помощью этого можно создать равную конкуренцию между кандидатами» [15].

«Когда необходимо заполнить вакансию, требования разбиваются и отбираются кандидаты. Несмотря на признание, сопоставление проблем может быть эффективным методом устранения при наборе и отборе.

Предложение о работе - эти процедуры набора и отбора определяют:

- тип кандидата;
- квалификация для заполнения вакансий.

Предложения о работе, в конечном итоге, корректируют работников, чтобы покрыть пробелы. С учетом заинтересованности определяются сотрудники, способные заполнить вакансии. Наиболее квалифицированный кандидат занимает самую высокую должность» [16].

«Стоимость – это внутренний фактор, который необходимо учитывать. Расходы на подбор и отбор персонала рассчитываются с каждым новым наймом, и сумма является значительной. Поэтому рекрутерам приходится

действовать в рамках бюджетов. Системы онлайн-подбора персонала являются тщательными и могут быть рассмотрены, а выбор профессиональных рекрутеров может свести к минимуму расходы на подбор и отбор персонала. Например, отличной мерой снижения затрат является одновременный набор на несколько рабочих мест» [4].

«Лучшее решение в методе отбора персонала, это стремиться использовать профессионалов, которые уже имеют опыт работы на этой должности, или стремиться ликвидировать пробелы внутри компании, используя уже нанятых специалистов, тем самым уменьшая потребность в наборе персонала. Всегда важно рассчитать качество, количество и затраты на подбор и отбор персонала, чтобы можно было оценить, является ли механизм эффективным и рентабельным.

Чтобы вообще принять решение о выборе, компаниям сначала нужен выбор как можно более высококвалифицированных людей. Один из способов привлечь внимание кандидатов – это кампании по брендингу работодателей, рекрутинговые акции или так называемые кампании по подбору персонала, предшествующие процедуре подбора персонала» [18].

«В то время как многие компании жалуются на нехватку заявок и квалифицированных кандидатов, большинство крупных и известных компаний испытывают приток кандидатов. Для менеджеров по найму здесь задача состоит в том, чтобы отфильтровать подходящих кандидатов с помощью процедуры отбора персонала. На первом этапе это делается с помощью так называемого отрицательного отбора с помощью онлайн-оценки. Например, кандидаты должны отвечать на вопросы, решать задачи и предоставлять информацию о своем квалификационном профиле. Часто в нем также есть тест на личность.

Во-первых, этот шаг заключается не в определении подходящих кандидатов, а в том, чтобы отфильтровать всех, кто с большой вероятностью не подходит для этой должности. Таким образом, дальнейший ход процесса отбора персонала становится более доступным, быстрым и эффективным, потому что

компании могут сосредоточиться на действительно интересных кандидатах» [17].

«Аналогичный подход применяется в области вербовки. В рамках поиска персонала работодатели предоставляют соискателям возможность познакомиться с компанией и объявленной вакансией в веселой и веселой форме. Чаще всего предложения основаны на Интернете. Тесты на пригодность, частично в игривой форме, встроены в краткую веб-концепцию. Эти оценки предназначены для фильтрации кандидатов, которые, безусловно, не имеют права на работу.

Проверенной процедурой отбора персонала, особенно в крупных компаниях и при занятии ответственных должностей, является проведение центров оценки. В центрах оценки, помимо профессиональной компетентности, в первую очередь, должны быть проверены мягкие навыки кандидатов. Кандидаты должны, среди прочего, участвовать или модерировать групповые дискуссии, отстаивать определенную точку зрения в ролевых играх и излагать свою мотивацию для работы на собеседованиях» [19].

«Часто в процедуре отбора персонала участвуют и сами компании, например, в форме лекций руководящим персоналом различных отделов компании. Часто тщательно создаваемые видео и беседы с сотрудниками позволяют кандидатам познакомиться с культурой компании и узнать все о возможных возможностях начального уровня и карьерного роста. Подбор персонала всегда включает в себя то, что кандидаты знакомятся с компанией и формируют суждение о том, подходят ли они компании и хотят ли стать там сотрудниками.

Компаниям доступно множество процедур подбора персонала. Отдел кадров должен знать, для какой работы какая процедура подходит, потому что выбор персонала всегда требует значительных временных и финансовых усилий» [13].

«Устойчивый поиск персонала также означает оценку кандидатов, потерпевших неудачу в процессе отбора персонала. Работа с этими кандидатами

также важна, в конце концов, эти участники – это те, кто делится своим опытом в кругу друзей и знакомых. Если кандидаты берут в основном хороший опыт процесса отбора персонала и сообщают об этом, это оказывает положительное влияние на бренд работодателя. Это имеет большое значение в войне за таланты, потому что из-за демографических изменений абсолютное число младших сотрудников в будущем уменьшается. Это означает, что компании накапливают меньшее количество младших сотрудников. Чтобы вообще попасть в выгодное положение, фирмы должны увидеть приток претендентов. Таким образом, процедура отбора персонала, помимо краткосрочного поиска кандидатов, также имеет среднесрочный и долгосрочный компонент» [12].

«Принятие решений при подборе персонала сопряжено с риском ошибок. Строго говоря, существует два типа ошибок:

- ошибка 1-го типа: кандидат объективно подходит, но оценивается как неподходящий в процессе отбора;
- ошибка 2-го типа: заявитель идентифицируется как подходящий, хотя объективно это не относится.

Об ошибке 1-го типа можно смело смотреть, когда в процессе отбора персонала выявляется больше подходящих кандидатов, чем нанимаются кандидаты. С другой стороны, совсем по-другому выглядит, когда менее объективно подходящие люди подают заявки, чем назначаются должности. В этом случае правильный претендент не прошел через систему отбора.

Ошибка 2-го типа является проблемой в любой момент времени. Чем важнее вакансия, тем серьезнее будет найм кандидата, хотя такая точка зрения не верна. Например, ошибочное решение на уровне главных врачей наносит больший ущерб, чем на уровне лиц, осуществляющих уход» [13].

1.2 Виды и способы рекрутинга

«Найм в организацию – это очередность действий, целью которых является привлечение персонала, обладающего качествами, которые необходимы для достижения целей организации. К методу прямого поиска относятся и преламинаринг, и эксклюзивный поиск и хантинг, а к косвенному рекрутинг и массовый подбор» [16].

«Внешними источниками найма сотрудников выступают все потенциально возможные работники, не числящиеся на данном предприятии в настоящий момент, но имеющие профессиональные и деловые качества, которые требуются этому предприятию.

«Один из способов классифицировать различные методы отбора кандидатов - сгруппировать их на основе используемого источника или канала найма. Например, можно использовать рекламу для поиска новых кандидатов; это включает прямую рекламу, когда размещаются объявления о вакансиях на досках объявлений о вакансиях или на сайте компании о карьере, и социальную рекламу, когда подбирают кандидатов с помощью объявлений о вакансиях, размещаемых в социальных сетях. Методы отбора персонала представлены на рисунке 1» [9].

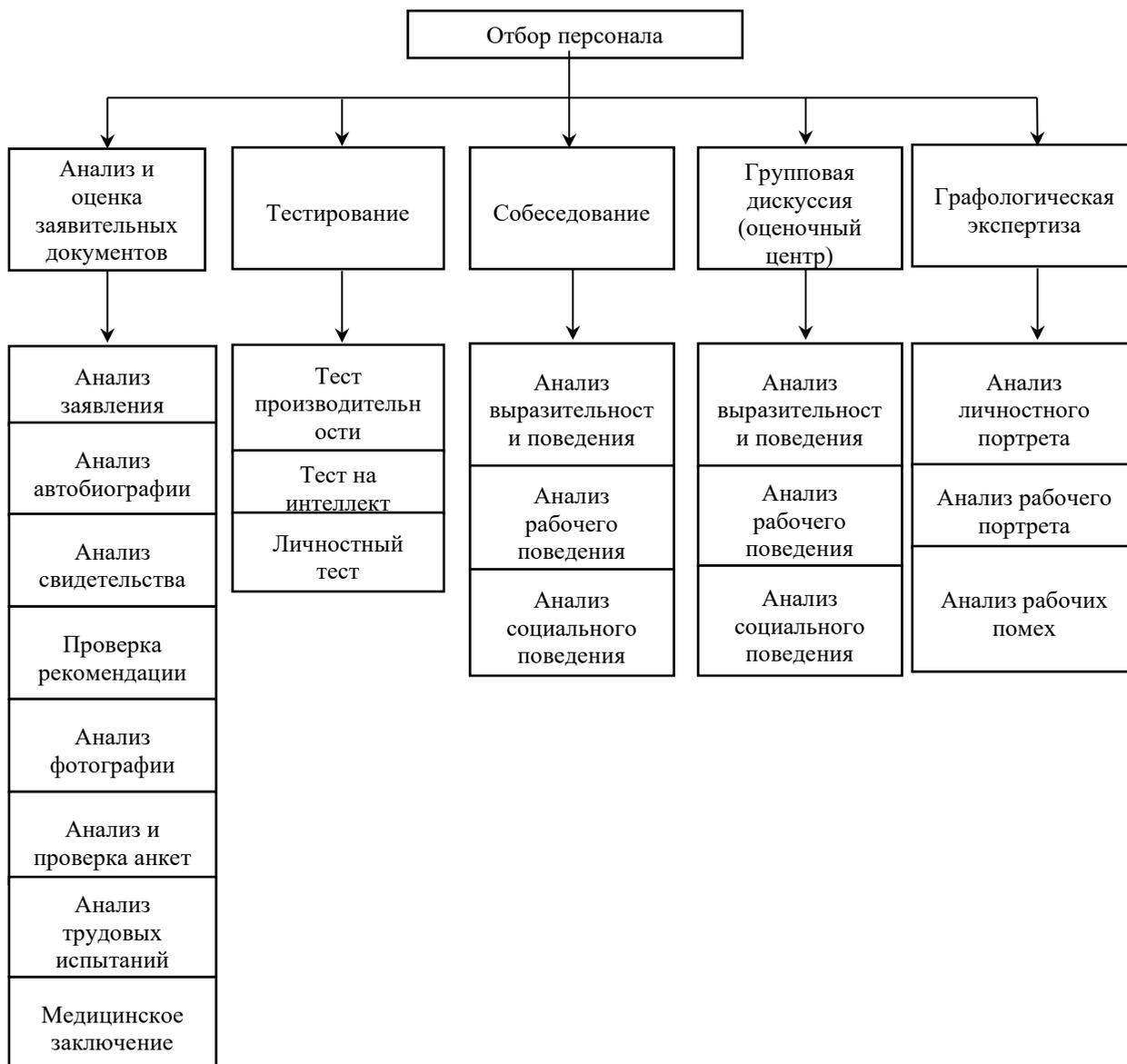


Рисунок 1 – Методы отбора персонала

«План подбора персонала – это информация о том, сколько сотрудников и в какой срок нужно будет нанять, какие будут использоваться инструменты и какой за этим стоит бюджет.

Этапы разработки плана подбора персонала:

- рассмотреть потребности компании: каких специалистов не хватает сейчас, какие навыки и компетенции будут востребованы в будущем, учитывая бизнес-планы;
- составить план и календарь найма: в какие сроки, и каких людей нужно будет нанять;

- выбрать инструменты, которыми сможет пользоваться не только команда рекрутинга, но и заказчики. Задача - оптимизировать процесс найма и улучшить качество отбора кандидатов;
- определить требования: убедиться, что рекрутер и заказчик одинаково понимают термины и смогут дать надежную оценку;
- составить бюджет с учетом расходов на рекламу на агрегаторах и в социальных сетях, покупку доступа к инструментам, затраты на hr-бренд;
- адаптировать план под меняющиеся условия. Ситуация в компании, рынок труда и индустрия рекрутинга постоянно развиваются, поэтому и план придется подстраивать» [15].

«В ходе изучения найма и адаптации разделим источники найма:

- внутренний набор;
- внешний набор.

Некоторые из методов внутреннего подбора персонала:

- продвижение по службе и перевод;
- кадровые записи и банки навыков;
- размещение вакансий;
- неформальные методы;
- внутренняя подработка;
- направление сотрудника.

Рассматриваемые методы внешнего найма:

- профессиональные или торговые ассоциации;
- базы данных сотрудников;
- реклама в СМИ;
- агентства по трудоустройству;
- фирмы по поиску руководителей (охотники за головами);
- электронный рекрутинг.

Самим этапом найма работников является их профессиональный подбор. Для качественного подбора, прежде всего, следует определиться с

потребностью в персонале. Общеизвестно, что согласно закону нормального распределения, со 100 % заявителей подходящими являются только 20 %.

Некоторые внешние источники набора и отбора используются крупными предприятиями:

- прямой метод: набор в университете. Рабочие места в торговле или промышленности стали техническими и сложными до такой степени, что для их выполнения требуется специализация. В результате крупные организации поддерживают тесную связь с университетами, профессиональными институтами и институтами управления для найма и отбора своих сотрудников;
- косвенный метод: объявления. Косвенные методы включают рекламу вакансий, в основном в газетах, на радио, телевидении, в торговых и профессиональных журналах, технических журналах и брошюрах. Объявления в газетах или отраслевых журналах и журналах являются наиболее часто используемым методом, когда квалифицированные или опытные трейдеры недоступны из других источников» [15].

«Объявления обычно содержат краткое описание должностных обязанностей, компенсационного пакета, перспектив в организации. Этот метод подходит, когда организация хочет охватить определенную группу и хочет привлечь большое количество талантливых людей из разных мест» [20].

«Консультанты по подбору персонала работают над подбором базы данных кандидатов, всегда анализируя вакансии, открытые клиентами, на предмет возможных указаний. Кандидаты перечислены, и те, кто получил удовлетворительную оценку, отправляются на собеседование с потенциальными работодателями» [12]. Методы подбора персонала приведены в таблице 1» [18].

Таблица 1 – Методы подбора персонала

Название метода подбора	Категории соискателей	Затраты по стоимости и времени	Предпочитаемый масштаб организации
Прелиминаринг	Студенты и выпускники университетов	Долговременно, договор с университетом, прохождение практики студентов	Большие и крупные организации
Скрининг	Персонал младшего звена	Затраты на менеджера по персоналу, рутинная работа в рамках отбора персонала	Мелкие и средние организации
Хэдхантинг или “охота за головами”	Высококвалифицированные работники	Самые большие издержки на поиск, отслеживание, выкуп, переманивание персонала	Крупные и огромные компании, транснациональные корпорации
Executive Search	Высшее руководство, с высокой квалификацией	Стандартная работа менеджера по персоналу, издержки на зарплат	Средний и крупный бизнес
Рекрутинг	Все категории	Стандартная работа менеджера по персоналу, издержки на зарплату	Все компании
ATS- системы	Все категории	Стандартная работа менеджера по персоналу, издержки на зарплату, покупка лицензионных программ	Средний и крупный бизнес

«Кроме того, эволюционная природа экономики и переменные тенденции в управлении человеческими ресурсами привели к созданию инновационных инструментов и технологий, направленных на упрощение рабочей нагрузки отделов HR. Современные компании непрерывно исследуют лучшие практики и технологии повышения эффективности работы

сотрудников для HR-менеджеров и руководителей в сфере управления, подбора, обучения и удержания персонала» [18].

Автоматизация рабочих потоков включает в себя делегирование конкретных ручных задач или обязанностей от человеческих специалистов на машины или автоматизированные системы. Этот процесс приносит значительные преимущества, в том числе снижение затрат и повышение оперативной эффективности, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на приоритетных задачах. Необходимость автоматизации подчеркнута и тем, что многие рабочие задачи переходят в цифровой формат, а большая часть ручной, повторяющейся работы, не требующей специальных навыков, может быть подвержена ошибкам (ввод данных или обработка документов).

Итак, тенденции в области человеческих ресурсов (HR) относятся к преобладающим направлениям и тенденциям в управлении персоналом, которые формируют стратегии и практики в области человеческих ресурсов. Эти тенденции влияют на изменения поведения работников, требования рынка труда, технологический прогресс и законодательные изменения. Несмотря на широко распространенное внедрение технологий автоматизации в различных отраслях промышленности, использование таких инструментов в трудоустройстве и управлении персоналом остается заметно низким. Этот феномен подчеркивается глубоким существенным научным прогрессом в области современной технологии автоматизации набора.

1.3 Оценка эффективности процесса отбора и найма сотрудников

Одним из ключевых условий признания аудита процесса подбора персонала, как полноценного управленческого инструмента, является наличие чётко структурированной методики его проведения. Без описания последовательных действий и процедур — своего рода алгоритма аудиторской диагностики — невозможно обеспечить воспроизводимость результатов и достоверность получаемых выводов. Именно поэтому первоочередной

задачей становится разработка операционализированной схемы аудита, способной не просто фиксировать факт несоответствий, но и выявлять узкие места, определяющие реальную эффективность работы кадровой системы.

Следует отметить, что на текущем этапе управленческая практика всё ещё испытывает дефицит отраслевых методик аудита процессов подбора, адаптированных под специфику конкретных предприятий. Унифицированных моделей, охватывающих предприятия сходного типа или функционирующих в пределах одной отрасли, пока не выработано. В связи с этим при построении собственной аудиторской модели были использованы в качестве основы международные рекомендации по проведению аудита систем менеджмента (ИСО 19011:2011), принципы, применяемые в классической схеме подбора персонала, а также логика типового алгоритма подбора — от планирования до заключительного решения о найме.

Структурно модель оценки предполагает два уровня анализа. Первый уровень сосредоточен на общей диагностике действующей системы подбора персонала — насколько она соответствует текущим и стратегическим целям развития организации, в какой степени позволяет обеспечивать потребности в кадрах с учётом внешней и внутренней динамики. Здесь важно зафиксировать соответствие процедур общему вектору организационного развития и выявить резервы для улучшения.

Второй уровень предполагает более глубокую оценку — он направлен на определение степени реализации целевых ориентиров, поставленных перед системой подбора. Подбор рассматривается как целостный, интегративный процесс, охватывающий планирование, привлечение, отбор и найм. Каждая из этих составляющих имеет собственную специфику, но в совокупности они формируют конечный результат — качество принятого сотрудника и его соответствие ожиданиям организации.

Особое внимание уделяется аудиту планирования трудовых ресурсов. Здесь оцениваются мероприятия по формированию количественного и качественного прогноза потребности в персонале. Оценка охватывает как

фактическую численность персонала и его распределение по категориям, так и параметры квалификации: образование, возраст, стаж, опыт. Также подлежит анализу корректность применяемых методов расчёта численности, в том числе на предмет их соответствия специфике отрасли, текущему этапу жизненного цикла организации и её стратегическим задачам. Не менее важно определить, какие структурные подразделения вовлечены в кадровое планирование и какие именно функции в этом процессе выполняет служба управления персоналом. «Итак, аудит отбора (оценки) персонала – оценка эффективности разработанной программы оценочных процедур, методов и инструментов оценки кандидатов. Отбор соискателей – один из важных этапов процесса подбора персонала и представляет собой процедуру, посредством которой организация выбирает из перечня претендентов того кандидата, который наилучшим образом соответствует вакантной должности. Одним из основных факторов успешности процедуры отбора кандидатов является ее продуманная структура и разнообразие оценочных методик. Самое главное, чтобы для каждого отдельного случая и категории персонала применялись соответствующие наиболее эффективные методы и инструменты оценки.

Анализ правильности оформления трудовых отношений завершает технологическую цепочку оценки процедуры подбора персонала. Он является одной из форм ревизии, поскольку направлен на определение правильности заполнения документов и выявление случаев нарушения трудового законодательства. Кроме того, здесь очень важно оценить степень информирования кандидатов при приеме на работу о предстоящей работе и организации в целом. Недостаток информации может повлечь разочарование в работе со стороны сотрудника.

На третьем уровне оценки процесса подбора персонала устанавливается наличие всех необходимых ресурсов для качественного осуществления функций по подбору кадров. Менеджмент ресурсов необходим в данном случае для поддержания в рабочем состоянии процесса рекрутинга, а также постоянного повышения его результативности» [8].

Аудит нормативной базы начинается с анализа документации как основного источника сведений о структуре и особенностях процесса подбора персонала. На этом этапе необходимо определить, имеются ли в организации ключевые локальные акты — положения, стандарты, регламенты, инструкции, а также приказы, которые формализуют полномочия, распределяют ответственность и закрепляют конкретные решения в области кадрового отбора.

«Анализ адаптации проведем по следующим направлениям: рабочие инструкции; создание института наставничества или кураторства; разработка и утверждение «навигатора» для новых сотрудников и плана ввода в должность для новых руководителей; ознакомление новых сотрудников с Кодексом компании; осуществление контроля за ходом процесса самой адаптации (таблица 2).

Вышеупомянутые затраты в значительной степени являются строго материальными. Дополнительные расходы, которые несет организация в результате неправильного введения работника в организацию, носят психосоциальный характер (например, снижение самооценки, недоверие к вышестоящему руководству, неуважительное отношение к коллегам)» [8].

Таблица 2 – Программа исследования качества найма и адаптации персонала

Этап	Характеристика
1	Структура организации, анализ финансовых показателей и основных бизнес-процессов
2	Изучение состояния и тенденций на рынке труда
3	Оценка применения механизмов аутсорсинга и аутстаффинга
4	Анализ кадрового состава предприятия
5	Проверка локальных документов, регулирующих подбор и адаптацию персонала
6	Сбор и интерпретация статистики по найму и адаптации сотрудников
7	Оценка качества отбора, проведенного руководителем после участия аутсорсинговой компании
8	Проведение опросов работников или анализ данных выходных интервью
9	Выполнение SNW-анализа для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и рисков

В результате проведенной работы получены следующие выводы:

- в рамках профессионального подбора персонала диагностика персонала занимает важное место. Что касается отбора кандидатов, то кадровая диагностика предоставляет принципы, методы и средства измерения для выбора того кандидата, который лучше всего подходит;
- один из способов классифицировать различные методы отбора кандидатов - сгруппировать их на основе используемого источника или канала найма;
- хороший источник информации позволяет: отбирать квалифицированных и заинтересованных в должности, назначать их на эту должность; некоторые компании предлагают реферальные бонусы, чтобы побудить сотрудников направлять людей;
- устойчивый поиск персонала также означает оценку кандидатов, потерпевших неудачу в процессе отбора персонала;
- составлен план (методология исследования) для оценки качества найма и адаптации персонала, а также качества плана найма и оценки системы эффективности персонала предприятия» [8].

Раздел раскрывает теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии, включая его сущность, этапы, виды и способы. Подбор персонала представляет собой многоэтапный процесс, направленный на нахождение наиболее подходящего кандидата для выполнения профессиональных задач в организации. Эффективность подбора достигается за счёт сочетания различных методов и источников найма, таких как внутренние и внешние каналы, а также применение современных цифровых технологий. Особое внимание уделяется профессиональной диагностике кандидатов и комбинированному подходу к отбору, включающему как личностные, так и профессиональные характеристики. Выделены ключевые методы найма, классифицированные по затратам, категориям соискателей и масштабу организаций. Также рассмотрены современные HR-тенденции, включая автоматизацию процессов и применение ATS-систем.

2 Анализ актуального состояния процесса рекрутинга в Муниципальное казенное учреждение «Центр хозяйственно- технического обслуживания» (МКУ «ЦХТО»)

2.1 Описание организационно-экономической характеристики МКУ «ЦХТО»

Полное наименование организации: МУНИЦИПАЛЬНОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ЦЕНТР ХОЗЯЙСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ» (ИНН: 4904006814, КПП: 490401001, ОГРН: 1164910051360). Место нахождения: 686160, обл. Магаданская, р-н Среднеканский, пгт. Сеймчан, ул. Промышленная, д. 16. Вид деятельности: Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая (код по ОКВЭД 81.22). Статус организации: некоммерческая унитарная, действующая. Организационно-правовая форма: Муниципальные казенные учреждения (код 75404 по ОКОПФ) (таблица 3).

Таблица 3 – Паспорт предприятия

-	Данные
ИНН	4904006814
Находится	обл. Магаданская, р-н Среднеканский
Возраст	8 лет 8 месяцев (для сравнения: в среднем по отрасли – 10 лет)
Деятельность	Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая
Масштаб деятельности	(минимальный)
Учредитель	СРЕДНЕКАНСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ МАГАДАНСКОЙ ОБЛАСТИ
Руководитель	Дубова Надежда Николаевна (Врио директора)

Основной вид деятельности организации: Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая (код по ОКВЭД 81.22).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

55.90 Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;

69.20.2 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета;

78.30 Деятельность по подбору персонала прочая.

Код ОКВЭД 81.22 объединяет организации, которые осуществляют работы по уборке и поддержанию чистоты в жилых зданиях, коммерческих объектах, офисах, торговых центрах, гостиницах, ресторанах, складах и других нежилых помещениях. В рамках данной деятельности выполняется уборка внутренних помещений всех типов зданий, включая учреждения, офисные и производственные помещения, магазины, учебные заведения и многоквартирные дома. Помимо этого, в перечень услуг входит чистка дымоходов, каминов, печей, мусоросжигателей, бойлеров, вентиляционных систем и вытяжек. Также предусматривается очистка различного производственного оборудования, а также выполнение прочих работ, связанных с санитарной обработкой зданий и помещений.

Код ОКВЭД 81.22 не включает пароструйную и пескоструйную очистку фасадов зданий (для этого вида деятельности есть отдельный код — 43.99).

МКУ ЦХТО является некоммерческой организацией, то есть извлечение прибыли для нее не является основной целью.

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 7 февраля 2025 г. является врио директора Дубова Надежда Николаевна (ИНН: 211691596947).

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности компании МУНИЦИПАЛЬНОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ЦЕНТР ХОЗЯЙСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ» по ОКВЭД: 81.22 Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая.

Организация заключила 43 контракта на общую сумму 29,3 млн. руб. в роли заказчика. Организационная структура предприятия, представленная на рисунке 2, отражает распределение функций между основными подразделениями.

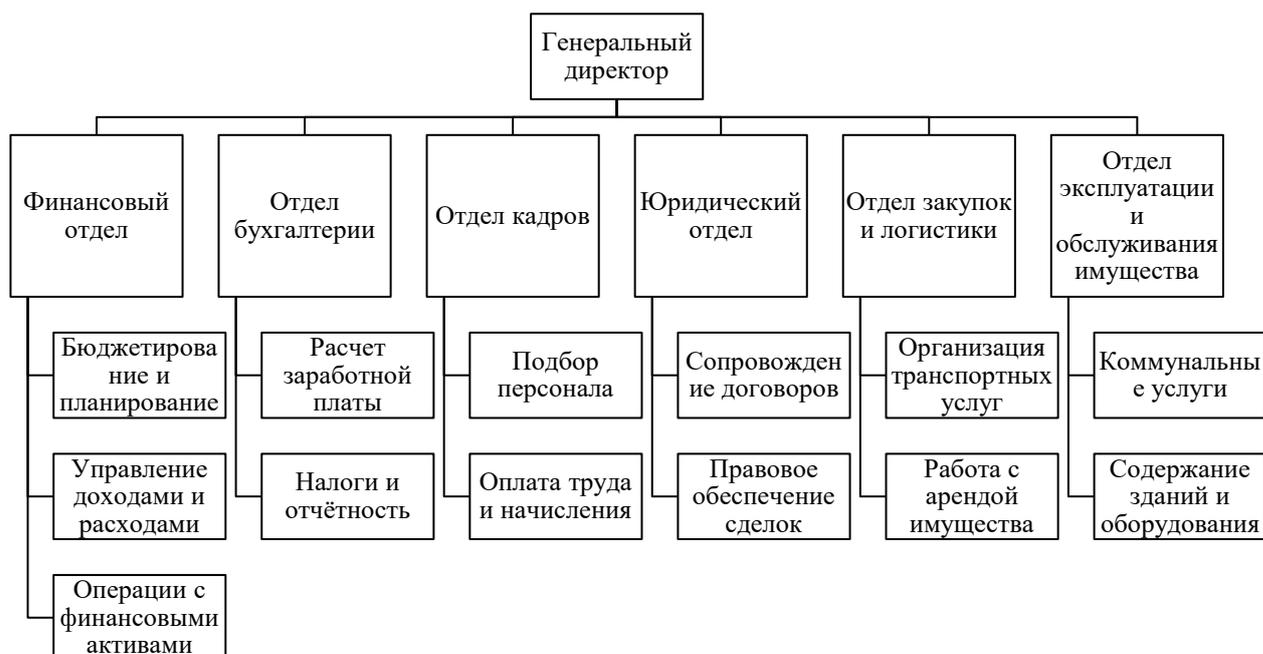


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия за 2022–2024 годы представлен в таблице 4. В таблице отражены основные показатели доходов, расходов, оплаты труда, затрат на оплату работ и услуг, а также результаты операций с активами и обязательствами. Для оценки динамики изменений рассчитаны темпы роста по основным статьям расходов и доходов за период 2022–2024 годов и отдельно за 2024 год по отношению к 2023 году.

Таблица 4 – Анализ финансовых результатов

Показатель	2022 год	2023	2024	Темп роста 2024/2022, %	Темп роста 2024/2023, %
Доходы	-976 369				
Расходы	54 026 561	54 500 554	70 932 834	131,3	130,2
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	42 037 705	45 514 227	55 275 145	131,5	121,4
в том числе:	-	-	-	-	-
Заработная плата	32 201 298	34 682 957	42 295 542	131,3	121,9

Продолжение таблицы 4

Показатель	2022 год	2023	2024	Темп роста 2024/2022, %	Темп роста 2024/2023, %
Прочие несоциальные выплаты персоналу в денежной форме	5 500	452 546	421 687	7667,0	93,2
Начисления на выплаты по оплате труда	9 451 464	10 378 724	12 557 916	132,9	121,0
Прочие несоциальные выплаты персоналу в натуральной форме	379 443	-	-	-	-
Оплата работ, услуг	6 208 570	6 109 187	6 963 030	112,2	114,0
в том числе:	-	-	-	-	-
Услуги связи	107 472	112 156	106 564	99,2	95,0
Транспортные услуги	143 474	54 197	6 806	4,7	12,6
Коммунальные услуги	3 924 148	4 544 069	5 214 794	132,9	114,8
Арендная плата за пользование имуществом (за исключением земельных участков и других обособленных природных объектов)	35 811	506 095	649 584	1813,9	128,4
Работы, услуги по содержанию имущества	623 719	872 049	974 486	156,2	111,7
Прочие работы, услуги	1 373 946	-	-	-	-
Расходы по операциям с активами	5 701 499	2 850 552	-	0,0	0,0
в том числе:	-	-	-	-	-
Амортизация	4 395 832	2 321 479	-	0,0	0,0
Расходование материальных запасов	1 305 667	529 073	-	0,0	0,0
Прочие расходы	78 787	13 339	59 004	74,9	442,3
в том числе:	-	-	-	-	-
Налоги, пошлины и сборы	7 621	9 339	57 907	759,8	620,1
Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах	71 166	4 000	1 097	1,5	27,4
Чистый операционный результат	-55 002 930	-54 500 554	-70 932 834	129,0	130,2
Операции с нефинансовыми активами	4 014 836	5 894 082	70 963 437	1767,5	1204,0
Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 420 - стр. 510)	-59 017 766	-60 394 635	-141 896 272	240,4	234,9
Операции с финансовыми активами	-49 415 500	-53 475 313	-63 934 479	129,4	119,6

Анализ финансовых результатов деятельности МКУ «ЦХТО» за 2022–2024 годы позволяет выявить как общую динамику основных статей расходов и доходов, так и ключевые изменения в структуре затрат учреждения.

В 2022 году доходы учреждения были отрицательными и составили –976 369 рублей. За 2023 и 2024 годы поступлений отражено не было, что

свидетельствует либо об отсутствии доходной деятельности, либо о финансировании из иных источников, не учтённых в анализируемой форме отчетности (рисунок 3).

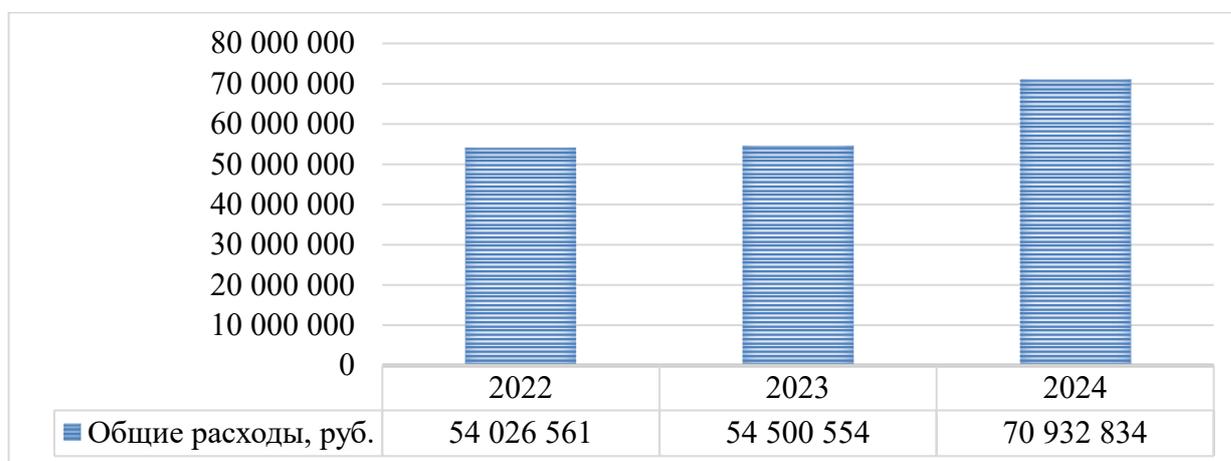


Рисунок 3 – Динамика расходов, руб.

Расходы учреждения за анализируемый период значительно возросли. В 2022 году их величина составила 54 026 561 рубль, в 2023 году – 54 500 554 рубля, а в 2024 году – уже 70 932 834 рубля. Таким образом, темп роста расходов за 2024 год по отношению к 2023 году составил 130,2 %, а по отношению к 2022 году – 131,3 %. Существенное увеличение расходов в 2024 году связано, прежде всего, с ростом затрат на оплату труда и коммунальные услуги.

Крупнейшей статьёй расходов традиционно оставалась оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда. В 2022 году на эти цели было направлено 42 037 705 рублей, в 2023 году – 45 514 227 рублей, в 2024 году – 55 275 145 рублей. Темп роста по сравнению с 2022 годом составил 131,5 %, а по сравнению с 2023 годом – 121,4 %. Это свидетельствует как о росте заработной платы сотрудников, так и о возможном увеличении численности персонала (рисунок 4).

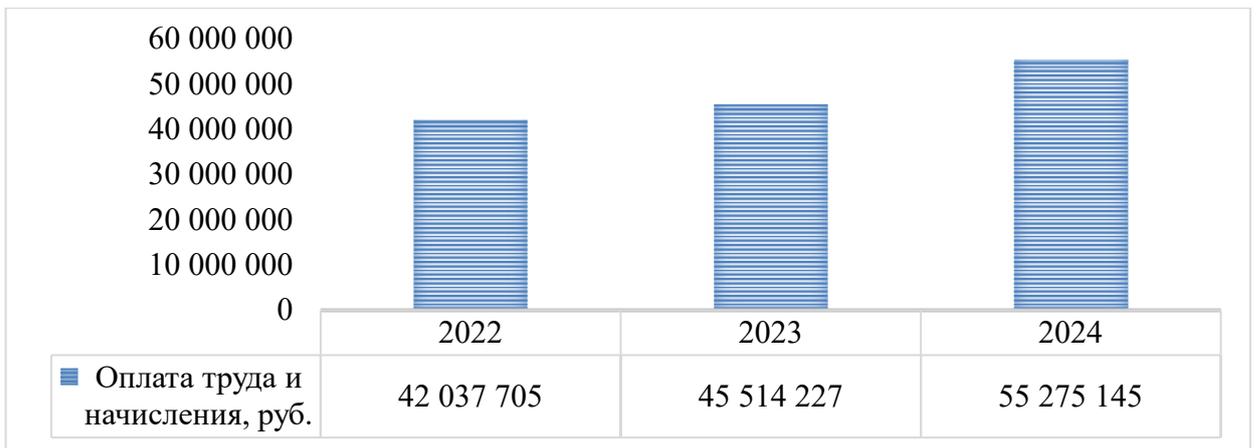


Рисунок 4 – Динамика расходов на оплату труда, руб.

В структуре оплаты труда преобладающей статьёй является заработная плата работников. Она увеличилась с 32 201 298 рублей в 2022 году до 42 295 542 рублей в 2024 году (темп роста 131,3 % по сравнению с 2022 годом и 121,9 % по сравнению с 2023 годом). Начисления на выплаты по оплате труда (страховые взносы и иные обязательные платежи) также увеличились: с 9 451 464 рублей в 2022 году до 12 557 916 рублей в 2024 году. Отдельно стоит отметить рост прочих несоциальных выплат в денежной форме, где темп роста за период 2022–2024 годов составил 7667 %, что свидетельствует о возможном увеличении премиальных или единовременных выплат (рисунок 5).

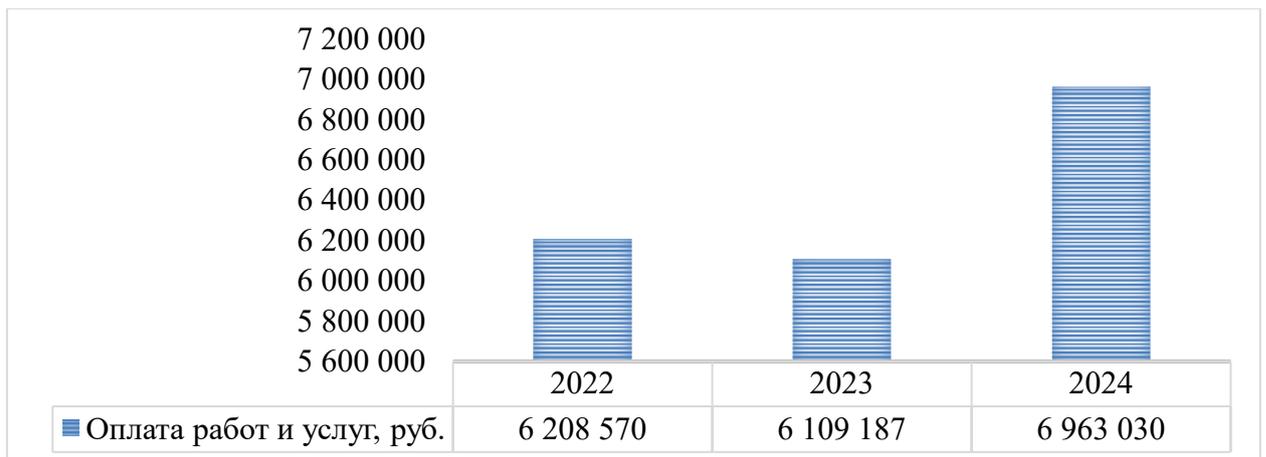


Рисунок 5 – Динамика оплат сторонних организаций и услуг, руб.

Значительное влияние на рост общих расходов оказали и затраты на оплату работ и услуг сторонних организаций. В частности, расходы на коммунальные услуги выросли с 3 924 148 рублей в 2022 году до 5 214 794 рублей в 2024 году, что обусловлено как инфляцией, так и увеличением объемов потребления ресурсов. Арендная плата за пользование имуществом возросла в 18 раз по сравнению с 2022 годом, что может быть связано с расширением площадей, арендованных для нужд учреждения.

Показатели расходов по операциям с активами в 2024 году отсутствуют, что может свидетельствовать о завершении инвестиционных программ или переходе к текущему финансированию без капитальных вложений. В 2022 и 2023 годах по этой статье фиксировались расходы, связанные преимущественно с амортизацией и расходом материальных запасов.

В разделе прочих расходов наблюдается неоднородная динамика. Налоги, пошлины и сборы выросли более чем в 7 раз по сравнению с 2022 годом. При этом штрафы за нарушение законодательства, напротив, значительно сократились, что свидетельствует о более строгом соблюдении требований законодательства в 2023–2024 годах (рисунок 6).

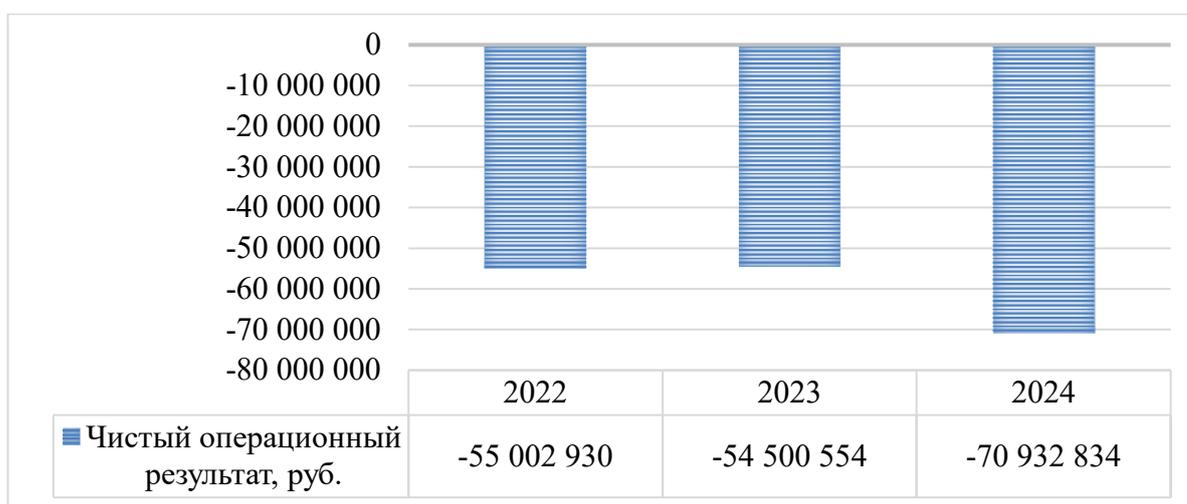


Рисунок 6 – Динамика чистого операционного результата, руб.

Итоговый чистый операционный результат оставался отрицательным на всём протяжении анализа, при этом в 2024 году он ухудшился до –70 932 834

рублей. Отрицательная динамика финансового результата отражает превышение расходов над доходами и указывает на необходимость дальнейшей оптимизации затрат учреждения (рисунок 7).

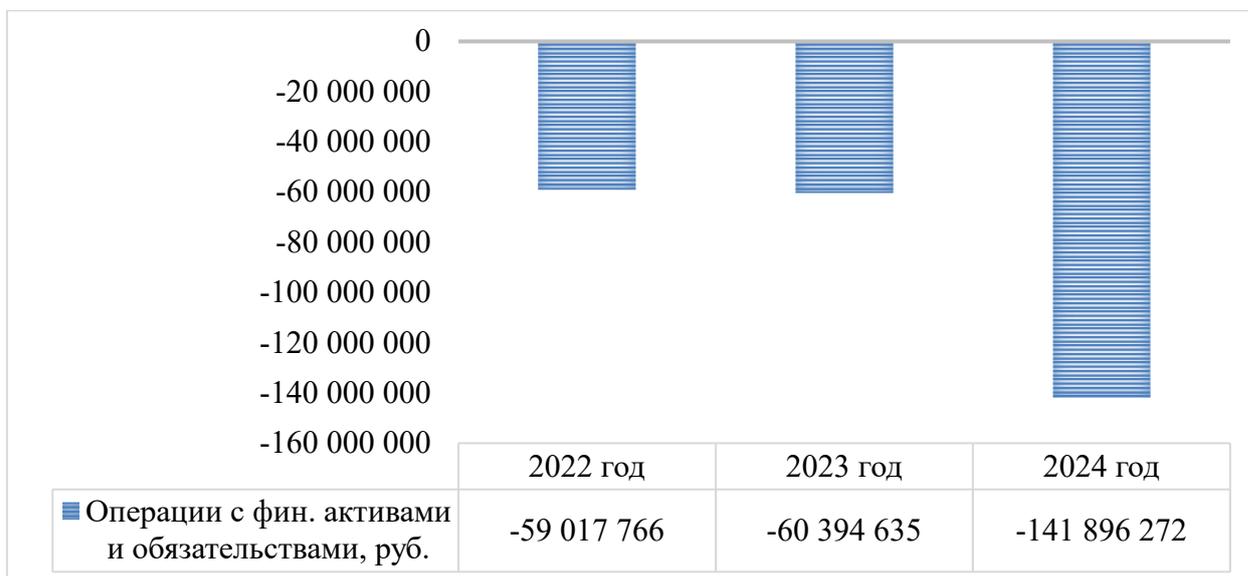


Рисунок 7 – Динамика операций с финансовыми активами и обязательствами, руб.

Важным элементом деятельности МКУ «ЦХТО» остаются операции с финансовыми активами и обязательствами. Наблюдается значительный рост негативного сальдо по этим операциям: с –59 017 766 рублей в 2022 году до –141 896 272 рублей в 2024 году. Это требует особого внимания со стороны управленческой команды учреждения в части управления долговыми обязательствами и финансовыми потоками.

Таким образом, по итогам проведенного анализа установлено, что в период с 2022 по 2024 годы наблюдался значительный рост расходов учреждения, при сохранении отрицательных финансовых результатов. Основное увеличение затрат связано с ростом расходов на оплату труда и коммунальные услуги. Отрицательное сальдо операций с финансовыми активами и обязательствами усилилось, что свидетельствует о необходимости принятия мер по оптимизации расходов и повышению эффективности

использования ресурсов. Отсутствие доходной деятельности также указывает на актуальность поиска дополнительных источников финансирования.

2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом МКУ «ЦХТО»

Для оценки текущего состояния кадрового потенциала и особенностей системы управления персоналом в МКУ «ЦХТО» проведем анализ динамики численности работников за 2022–2024 годы, а также рассмотрим структуру персонала по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы.

Анализ этих характеристик позволяет определить основные тенденции в кадровом составе организации, выявить сильные стороны и возможные проблемные зоны в управлении персоналом. Данные для проведения анализа сведены в таблицу 5.

Таблица 5 – Кадровый состав

Показатель	2022 г		2023 г		2024 г	
	величина показателя	уд. вес, %	величина показателя	уд. вес, %	величина показателя	уд. вес, %
Среднесписочная численность персонала, всего	13	100	13	100	19	100
в т.ч. основного персонала	9	69,23	9	69,23	14	76,92
Структура персонала по полу:	-					
мужчины	5	38,46	5	38,46	6	30,76
женщины	8	61,54	8	61,54	13	69,24
Возрастной состав персонала:	-					
до 18 лет	-	-	-	-	-	-
18-25	4	30,76	4	30,76	6	30,76
26-36	4	30,76	4	30,76	6	30,76
37-50	4	30,76	4	30,76	6	30,76
старше 50	1	7,72	1	1	1	7,72
Образовательный уровень персонала:	-					

Продолжение таблицы 5

Показатель	2022 г		2023 г		2024 г	
	величина показателя	уд. вес, %	величина показателя	уд. вес, %	величина показателя	уд. вес, %
общее среднее	2	15,37	2	15,37	4	23,07
среднее специальное	8	61,54	8	61,54	10	46,14
незаконченное высшее	1	7,72	1	7,72	1	7,72
высшее	2	15,37	2	15,37	4	23,07
Распределение персонала по общему стажу работы, в т.ч. по специальности:	-					
до 1 года	-	-	-	-	-	-
1-2	1	7,72	1	7,72	3	15,38
2-5	2	15,37	2	15,37	4	23,07
5-10	7	53,84	6	46,15	8	38,48
более 10 лет	3	23,07	4	30,76	4	23,07

На основании данных таблицы 5 можно сделать следующие выводы о кадровом составе МКУ «ЦХТО» за период с 2022 по 2024 годы.

Среднесписочная численность персонала увеличилась с 13 человек в 2022 и 2023 годах до 19 человек в 2024 году, что свидетельствует о расширении деятельности учреждения и увеличении объёмов выполняемых работ. При этом удельный вес основного персонала также возрос: с 69,23 % в 2022 и 2023 годах до 76,92 % в 2024 году. Это говорит о росте доли работников, непосредственно занятых в основной деятельности.

Структура персонала по полу показывает преобладание женщин на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2022 и 2023 годах женщины составляли 61,54 % от общей численности, а в 2024 году их доля увеличилась до 69,24 %. Соответственно, доля мужчин снизилась с 38,46 % до 30,76 %. Это может свидетельствовать о сохранении социальной ориентации предприятия на привлечение женского труда, характерного для сектора обслуживания.

Структура возрастного состава персонала МКУ «ЦХТО» в течение всего анализируемого периода демонстрирует завидную стабильность. Преобладающую часть сотрудников неизменно составляли работники в

возрасте от 18 до 50 лет. Примечательно, что распределение внутри этой возрастной группы оставалось практически симметричным: в каждой из категорий — 18–25 лет, 26–36 лет и 37–50 лет — числилось по 30,76 % от общей численности персонала ежегодно. Работники старше 50 лет присутствовали в минимальном количестве — один человек в год (7,72 % от общей численности), что позволяет говорить о формировании в учреждении сравнительно молодой кадровой базы, обладающей потенциалом для дальнейшего профессионального роста и развития.

Динамика образовательного уровня работников заслуживает отдельного внимания. В 2024 году отмечено увеличение доли сотрудников с высшим образованием: если в 2022–2023 годах данный показатель держался на уровне 15,37 %, то к 2024 году он поднялся до 23,07 %. Наряду с этим увеличилась и доля работников, имеющих общее среднее образование. При этом наблюдается снижение удельного веса сотрудников со средним специальным образованием — с 61,54 % до 46,14 %. Такая тенденция, вероятно, связана с притоком новых кадров, обладающих более высоким уровнем квалификации. Доля сотрудников с незаконченным высшим образованием на протяжении всех трёх лет сохранялась неизменной — 7,72 %, что также свидетельствует о стабильности в образовательной структуре коллектива.

Распределение персонала по стажу работы показывает, что основная часть работников имеет стаж от 5 до 10 лет, хотя доля этой категории снизилась с 53,84 % в 2022 году до 38,48 % в 2024 году. При этом увеличилась доля сотрудников со стажем от 1 до 2 лет (с 7,72 % до 15,38 %) и от 2 до 5 лет (с 15,37 % до 23,07 %), что указывает на активное обновление кадров. Доля работников со стажем более 10 лет осталась практически неизменной (рисунок 8).

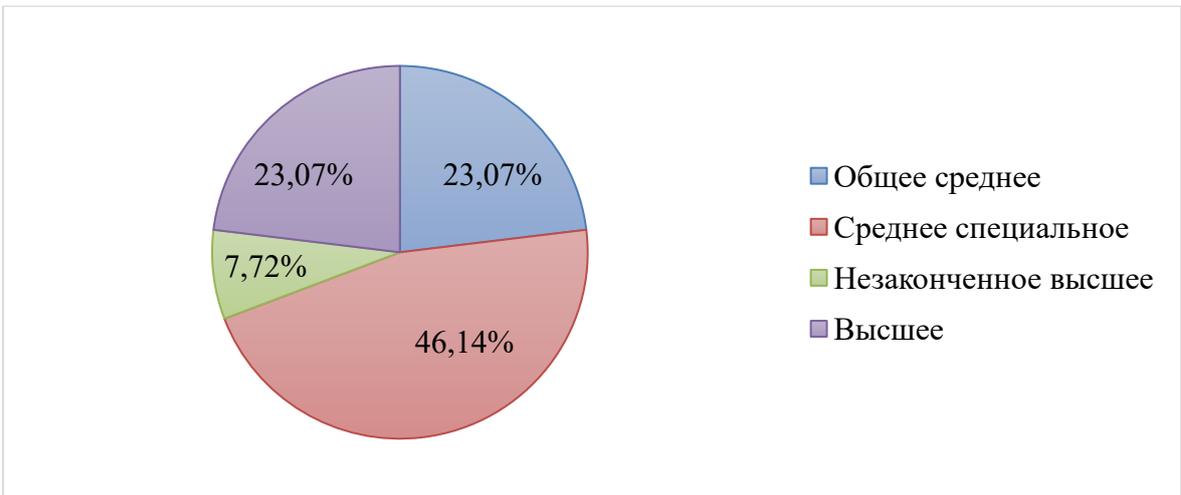


Рисунок 8 – Структура персонала в 2024 г., %

Анализ образовательной структуры персонала показывает, что на протяжении всего рассматриваемого периода ведущую позицию среди сотрудников сохраняли работники со средним специальным образованием. Однако их удельный вес демонстрировал тенденцию к снижению: если в 2022 году доля этой категории составляла 61,54 %, то к 2024 году она сократилась до 46,14 %. Это снижение может свидетельствовать о постепенной трансформации кадрового состава учреждения в сторону повышения образовательного уровня, за счёт прихода новых сотрудников с высшим образованием или в связи с общей кадровой политикой, направленной на обновление профессиональной базы коллектива (рисунок 9).

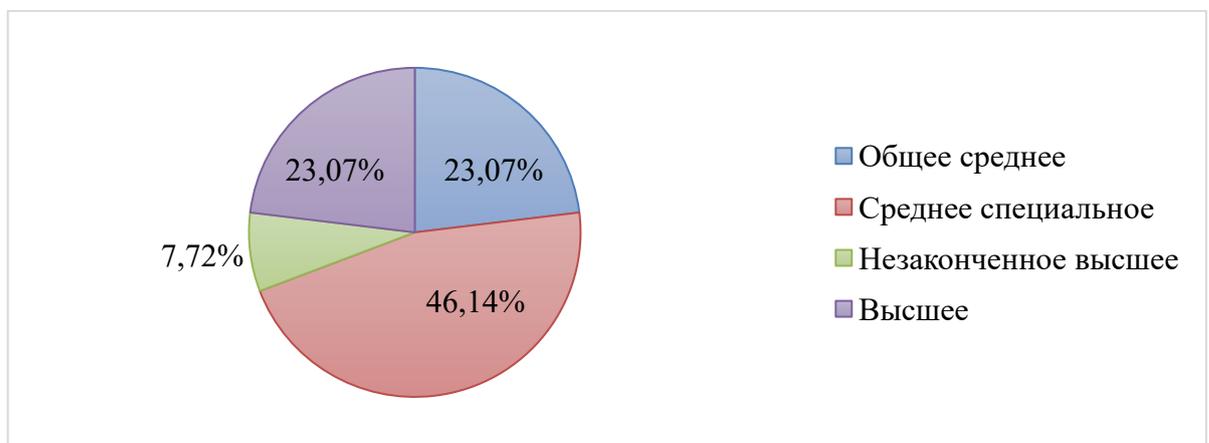


Рисунок 9 – Структура персонала в 2024г., %

Следующей по численности категорией в структуре персонала являются сотрудники с высшим и общим средним образованием. Их совокупная доля увеличилась с 15,37 % в 2022 году до 23,07 % в 2024 году, что отражает рост образовательного уровня коллектива. Наименьший удельный вес на протяжении всего периода сохраняли работники с незаконченным высшим образованием — 7,72 % по итогам 2024 года (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации

Показатель, характеризующий трудовой потенциал работников	Количество работников, чел.						
	не отвечает требованиям должности	отвечает требованиям должности		превышает уровень требований к должности		значительно превышает требования к должности	
		чел	%	чел	%	чел	%
Уровень квалификации	–	10	79	2	18	1	3
Уровень образования	–	11	81	1	13	1	6
Профессиональная подготовка	–	10	76	2	16	2	8
Средний показатель:	–	10	79	2	16	1	6

Анализ был проведён с целью оценки степени использования трудового потенциала персонала. По результатам исследования 16 % сотрудников обладают профессиональными качествами, превышающими требования занимаемой должности. Ещё у 8 % работников выявлено существенное превышение профессионального уровня по сравнению с требованиями должностных обязанностей, что указывает на наличие неиспользованных резервов внутри коллектива.

Трудовой потенциал организации во многом определяется возрастной структурой, гендерным составом и уровнем образования сотрудников. В рассматриваемом случае потенциал можно охарактеризовать как относительно стабильный, поскольку ключевую долю персонала составляют молодые и сотрудники среднего возраста — именно те, кто способен обеспечить устойчивую занятость на горизонте 20–30 лет. При сохранении

текущей стратегии целесообразно создавать условия для удержания этого контингента и параллельно формировать кадровый резерв на перспективу 10–15 лет. В контексте муниципального управления особенно остро встает задача выбора эффективных механизмов раскрытия и использования кадрового потенциала. Далее в таблице 7 представлен анализ структуры фонда оплаты труда по группам сотрудников.

Таблица 7 – Анализ структуры фонда оплаты труда по категориям сотрудников

Группы работников	2022 год		2023 год		2024 год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Начальники отделов	3156	49,9	3169,2	49,12	4338	48,85
Управляющие	1200	18,97	1230	19,06	1760	19,81
Специалисты	1248	19,73	1296	20,08	1858	20,92
Рабочие	720	11,4	756	11,74	924	10,42
Всего ФЗП	6324	100	6451,2	100	8880	100

Анализ структуры фонда оплаты труда по категориям сотрудников за 2022–2024 годы показывает, что основную долю расходов стабильно занимают начальники отделов — около 49 % фонда. На втором месте находятся управляющие, чья доля за период увеличилась с 18,97 % до 19,81 %. Доля специалистов также возросла с 19,73 % до 20,92 %, что свидетельствует о росте значимости этой категории персонала. Удельный вес выплат рабочим снизился с 11,4 % до 10,42 %, несмотря на рост абсолютных выплат. В целом структура фонда оплаты труда остаётся стабильной, с постепенным перераспределением средств в пользу управленческого и профессионального персонала.

Анализ использования трудовых ресурсов и уровня производительности Оценка использования трудовых ресурсов и производительности труда требует обязательного сопоставления с динамикой заработной платы. В 2024 году производительность труда выросла на 92,07 % относительно предыдущего года, тогда как средняя заработная плата увеличилась на 94,18 %. Превышение темпов роста оплаты труда над ростом

производительности указывает на дисбаланс в системе трудовых затрат и может свидетельствовать о снижении экономической эффективности. Подробный анализ структуры и распределения фонда оплаты труда представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ состава и структуры фонда оплаты труда

Показатели	2022г		2023г		2024г		Изменени е удельного веса, %
	сумм а, тыс. руб.	%к итогу	сумма, тыс. руб.	%к итогу	сумма , тыс. руб.	%к итогу	
Расходы на оплату труда в составе затрат	6121	96,8	6234	96,63	8443	95,07	-1,56
Заработная плата за выполненную работу и отработанное время	3763	59,5	3833	59,42	5220	58,79	-0,63
По тарифным ставкам и окладам, включая суммы индексации	1739	27,5	1743	27,02	2355	26,53	-0,49
По сдельным расценкам, включая суммы индексации	2024	32	2090	32,4	2865	32,26	-0,14
Поощрительные выплаты	1755	27,75	1786	27,69	2359	26,57	-1,12
Надбавки и доплаты за профессиональное мастерство, классность, стаж работы и др. доплаты	607	9,6	622	9,65	881	9,93	0,28
Премии и вознаграждения	1148	18,15	1164	18,04	1478	16,64	-1,4
Выплаты компенсирующего характера,	145	2,3	154	2,39	226	2,55	0,16
Оплата за неотработанное время	458	7,25	461	7,13	638	7,16	0,03
Выплаты за счет экономии фонда оплаты	203	3,2	218	3,37	437	4,93	1,56
Премии и вознаграждения	117	1,85	126	1,96	287	3,24	1,28
Материальная помощь	41	0,65	40	0,62	41	0,47	-0,15
Прочие расходы	45	0,7	52	0,79	109	1,22	0,43
Итого фонд	6324	100	6452	100	8880	100,00	-

Анализ данных таблицы 8 показывает, что удельный вес выплат за счёт чистой прибыли в общем фонде заработной платы остаётся крайне низким, хотя с 2022 года он вырос на 0,43 %. Одновременно снизилась доля средств на оплату труда, включаемых в затраты. В целом за три года расходы на оплату труда увеличились на 2322 тыс. руб. (37,93 %), тогда как выплаты за счёт экономии фонда выросли на 234 тыс. руб. (15,27 %) (таблица 9).

Таблица 9 – Анализа оплаты труда за 2022-2024г.г.

Показатель	2022г.	2023г.	2024г.	Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.
Среднесписочная численность (ЧР), чел.	13	13	19	+6
Количество отработанных дней одним работником в среднем за год (Д), дни.	220	220	210	- 10
Фонд оплаты труда работников (ФЗП), тыс.руб.	6324	6451,2	8880	2556
Зарплата одного работника, руб.	-			
среднегодовая (ГЗП)	4258384	6970615	6417736	2159352
среднедневная (ДЗП)	19356,2	31684,6	30560,6	11204,4
среднечасовая (ЧЗП)	2450,1	3985,4	3918	1467,9

Анализ оплаты труда за 2022–2024 годы показывает рост среднесписочной численности сотрудников с 13 до 19 человек. При этом среднее количество отработанных дней на одного работника снизилось с 220 до 210 дней. Фонд оплаты труда увеличился на 2556 тыс. руб., что обусловлено как расширением численности персонала, так и ростом средней заработной платы.

2.3 Анализ технологий найма и отбора персонала МКУ «ЦХТО»

Отдел кадров занимает ключевое место в структуре любой организации, поскольку именно он отвечает за подбор, развитие и сопровождение персонала. Основная задача службы кадров — формирование комфортной и продуктивной рабочей среды, способствующей эффективной деятельности

сотрудников. Для достижения этих целей отдел кадров осуществляет комплекс функций, направленных на:

- организационным развитием. Обучением, созданием программ развития и планированием смены руководства;
- подбором и расстановкой кадров. Нахождением нужных специалистов и распределением обязанностей между ними;
- созданием дружественной атмосферы. Развитием командного духа, чувства ответственности и взаимопомощи.

Отдел кадров также стремится повысить мотивацию сотрудников, поощряя инициативу и создавая условия для профессионального роста.

Кандидаты на позиции среднего и высшего звена проходят собеседование в головной организации с представителями HR-службы, где должны подтвердить свои профессиональные компетенции, в том числе через выполнение SHL-тестов. Для соискателей на управленческие должности процедура может включать участие в ассесмент-центре, а в отдельных случаях — прохождение проверки на полиграфе.

SHL тесты – это онлайн-инструмент, который широко используется в сфере рекрутинга и позволяет отсеять неподходящих кандидатов на должность ещё до собеседования.

Тесты SHL включают несколько типов вопросов:

- вербальные. Задания проверяют способность понимать факты, сопоставлять их между собой и манипулировать информацией для решения конкретной проблемы. Тест состоит из коротких текстов с определёнными утверждениями, к которым идёт по 3–5 уточняющих фраз. Кандидаты должны проанализировать текстовые данные, чтобы определить, являются ли последующие утверждения «правдой» или «ложью»;
- числовые. Тест связан с проверкой способности мыслить логически и быстро просчитывать вероятность чего-либо. Вместо текста условие изображено в виде графика, диаграммы или таблицы. Нужно не

только найти нужную информацию, но и провести верные вычисления, чтобы успешно решить задание;

- логические. Задания представляют собой задания на определение закономерностей и логических цепочек. Задания состоят из вопроса, картинки и вариантов ответа. На картинке изображена закономерность из простых символов, которую необходимо продолжить, выбрав правильный вариант ответа.

«Тесты SHL можно пройти онлайн по ссылке, которую пришлют на почту, или очно в офисе компании.

Прием на работу проходит в несколько этапов:

- получив резюме, сотрудники службы HR решают, подходит ли кандидат на вакантную должность или нет;
- с отобранными на первом этапе соискателями проводят предварительное телефонное интервью. Вопросы на собеседовании в организации носят общий характер. Кандидата просят рассказать о себе, о предыдущем опыте, о причинах, побудивших сменить место работы;
- соискатель проходит тест при приеме на работу. Кандидатам, прошедшим второй этап собеседования, по электронной почте отправляют ссылку на учебный портал для решения числовых, вербальных и логических тестов (SHL тестирование). Их задача – оценить рабочий потенциал человека, эрудированность и обучаемость;
- из числа тех, кто прошел тестирование, отбирают претендентов для очного или видеointервью. На руководящие позиции собеседование проходит по сценарию ассессмент центра;
- кандидатов проверяет служба безопасности;
- окончательное решение о найме сотрудника принимает руководитель подразделения» [9].

«SHL тестирование в организации состоит из трех типов заданий:

- числовые. Это задания на вычисление, определение процентов, конвертацию валют. Для теста достаточно базовых школьных знаний. Сложность вызывает лишь ограничение времени на каждый вопрос. Соискателю предстоит анализировать графики, таблицы и диаграммы;
- вербальные. Оценивают навыки работы с текстовой информацией, скорость реакции, отвлекаемость и другие конструкты. Задание состоит из текста и утверждения. Прочитав текст, соискатель определяет, соответствует приведенное утверждение тексту или нет;
- логические. Оценивают способности обобщения и абстрактного мышления. Задания представляют собой геометрические фигуры, представленные в виде логического ряда. Соискателю требуется продолжить этот ряд, либо выбрать лишнюю фигуру» [15].

«При трудоустройстве в организацию, тесты при приеме на работу проходят менеджеры, юристы, бухгалтеры, специалисты IT. На этапе тестирования отсеивается 70-80% кандидатов.

Банк заданий тестов постоянно пополняется, поэтому найти в открытом доступе бесплатные варианты тестов не получится. Кроме того, для каждого соискателя формируется индивидуальный набор тестовых заданий» [5].

«Сотрудники службы HR подбирают дополнительные оценочные испытания:

- ролевые деловые игры для оценки компетенций и способности работать в команде;
- ассессмент центр – комплексная оценка личности, ее характеристик и качеств, необходимых для работы на вакантной должности;
- личное собеседование по компетенциям, где кандидат рассказывает о навыках и опыте предыдущей работы;

- ситуационные тесты – моделирование рабочих ситуаций для оценки способностей кандидата принимать решения и совершать нужные действия» [9].

Чтобы понять, подходит ли кандидат для этой работы, организация просит его заполнить анкету или отправить резюме. В этих документах кандидат рассказывает о себе: об образовании, опыте работы, своих интересах. На основании этой информации компания решает, приглашать ли кандидата на собеседование (рисунок 10).

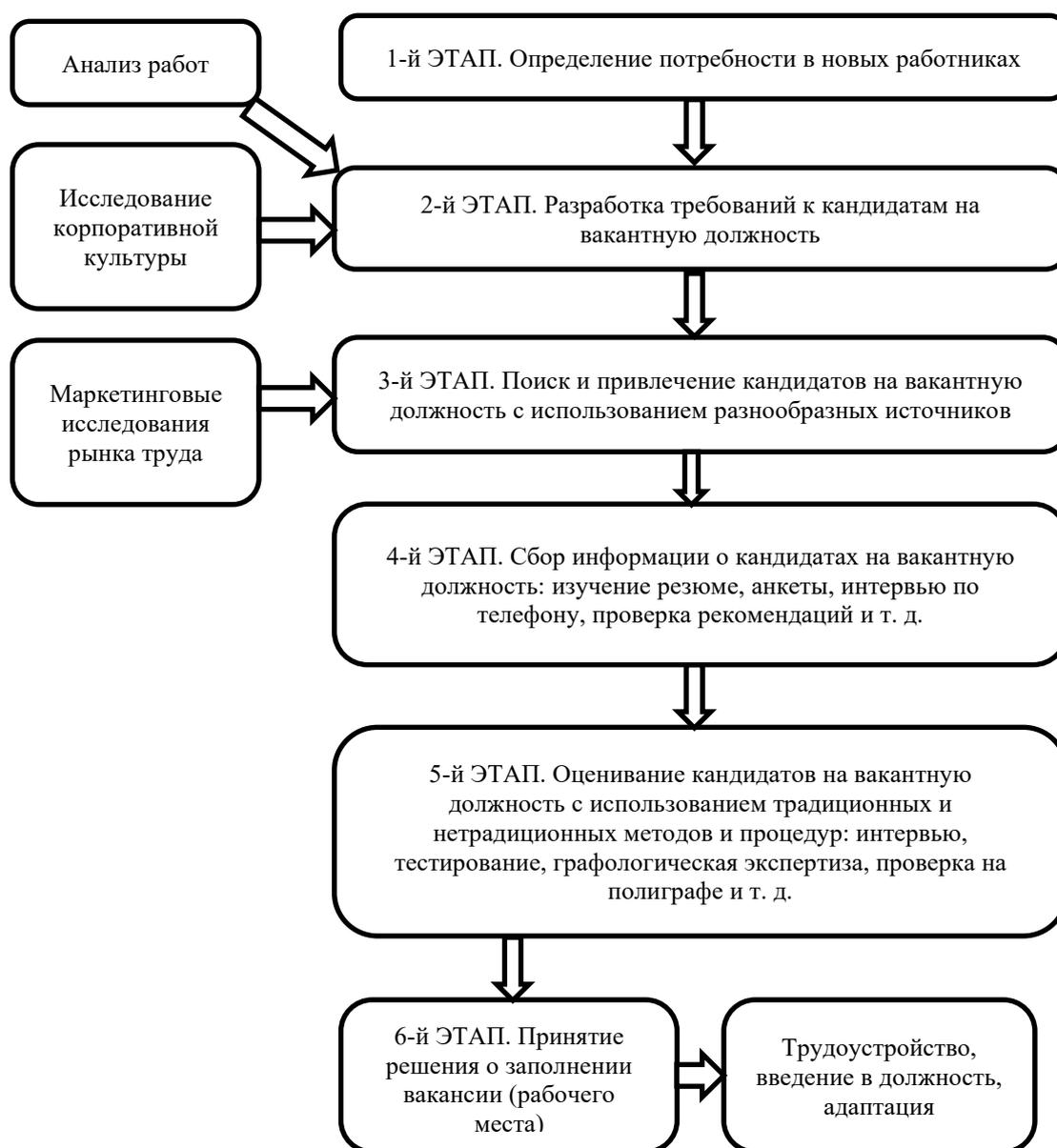


Рисунок 10 – Этапы профессионального отбора персонала

Процедура подбора персонала в МКУ «ЦХТО» реализуется поэтапно и включает следующие шаги:

- первичный приём резюме, на основе которого HR-специалисты определяют соответствие кандидата требованиям вакансии;
- предварительное телефонное интервью, в ходе которого соискателю предлагают рассказать о профессиональном опыте, мотивации и причинах смены места работы;
- онлайн-тестирование, предусматривающее выполнение числовых, вербальных и логических заданий на платформе учреждения (SHL-тесты), целью которого является оценка интеллектуального потенциала, уровня обучаемости и общего развития;
- очное или дистанционное собеседование с отобранными претендентами; в случае управленческих вакансий применяется формат ассессмент-центра;
- завершающий этап — проверка кандидатуры службой безопасности.

Полный цикл трудоустройства, от подачи резюме до выхода на работу, как правило, занимает от одного до трёх месяцев

Актуальную информацию о вакансиях, а также контактные данные для отправки резюме, соискатели могут найти в соответствующем разделе «Вакансии» на официальном сайте организации. Перед началом подбора важно определить потенциальные источники привлечения кандидатов, которые делятся на внутренние и внешние. В первую очередь целесообразно проанализировать кадровый резерв внутри компании — возможно, среди действующих сотрудников уже есть те, кто готов к расширению зоны ответственности и карьерному росту, что позволит закрыть потребность во внутреннем порядке.

Для привлечения персонала из внешней среды руководство организации может использовать ряд инструментов, выбор которых зависит от кадровой политики и особенностей деятельности компании. Среди них:

- установление партнёрских связей с образовательными учреждениями;
 - приём на работу выпускников школ, колледжей, техникумов и вузов;
- взаимодействие с центрами занятости, предоставляющими услуги по подбору персонала на государственной основе;
- размещение вакансий в средствах массовой информации — в том числе в печатных изданиях, на радио, телевидении;
 - рассмотрение инициативных обращений — когда соискатель самостоятельно направляет резюме без предварительного объявления вакансии;
 - использование внутренних рекомендаций — привлечение новых сотрудников через действующий персонал, который предлагает кандидатов из числа знакомых.

Конкурсный отбор специалистов в МКУ «ЦХТО» проходит в 2 этапа, включающих квалификационный отбор и конкурсное испытание. Отбираются участники на основе предоставленных документов. Все специалисты, независимо от того, какую образовательную программу они выбирают, должны пройти общий конкурс. В него входят:

- оценка профессиональных навыков. Проводится собеседование, и попросят выполнить индивидуальное проектное задание;
- оценка мотивации с помощью мотивационное эссе;
- оценка уровня владения информационными технологиями, также с помощью автоматизированного теста.

Отбор кандидатов на вакантные должности в МКУ «ЦХТО» осуществляется поэтапно, с применением различных методов оценки. Каждый из этапов направлен на последовательное сужение круга претендентов и выбор наиболее подходящих кандидатов. Структура процедуры отбора представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Этапы отбора кандидатов

Отбор персонала	2022	2023	2024	Темп роста 2024/2022, %
Претендентов на должность	84	75	79	94,29
1 этап - эссе, остались после первого этапа	65	61	59	90,77
2 этап собеседование, остались после второго этапа	51	55	52	102,75
3 этап - Оценка компетенций и соответствие требованиям вакансии, остались после третьего этапа	42	39	46	109,37

Для участия в конкурсном отборе кандидат предоставляет пакет документов, включающий копии диплома о высшем образовании, паспорта и трудовой книжки, а также типовой контракт, мотивационное эссе и электронный носитель с персональной информацией, сформированной с помощью программы автоматизированного заполнения документов «Pioneer»

На первом этапе просят претендентов предоставить профессиональное эссе, в котором они должны рассказать о своих карьерных целях, а также предложить решение для актуальной проблемы компании, используя знания и навыки, полученные во время обучения. Это дает понимание, насколько профессиональные интересы совпадают с нашими задачами, и оценить потенциал. Эксперты-члены комиссии оценивают эссе на этапе профессионального интервью.

Далее, проводят собеседование, на котором оценивают компетенции и соответствие требованиям вакансии. Для оценки работы сотрудников в компании МКУ «ЦХТО» используют систему КРІ - ключевые показатели эффективности. Этот метод позволяет объективно оценить результаты работы каждого сотрудника. При приеме на работу используют усеченную версию этого метода, чтобы получить представление о ключевых компетенциях.

На этапе отбора заявок сотрудники МКУ «ЦХТО» внимательно изучают все полученные анкеты и отбирают кандидатов, которые соответствуют требованиям вакансии. Это позволяет сфокусироваться на наиболее перспективных кандидатах. Проблемой в данном случае является большое

количество затрачиваемых усилий на отбор и отсеивание, что можно упростить. Применяя автоматизированные системы поиска и отбора кандидатов.

МКУ «ЦХТО» используют отборочные тесты как дополнительный инструмент оценки кандидатов, наряду с другими методами. Все тесты проводятся квалифицированными промышленными психологами и представляют собой практическую проверку, которая помогает понять, насколько хорошо кандидат подходит для данной вакансии.

Вот типы тестов, которые обычно используют:

- тесты на интеллект. Они направлены на оценку общих интеллектуальных способностей кандидата, таких как память, логическое мышление и способность к решению задач;
- тесты способностей. Эти тесты помогают определить потенциал кандидата в выполнении работы или овладении новыми навыками, например, механическими, канцелярскими или числовыми;
- психологические тесты. С помощью анкет узнают о межличностных коммуникациях кандидата, его амбициях, мотивации и эмоциональной стабильности;
- тесты на квалификацию. Эти тесты напрямую связаны с требованиями вакансии и оценивают способность кандидата выполнять необходимые задачи;
- медицинские тесты. Проводятся медицинские обследования, чтобы убедиться в хорошем физическом состоянии кандидата и отсутствии у него скрытых заболеваний;
- SHL тестирование.

В процессе подбора персонала применяются автоматизированные тесты и оценочные сессии, позволяющие комплексно оценить потенциал кандидатов. Такие сессии, как правило, продолжаются от одного до двух часов и включают в себя различные упражнения, тестовые задания, деловые игры и групповые

обсуждения, имитирующие реальные производственные или управленческие ситуации. В ходе мероприятия за поведением участников осуществляется наблюдение — в том числе с использованием видеозаписи, — а по завершении составляется индивидуальный аналитический отчёт, в котором отражаются как профессиональные, так и личностные характеристики кандидата, а также формулируются рекомендации относительно его потенциальной роли и перспектив развития в организации.

В качестве примера можно привести одну из оценочных сессий, структура которой включала несколько этапов: самопрезентацию, имитацию неформального обсуждения, тест рисуночной ассоциации С. Розенцвейга, задание на запоминание деловой информации, деловую игру под названием «Аукцион», интеллектуальный структурный тест (ИСТ-М), деловую игру «Торговая сделка», перекрёстную социометрическую оценку, а также письменное упражнение «План отпуска».

Пример оценочного листа приведен в Приложении А.

Когда кандидат подает заявку, его просят предоставить контактную информацию людей, которые могли бы дать его характеристику. Это могут быть преподаватели, бывшие руководители или родственники. Это помогает компании получить более полное представление о кандидате и убедиться в достоверности, предоставленной им информации.

В МКУ «ЦХТО» часто используют онлайн-тесты. Претенденты выполняют задания на компьютере, а система автоматически обрабатывает результаты. Менеджер по приему и отбору персонала отвечает за организацию тестирования и подбор новых сотрудников (рисунок 11).

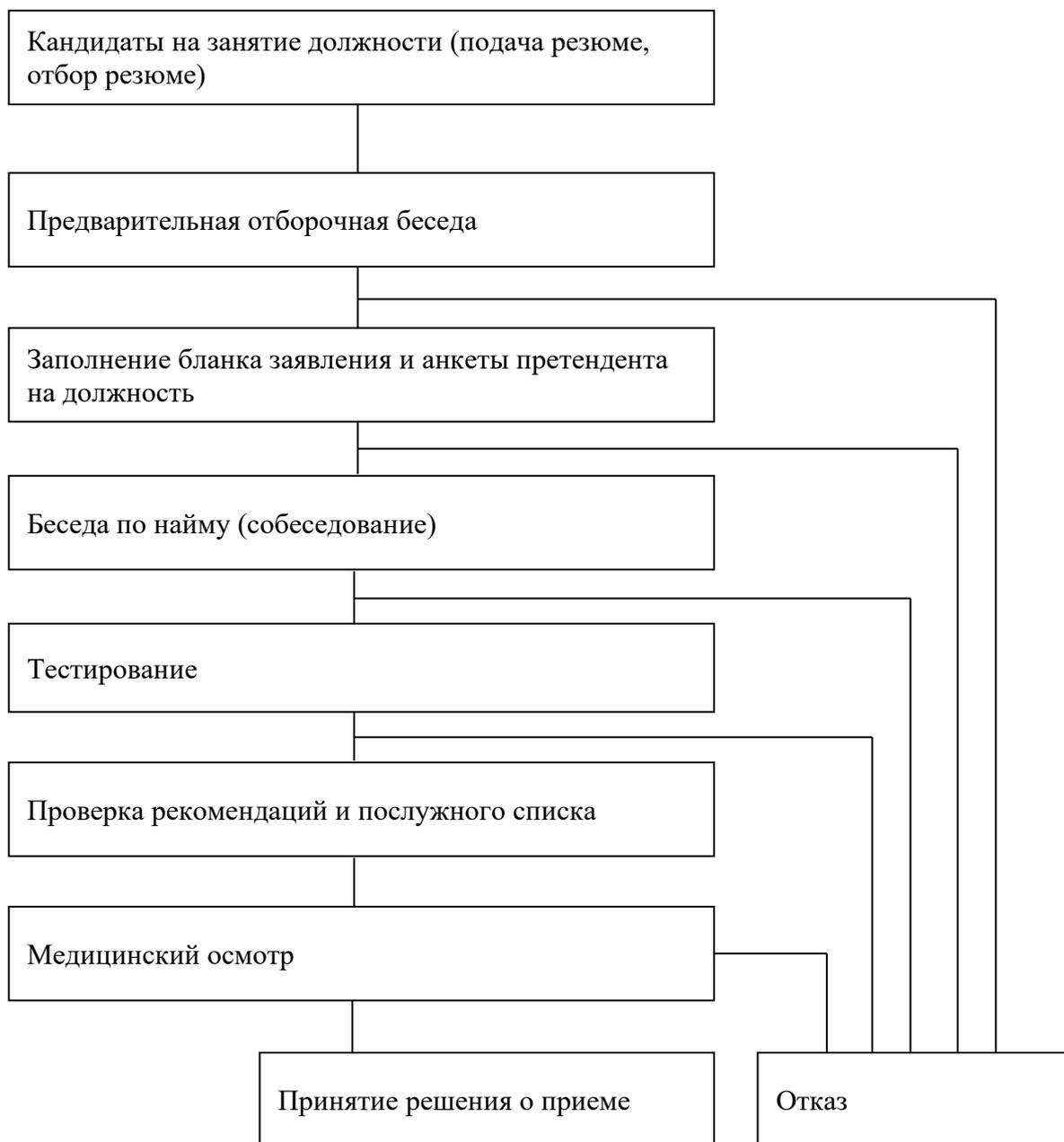


Рисунок 11 – Процедура отбора персонала МКУ «ЦХТО»

В процессе подбора персонала в организации применяются два основных критерия оценки. Первый — тест на профессиональные знания, позволяющий определить уровень компетенций кандидата в соответствующей предметной области. Второй — рейтинг-метод, с помощью которого анализируются ключевые экономические показатели претендента, формируя целостное представление о его квалификации. Дополнительно используется SHL-тестирование, охватывающее когнитивные и поведенческие аспекты. Результаты всех перечисленных оценок служат основанием для принятия

решения о приёме на работу. Такой подход позволяет точно определить профессиональный потенциал кандидатов и заложить основу для выстраивания последующей системы обучения и развития сотрудников.

Оценка уровня знаний кандидатов проводится в формате компьютерного тестирования, при котором каждый ответ оценивается по пятибалльной шкале. Итоговый результат формируется на основе суммарного количества набранных баллов. Следует подчеркнуть, что данный этап успешно преодолевают лишь около 15 % претендентов.

Кроме традиционных методов отбора, на предприятии МКУ «ЦХТО» применяются современные автоматизированные тесты, предназначенные для оценки кандидатов. В процессе отбора используются тесты психологической направленности, профессиональной пригодности, а также ситуационные тестирования, моделирующие реальные рабочие ситуации. Помимо тестовых методов, в практику внедрены пробные испытания с последующей оценкой результатов работы кандидатов, что позволяет более объективно оценить уровень их профессиональной подготовки и соответствие требованиям организации.

Раздел 2 посвящен анализу системы рекрутинга в МКУ «ЦХТО». Представлена характеристика учреждения, его кадровый состав и структура фонда оплаты труда. Отмечено, что организация использует многоэтапную систему отбора с применением SHL тестов, оценочных сессий и собеседований. Выявлены проблемы — высокая трудоёмкость отбора и несоответствие темпов роста зарплат производительности труда. Сделан вывод о необходимости оптимизации процессов с помощью автоматизации и повышения эффективности системы мотивации и подбора персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в МКУ «ЦХТО»

3.1 Направления совершенствования процесса рекрутинга на МКУ «ЦХТО»

Современные условия — усиливающаяся конкуренция, глобальные экономические связи, стремительное развитие технологий и возрастающие требования к эффективности труда — обостряют значимость качественного подбора персонала. Для организаций, ориентированных на устойчивое развитие, поиск и привлечение компетентных специалистов становится неотъемлемым элементом стратегического управления. Анализ действующей системы отбора в МКУ «ЦХТО» позволил выявить ряд проблемных аспектов, требующих целенаправленных решений. В условиях, когда производительность сотрудников всё чаще рассматривается как ключевой фактор конкурентоспособности, участие руководителей всех уровней в совершенствовании процедур найма приобретает особую актуальность.

На основании результатов проведённого анализа системы отбора персонала в МКУ «ЦХТО» можно сформулировать ряд предложений, направленных на устранение выявленных проблем и повышение эффективности работы с кадрами. В первую очередь целесообразно разработать и утвердить кадровую политику, соотнесённую со стратегическими задачами развития организации. Дополнительно рекомендуется подготовить программу работы с персоналом на среднесрочную перспективу (2025–2027 годы), с последующим расширением до долгосрочного горизонта, а также ввести систему регулярной отчётности по реализации запланированных мероприятий. В целях повышения квалификации сотрудников следует внедрить практику внутрикорпоративных тренингов, а также разработать инструменты оценки результатов обучения персонала.

Рассмотрим более подробно каждое из них.

Сформировать и принять политику по работе с персоналом. Исходя из стратегических целей компании по ее развитию и внедрению системы управления интеллектуальной собственностью (СУИС) в научно-производственной интегрированной структуре, предполагается и развитие кадрового потенциала МКУ «ЦХТО». Для эффективности построения работы необходимо сформировать политику работы с персоналом, через которую осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, и она соответственно является ядром системы управления персоналом.

Сформировать устойчивый и перспективный кадровый состав, а также привлечь молодых специалистов в организацию позволит реализация комплекса мер. В их числе — проведение рекламных кампаний, ориентированных на повышение интереса соискателей к трудоустройству; организация производственной практики для студентов старших курсов технических направлений; а также создание условий для профессионального обучения и системы наставничества, обеспечивающей мягкую адаптацию и постепенное включение молодых сотрудников в рабочие процессы.

Целью рекламных действий является привлечение молодых специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. Рекламные мероприятия направлены на привлечение работников из внешних источников. Источник финансирования – прибыль от предпринимательской деятельности. В качестве рекламных средств, при условии данного рекламного бюджета, предлагается использовать: размещение вакансий на общих бесплатных сайтах по поиску работы; рекламу в прессе: объявления в газетах и профессиональных журналах; реклама в Интернете: контекстная реклама, целевая реклама в социальных сетях.

В рамках внутреннего обучения персонала целесообразно внедрение тренингов как одного из наиболее эффективных инструментов развития сотрудников. При отсутствии штатного тренера предприятие может рассмотреть вариант либо включения соответствующего специалиста в кадровую структуру, либо привлечения внешних экспертов из

специализированных организаций. «Для повышения результативности тренинговой программы рекомендуется использовать такие методы, как оценка реакции участников и проведение индивидуальных консультаций. В частности, после завершения обучения целесообразно предложить участникам заполнить специально разработанный опросник, позволяющий зафиксировать уровень их удовлетворенности и получить обратную связь. Индивидуальные консультации могут использоваться для закрепления материала, уточнения спорных моментов и повышения общего качества усвоения информации» [21].

Для уменьшения уровня конфликтности и сплочения группы предлагается проведение тренинга «Башня».

В целях повышения эффективности системы управления персоналом предлагается внедрить структурированную систему оценки сотрудников, ориентированную как на выявление уровня теоретической подготовки, так и на практические навыки. Оценочные мероприятия могут реализовываться в различных формах. Так, после завершения обучающих программ целесообразно проводить экзамен с практико-ориентированными кейсами, основанными на реальных задачах подразделения; экзаменация может проходить как в очном формате, так и в форме телефонных переговоров, моделирующих рабочие ситуации. Дополнительно рекомендуется использование письменных (в том числе компьютерных) тестов, содержащих проверочные вопросы по изученному материалу, а также видео-тестов, в которых сотруднику предлагается проанализировать поведенческие ситуации, выявляя правильные и ошибочные действия. Отдельное направление — оценка изменений в поведении и навыках работников на основе супервизии, осуществляемой с применением заранее подготовленных оценочных листов. В совокупности такие инструменты, включая наблюдение, ассесмент-центры и иные методики, обеспечивают комплексную и объективную оценку как профессиональных, так и личностных характеристик сотрудников.

3.2 Проект мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в МКУ «ЦХТО»

Мероприятие первое — внедрение геймификации в процесс привлечения персонала.

Использование игровых элементов в рекрутинге позволяет не только повысить вовлечённость соискателей, но и эффективно выявлять кандидатов с нужными навыками путём решения прикладных задач в игровой форме. Такой подход делает процесс подбора персонала более динамичным и привлекательным, а также даёт возможность работодателю оценить поведенческие особенности и когнитивные способности претендентов в нестандартных условиях. Некоторые инструменты геймификации:

- онлайн-игры. Один из примеров — использование Digital Assessment в компании McKinsey. Кандидатам предлагается пройти интерактивную онлайн-игру, в которой моделируются различные сценарии, приближённые к реальным профессиональным ситуациям. Результаты игрового взаимодействия оцениваются по заданной системе баллов, и в случае достижения порогового уровня участник получает приглашение на следующий этап — интервью;
- иммерсивные игры. В них используется AR-аватар, который симулирует рабочие моменты. Тестирование с помощью аватара выявляет навыки, необходимые для конкретной должности, а также определяет когнитивные способности и уровень эмоционального интеллекта;
- квест-комнаты. Они организуются в группах по 6–8 человек, кандидаты должны решить задачи в ограниченный период времени, работая в команде. Метод помогает оценить лидерские навыки, навыки кооперации и нестандартное мышление.

Геймификация повышает репутацию бренда работодателя, поскольку показывает людям, что компания готова инвестировать в них, а также следит за тем, чтобы им было комфортно и интересно на рабочем месте.

Применение геймификации в процессе отбора персонала обладает рядом существенных преимуществ. Во-первых, использование игровых механизмов позволяет значительно сократить общее время найма, ускоряя переход между этапами и делая процедуру более динамичной. Во-вторых, повышается качество взаимодействия с кандидатами: мгновенная обратная связь и встроенные элементы мотивации в виде наград способствуют формированию положительного опыта прохождения отбора и повышают заинтересованность в сотрудничестве с компанией. Кроме того, игровые задания позволяют оценить у кандидатов ключевые навыки – от профессиональных компетенций до критического мышления и креативности. Немаловажно и то, что внедрение геймифицированных инструментов положительно влияет на имидж компании как работодателя, демонстрируя современный и открытый подход к работе с персоналом, что, в свою очередь, способствует снижению текучести кадров.

Мероприятие второе – использовать 16-факторный тест Кеттела при тестировании персонала. В компании необходимо больше использовать тесты при найме сотрудников. Например, такие тесты, как 16-факторный тест Кеттела или Калифорнийский личностный опросник, могут дать полное представление о личности кандидата. А тесты на мотивацию к успеху, достижениям и аффилиации помогут понять, насколько он целеустремлённый и командный игрок.

Необходимо использовать тесты для того, чтобы лучше узнать кандидатов, понять их сильные стороны и профессиональные навыки. Это поможет сравнить претендентов между собой и выбрать тех, кто подходит для работы в компании. Шестнадцатифакторный личностный опросник Кеттелла представляет собой психодиагностическую методику, разработанную для оценки устойчивых личностных характеристик на основе шестнадцати независимых факторов. Метод был предложен Рэймондом Кеттеллом и

опубликован в 1949 году; его теоретическая основа — факторный анализ, позволивший выделить воспроизводимые поведенческие и эмоциональные черты. Каждый фактор отражает отдельный аспект индивидуального реагирования, а в совокупности они формируют целостный личностный профиль, применимый как в исследовательской, так и в прикладной практике — в частности, в процессе профессионального отбора и оценки персонала.

Опросник Кеттелла представлен в четырёх формах: А и В, каждая из которых включает 187 вопросов, и более сокращённые формы С и D — по 105 вопросов. В практике отечественной психодиагностики наибольшее распространение получили формы А и С. В соответствии с концепцией, заложенной автором методики, большинство личностных факторов определяется на основе шести взаимосвязанных вопросов, позволяющих получить достоверные данные о психологических характеристиках респондента. Отдельные факторы, такие как MD (адекватность самооценки) и В (интеллект), требуют расширенного набора заданий: соответственно семи и восьми.

Полная версия опросника включает 185 утверждений, на каждое из которых испытуемому необходимо выбрать один из предложенных вариантов ответа. Тематика охватывает широкий спектр поведенческих, эмоциональных и межличностных характеристик, позволяя составить целостное представление о структуре личности испытуемого.

Личность, согласно концепции, лежащей в основе методики Кеттелла, определяется в том числе через способность к адекватной самооценке — осознание собственных качеств и объективное восприятие собственных поступков. Коммуникативная сторона личности отражается в уровне открытости, общительности и готовности к установлению как межличностных, так и более широких социальных контактов.

Методологической базой опросника 16PF выступает факторный анализ, позволивший автору выявить 16 независимых и содержательно наполненных личностных факторов. Каждый из них представляет собой устойчивое

сочетание поведенческих и эмоциональных характеристик, формирующих интегральную модель индивидуальности. Такая структура даёт возможность с высокой степенью достоверности прогнозировать поведение человека в различных жизненных и профессиональных ситуациях.

В течение XX века опросник 16PF приобрёл огромную популярность, переведён, адаптирован и широко применяется на практике во многих странах мира, включая Российскую Федерацию (таблица 11).

Таблица 11 – Преимущества теста Кеттелла

Преимущество	Примечание
Детализированность	Тест предоставляет подробный профиль личности, что полезно для глубокого анализа
Широкое применение	Тест используется в клинической психологии, HR и других областях, что делает его универсальным инструментом для различных профессиональных нужд
Возможность узнать о своих личностных качествах онлайн	Большинство онлайн-ресурсов предлагают прохождение теста без возрастных ограничений, что значительно расширяет его аудиторию
Помощь в самопознании	Проходя тест, можно обнаружить в себе новые черты, осознать свои сильные и слабые стороны и понять, как они влияют на отношения с окружающими
Оценка уровня развития эмоциональных, волевых, коммуникативных и интеллектуальных качеств	Знание отделом кадров личностных качеств сотрудников

Некоторые из ключевых факторов личности, оцениваемых с помощью методики Кеттелла, включают:

- теплоту (А) — отражает степень дружелюбия и эмпатии; люди с высоким показателем по этому фактору, как правило, легко устанавливают контакт с окружающими и склонны к проявлению заботы;
- интеллект (В) — характеризует когнитивные способности, умение мыслить аналитически и справляться со сложными задачами;

- эмоциональную стабильность (С) — показывает устойчивость к стрессовым ситуациям и умение сохранять спокойствие в условиях напряжения;
- доминирование (Е) — свидетельствует о напористости и стремлении к лидерству, умении брать на себя ответственность;
- жизнерадостность (F) — описывает общий уровень активности и оптимизма;
- сознательность (G) — указывает на ответственность, организованность и внимательность к деталям;
- смелость (H) — отражает уверенность в новых условиях и готовность к риску;
- чувствительность (I) — характеризует эмоциональную восприимчивость и склонность к сопереживанию;
- подозрительность (L) — демонстрирует уровень недоверчивости и настороженности по отношению к другим;
- воображение (M) — связано с креативностью, гибкостью мышления и фантазией;
- практичность (N) — отражает склонность к рациональному и реалистичному подходу;
- социальную смелость (O) — определяет способность уверенно вести себя в социальных ситуациях и легко устанавливать новые контакты;
- консерватизм (Q1) — характеризует приверженность традициям и устойчивым социальным нормам;
- самоконтроль (Q2) — связан с уровнем дисциплины и способностью контролировать эмоциональные реакции;
- тревожность (Q3) — показывает степень внутреннего беспокойства и склонность к волнению;
- независимость (Q4) — указывает на автономность и стремление к самостоятельному принятию решений.

В своей теории Кеттелл предположил, что каждому человеку в той или иной мере присущи все 16 признаков. Шестнадцатифакторный тест Р. Кеттела приведен в Приложении Б.

Коммуникативное поведение личности характеризуется высокой степенью активности, выразительности и открытости. Общение носит эмоционально насыщенный, порой экспрессивный характер, что способствует быстрому установлению контактов и эффективному взаимодействию в социальной среде. В незнакомых ситуациях у таких индивидов проявляется готовность к принятию решений, стремление взять инициативу на себя, склонность к обоснованному риску и уверенность как в социальных действиях, так и в выборе поведенческих стратегий. По отношению к людям доверчивость, уступчивость, прямолинейность, готовность подчиняться мнению и требованиям группы. Однако такой человек свободен от давления общепринятых моральных правил и норм, склонен к импульсивным поступкам.

Третьим мероприятием предлагается внедрение облачной платформы Potok. Это цифровое решение, использующее технологии искусственного интеллекта, не подменяет работу HR-специалистов, а существенно облегчает их повседневные задачи. Система позволяет автоматически сортировать отклики, находить релевантные резюме на различных ресурсах и оценивать степень соответствия кандидатов заявленным требованиям, тем самым оптимизируя начальные этапы подбора персонала. Предлагается для использования тестирования Potok - облачная платформа, где можно выстроить единый процесс массового и точечного подбора. В Potok есть все инструменты, необходимые рекрутеру ежедневно: сбор откликов и резюме с 11 популярных сайтов по поиску работы, управление кандидатами на различных этапах отбора, ведение базы данных с фильтрами и тегами, поиск дубликатов, переписка с кандидатами прямо в системе.

Помимо этого, Potok предоставляет удобную аналитику процессов подбора и мобильную версию для заказчиков и рекрутеров. Встроенные

опросы позволяют быстро получать обратную связь по процессу найма. Помимо стандартных функций, Potok предлагает специальные модули для решения специфических задач:

- массовый набор. Вместо создания множества похожих вакансий, создается одна «Потребность», которую можно детализировать до конкретного объекта компании (магазин, отдел колл-центра и т.д.). Рекрутеру остаётся только распределить кандидатов по этапам отбора и на карте;
- автоматизация начальных этапов отбора. Potok интегрируется с искусственным интеллектом Sever.AI. Робот самостоятельно оценивает резюме, проводит скрининг, назначает собеседование или отправляет автоматический отказ. Рекрутер может сосредоточиться на работе с отобранными кандидатами;
- быстрое согласование: в Potok можно настроить цепочки согласований любой сложности, которые будут автоматически формироваться для заявок на подбор или оффера. Участники процесса будут подключаться на определенных этапах работы.

«Поток Рекрутмент» - гибкая система для массового и точечного подбора персонала с использованием искусственного интеллекта.

Другие программы для сравнения с «Поток Рекрутмент»:

- «Хантфлоу» (HuntFlow). Система автоматизации подбора персонала. Помогает автоматизировать рутинные задачи, выстроить процесс работы на всех этапах подбора и закрывать больше вакансий за меньший период времени;
- skillaz. Система для управления персоналом и развития талантов, позволяющая настроить автоматизацию HR-процессов. С помощью Skillaz можно анализировать информацию о потребности компании в найме сотрудников с учётом ФОТ и текучки кадров, автоматически публиковать вакансии, собирать отклики кандидатов и другое.

Примером успешного применения платформы «Поток Рекрутмент» служат несколько крупных компаний:

- «Самокат» — онлайн-ритейлер, специализирующийся на доставке продуктов и товаров для дома, автоматизировал процесс найма персонала с использованием данной системы;
- группа компаний Б1 — внедрила «Поток Рекрутмент» для автоматизации подбора стажёров и экспертов, в результате чего база кандидатов увеличилась в четыре раза;
- «Свеза» — активно применяет платформу для оптимизации процессов найма;
- «Лента» — с помощью встроенного модуля искусственного интеллекта осуществила предварительный скрининг более 8 000 резюме.

Выбор между программами зависит от конкретных задач и предпочтений пользователя. Интерфейс программы Potok сведен в Приложение В (Рисунок В.1)

Платформа «Поток Рекрутмент» обладает широким набором функциональных возможностей, позволяющих автоматизировать и упростить процессы подбора персонала. В систему можно импортировать резюме с двенадцати различных сайтов по поиску работы, а размещение вакансий на таких площадках, как hh.ru, Superjob и «Авито», осуществляется в один клик с мгновенным поступлением откликов непосредственно в интерфейс платформы. Все отклики сохраняются в единой базе кандидатов, что позволяет эффективно искать резюме с помощью фильтров, тегов и ключевых слов. Для стандартизации и ускорения коммуникации доступны шаблоны писем и офферов. Встроенный аналитический модуль помогает отслеживать эффективность источников, работу рекрутеров и сроки закрытия вакансий. Также платформа поддерживает настройку цепочек согласований и уведомлений, с возможностью подключения согласующих лиц на любом этапе. Кроме того, предусмотрена интеграция с электронной почтой,

мессенджерами, смс-сервисами и телефонией, а встроенный робот-рекрутер способен самостоятельно анализировать резюме и распределять кандидатов по степени соответствия заявленным требованиям.

Интерфейс программы Potok в стадии отказа кандидату приведен в Приложении В (Рисунок В.2), а стоимость программы Potok (Рисунок В.3).

«С помощью «Поток Рекрутмент» можно, например, запускать автоматические видеоинтервью: кандидаты отвечают на вопросы онлайн, а их ответы записываются и сохраняются в системе» [15].

Четвертое мероприятие - обучить руководителей методикам и навыкам проведения собеседований. Для этого нужно разработать «Руководство по проведению интервью» для руководителей, а также организовать для них тренинги по основам подбора и оценки персонала.

Руководство по проведению интервью включает следующие пункты:

Подготовка.

- определить требования к должности. Четко сформулировать ключевые обязанности, задачи и навыки, которые требуются для выполнения работы. Составить профиль идеального кандидата;
- создать список вопросов. Вопросы должны быть разделены на несколько блоков: проверка опыта, навыков, кейс-задания и вопросы о личной мотивации;
- определить формат собеседования. Собеседование может быть как индивидуальным, так и групповым, проводиться очно или онлайн.

Проведение интервью.

- открыть собеседование с краткого введения. Начать интервью с краткого рассказа о компании, её целях и задачах. Это создаст комфортную атмосферу и поможет кандидату лучше понять, чего от него ожидают;
- задавать открытые вопросы. Во время собеседования важно давать возможность кандидату раскрыться, поэтому использовать открытые вопросы, которые подразумевают развёрнутые ответы;

- оценивать не только навыки, но и soft skills. Важно обратить внимание не только на технические навыки, но и на личностные качества, такие как умение работать в команде, коммуникабельность, гибкость и готовность к обучению;
- использовать метод STAR. Метод STAR (Situation, Task, Action, Result) помогает структурировать вопросы и оценить реальный опыт кандидата.

Завершение собеседования.

- дать кандидату возможность задать вопросы. К концу интервью спросить, есть ли у кандидата вопросы. Это не только вежливо, но и позволяет оценить его интерес к компании и мотивацию;
- подвести итоги и объяснить следующие шаги. Завершить интервью кратким подведением итогов. Сообщить кандидату, когда он может ожидать ответа и что произойдет дальше.

Проверить рекомендации. Особенно если остались сомнения по поводу навыков или прошлого опыта кандидата. Это поможет убедиться в том, что человек соответствует ожиданиям.

После завершения всех собеседований сравнить записи и оценки членов команды, участвующих в процессе найма. Использовать эту информацию вместе с другими факторами, такими как опыт, образование и рекомендации, при принятии решения о том, какой кандидат лучше всего подходит для этой должности.

Пятое мероприятие – автоматизация рекрутинга.

Среди наиболее востребованных цифровых решений, применяемых для автоматизации процессов подбора персонала, можно выделить ряд специализированных сервисов, каждый из которых охватывает отдельные HR-задачи. Так, для размещения вакансий активно используются такие платформы, как HeadHunter, Superjob, Rabota.ru и аналогичные ресурсы. Проведение дистанционных собеседований реализуется с помощью популярных видеосервисов — Zoom, Google Meet и Skype. Оценку

профессиональных и личностных качеств кандидатов позволяют проводить инструменты вроде Hrscanner, Прокция и Proghub. Для проверки благонадёжности соискателей — в том числе на наличие судимостей и долгов — применяется система идентификации IDX. Управление базой резюме и построение воронки подбора по этапам осуществляется с использованием таких платформ, как Friend.work, Huntflow, Talantix, Хурма и Potok.

Ключевым решением для автоматизации рекрутинга сегодня выступают ATS-системы (системы отслеживания кандидатов). Это программные комплексы, предназначенные для организации и контроля всех этапов найма в электронном формате. Использование ATS позволяет структурировать информацию о кандидатах, отслеживать динамику по вакансиям и воронке подбора, а также контролировать эффективность работы менеджеров, вовлечённых в процесс найма.

К числу ключевых задач рекрутера, которые целесообразно автоматизировать, относятся, в частности, импорт резюме из электронной почты, специализированных платформ и социальных сетей с последующим распределением по соответствующим вакансиям. Также важным элементом является реализация гибкого поиска кандидатов по заданным критериям внутри базы данных. Существенно упрощается работа при наличии функции автоматической рассылки приглашений на собеседования, а также инструментов для планирования интервью и отслеживания текущего этапа, на котором находится кандидат. Немаловажным является и получение оперативной обратной связи от участников процесса, включая предоставление кандидатам информации об отказе. Завершающим элементом автоматизации выступает формирование аналитической отчётности, охватывающей все этапы подбора и динамику по воронке соискателей.

Сравнительный обзор наиболее востребованных облачных платформ, предназначенных для автоматизации рекрутинга на российском рынке, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительная характеристика облачных ATS-систем в России

Наименование	Хантфлоу	Talantix	E-Staff Рекрутер
Краткое описание	Программный продукт для повышения эффективности рекрутинга	Облачный сервис управления рекрутментом	Система полного цикла для подбора персонала
Категории в SOWARE	RMS, ATS	RMS, ATS	RMS, ATS
Тарификация	Платная	Бесплатно	Платная
Пробная версия	Нет	Да	Нет
Ведение базы резюме	Да	Да	Да
Обратная связь для кандидата	Нет	Да	Нет
Настройка этапов подбора	Да	Да	Да
Интеграция с др. сервисами	Да	Да	Частичная
Импорт/экспорт данных	Да	Да	Да
Многопользовательский доступ	Да	Да	Да
Отчетность и аналитика	Частичная	Да	Частичная

Таблица 12 позволяет провести сравнительную характеристику трёх облачных ATS-систем, представленных на российском рынке: Хантфлоу, Talantix и E-Staff Рекрутер. Все три решения относятся к категории программного обеспечения RMS и ATS и предназначены для оптимизации процесса рекрутинга и управления кандидатами.

С точки зрения тарифной политики, среди представленных систем только Talantix предлагает бесплатный доступ, что выгодно отличает её на фоне платных продуктов Хантфлоу и E-Staff Рекрутер. Кроме того, только Talantix предоставляет возможность воспользоваться пробной версией, позволяя потенциальным пользователям предварительно оценить функциональные возможности сервиса.

Базовые функции ведения базы резюме реализованы во всех трёх системах, что соответствует основным требованиям к современным ATS-решениям. Однако в части обратной связи с кандидатами наблюдаются различия: данная функция поддерживается только в системе Talantix, тогда как в Хантфлоу и E-Staff Рекрутер она отсутствует. Все три системы позволяют настраивать этапы подбора, что обеспечивает гибкость

рекрутингового процесса и адаптацию его под конкретные требования компании.

Возможности интеграции с внешними сервисами также варьируются. Хантфлоу и Talantix обеспечивают полную интеграцию, в то время как E-Staff Рекрутер предоставляет лишь частичные возможности в этом направлении. При этом все три решения поддерживают операции импорта и экспорта данных, а также многопользовательский доступ, что позволяет организовать коллективную работу специалистов по подбору персонала.

Рынок платформ, предназначенных для автоматизации и оптимизации процессов рекрутинга, демонстрирует устойчивый рост и активное развитие. Уже сегодня отечественные компании имеют доступ к широкому выбору ATS-систем (систем отслеживания кандидатов), которые позволяют эффективно решать основные задачи подбора персонала с учётом потребностей бизнеса и финансовых ограничений. Такие системы обеспечивают размещение вакансий на корпоративных сайтах и в социальных сетях, а также позволяют отслеживать отклики, управлять базой претендентов и контролировать ход подбора на всех этапах. Почти все крупные и около половины средних компаний уже используют подобные решения в своей кадровой практике. С развитием технологий функциональность ATS постоянно расширяется: добавляются возможности ранжирования резюме, индивидуального трекинга кандидатов, автоматической рассылки уведомлений, проведения предварительных проверок, а также настройки пользовательских форм и отслеживания заявок по различным параметрам.

«Этапы работы в ATS-системе можно представить следующим образом:

- создание заявки на подбор кадров. Руководитель инициирует подбор на вакансию путем создания заявки, в которую закладывается вся информация по вакантной позиции из штатной структуры компании (кадровой системы), или создается пустая заявка для дальнейшего заполнения в случае отсутствия должности в штатной структуре.

Далее заявку берет в работу рекрутер и дополняет недостающими данными;

- создание вакансии. После согласования заявки всеми участниками рекрутер создает вакансию, выбирает нужный шаблон воронки, который включает в себя основные и настраиваемые этапы трека заявки: отбор резюме, интервью, анкетирование (тестирование), прохождение службы СБ, выставление оффера;
- работа с базой кандидатов. Рекрутер отбирает резюме путем парсинга с различных рабочих сайтов либо через прямую загрузку из своего персонального компьютера. В системе рекрутер может искать кандидатов по различным данным: ФИО, город;
- работа с вакансией. Рекрутер перемещает кандидатов по этапам воронки вакансии, при этом в системе есть поиск и фильтрация, а также возможность проставлять теги и метки;
- выставление брендированного оффера кандидату. На последнем этапе рекрутер формирует оффер и отправляет его кандидату на почтовый ящик или в иной интерфейс. После согласования оффера рекрутер устанавливает дату выхода кандидата» [7].

Проектирование ATS-системы основывается на использовании определённого набора документов, разделённых на входные и выходные. К входным относятся нормативно-справочные материалы, такие как перечни городов, графики работы, информация о компании, её подразделениях и должностях, а также данные оперативного учёта — сведения о кандидатах, вакансиях и заявках на подбор. К выходным документам, формируемым системой, относятся предложения о трудоустройстве, отчёты по заявкам, вакансиям, кандидатам, а также сведения по выданным офферам (предложениям о работе).

Для новых сотрудников должен быть организован специальный курс обучения, целью которого является рациональная адаптация к стилям и методам работы. Менеджер может использовать специальные программы

адаптации, среди которых необходимо разделить на общие (распространяется на всех сотрудников) и специализированный (охватывает подразделение или конкретную сферу деятельности). Подбор персонала и консультирование по вопросам карьеры - важная задача, для решения которой у компаний должна быть своя ниша.

ATS (система отслеживания кандидатов) применяется для публикации вакансий на корпоративных сайтах и в социальных сетях, а основное её назначение — сопровождение и контроль за всеми этапами взаимодействия с претендентами (рисунок 12).

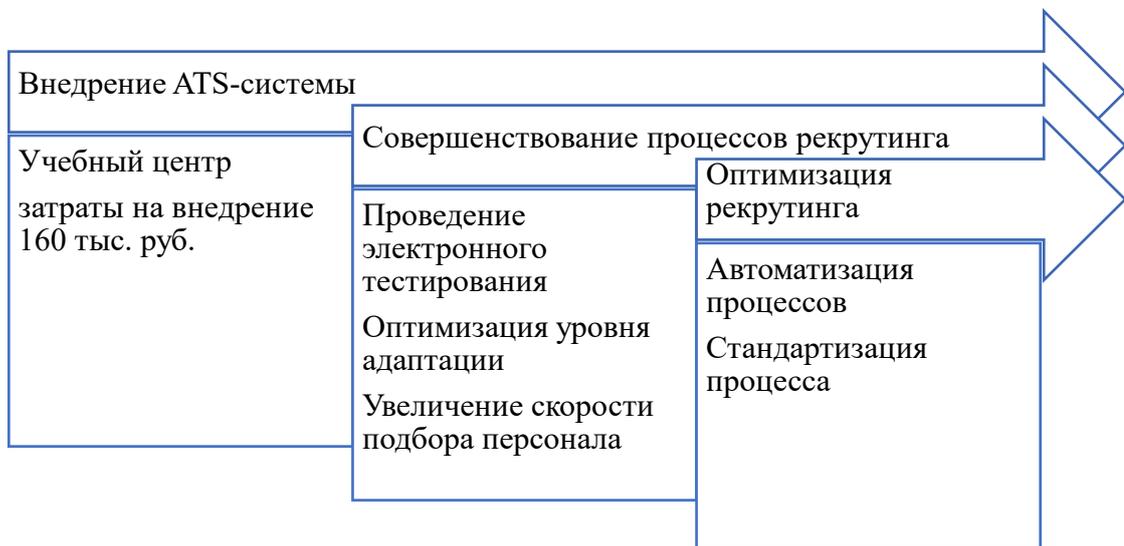


Рисунок 12 – Механизм внедрения ATS-системы

«Рассмотрим, какие задачи рекрутера можно было бы автоматизировать:

- сбор резюме: удобно автоматически собирать резюме из почты, сайтов по поиску работы и социальных сетей, а затем сортировать их по вакансиям;
- поиск кандидатов: поиск подходящих кандидатов по заданным критериям будет проще и быстрее с помощью гибкой системы поиска в базе данных;
- приглашения на собеседование: автоматическая рассылка приглашений на собеседование экономит рабочее время;

- планирование и отслеживание собеседований: удобно иметь систему, которая помогала бы планировать собеседования и предоставляла актуальную информацию о ходе подбора для каждого кандидата;
- обратная связь: автоматизация позволит быстро информировать кандидатов о результатах отбора, в том числе и об отказе;
- анализ данных: полноценный анализ эффективности подбора на каждом этапе и воронки кандидатов станет доступен благодаря автоматическим отчетам» [7] (таблица 13).

Таблица 13 – План мероприятий по реализации каждой рекомендации

Показатель SNW – анализа	Наименование мероприятия	Ответственные
Оргструктура	Полное укомплектование штата в соответствии с утверждённым штатным расписанием и рекомендациями, учитывающими стадию жизненного цикла компании	Директор компании
Вопрос найма и адаптации персонала	Найм HR-менеджера и передача функций управления персоналом внутри компании без привлечения сторонних организаций	Директор компании
Текучесть кадров	Совершенствование системы адаптации	HR-менеджер
Адекватность плана найма	Корректировка плана найма персонала	Директор организации
Укомплектованность штата	Административное решение по подбору и найму необходимых сотрудников на текущем этапе развития компании	HR-менеджер
Реализация плана подбора	Введение фактических функций специалиста HR-менеджера. Отказ от услуг аутсорсинговых компаний и самостоятельный подбор персонала	HR-менеджер
Исполнение управленческих функций	Найм и адаптация ключевых менеджеров и руководителей отделов как первоочередная задача	HR-менеджер
Оценка сложностей, возникающих у новичков	Построение системы адаптации персонала	HR-менеджер
Наличие автоматизации процесса управления персоналом	Внедрение системы автоматизированного тестирования через «Учебный центр»	HR-менеджер
Оценка проведения итогов адаптации	Увеличение количества наставников в компании, повышение мотивации наставников, разработка чек-листа для контроля процесса адаптации, введение очных адаптационных тренингов	HR-менеджер

ATS-системы постепенно закрепляются в практике работы кадровых служб как базовый инструмент управления подбором персонала, и по мере их внедрения наблюдается постоянное расширение функционала. Автоматизация охватывает всё больше этапов процесса найма – от размещения вакансии до анализа эффективности источников.

Вместе с тем в анализируемом случае фиксируется невыполнение плана найма. Это указывает на управленческую проблему, которая может быть связана как с ошибками в планировании, так и с недостатками в реализации самого плана. Основная причина кроется в отсутствии текущей производственной потребности в ряде должностей: компания находится на ранней стадии развития, а объёмы работ пока не требуют полного укомплектования штата (таблица 14).

Таблица 14 – Диаграмма Ганта

Наименование мероприятия	Месяца				
	1	2	3	4	5
Важно обеспечить полное укомплектование штата, исходя из текущих потребностей компании на данном этапе её развития.	-	-	+	-	-
Для этого можно рассмотреть возможность найма HR-менеджера, который будет управлять персоналом внутри компании, без привлечения внешних организаций.	-	-	+	-	-
Улучшение системы адаптации сотрудников	-	-	+	-	-
Корректировка плана по найму персонала	+	-	-	-	-
Административное решение по подбору и найму необходимых специалистов на текущем этапе развития компании	-	-	-	+	-
Реализация фактических функций HR-менеджера. Отказ от аутсорсинговых услуг и самостоятельное проведение подбора персонала	-	-	-	+	-
Приоритетное внимание должно быть уделено найму и адаптации ключевых руководителей и менеджеров отделов	-	-	+	-	-
Построение эффективной системы адаптации сотрудников	-	-	-	-	+
Внедрение автоматизированного тестирования через платформу «Учебный центр».	-	-	-	-	+
Увеличить количество наставников и сделать их работу более мотивирующей. Это поможет новым сотрудникам получить больше поддержки и внимания. Создать контрольный список для отслеживания этапов адаптации. Это позволит нам убедиться, что все необходимые шаги выполняются. Проводить очные тренинги по адаптации. Это даст возможность новым сотрудникам познакомиться друг с другом и с компанией в неформальной обстановке. Продлить период поддержки наставников до трех месяцев (вместо одного).	-	-	+	+	+

Должности, которые на текущий момент не укомплектованы, рассматриваются как необходимые для устойчивого развития бизнеса и будут вводиться по мере роста организационной нагрузки. На стадии расширения предприятие предполагает привлечение персонала для выполнения ключевых функций, связанных с увеличением объёмов заказов и необходимостью перераспределения полномочий. Часть задач, пока возложенных на существующих сотрудников в рамках совмещения, в перспективе будет выделена в отдельные позиции, что позволит выстроить более чёткую и управляемую структуру.

На этапе стабилизации и расцвета бизнеса предусмотрен набор специалистов для решения узкоспециализированных задач, ранее передававшихся на аутсорсинг. Это обеспечит рост внутренних компетенций и снизит зависимость от внешних исполнителей.

В качестве ключевых мероприятий в МКУ «ЦХТО» рекомендуется внедрить автоматизированную систему тестирования на этапе подбора персонала, используя 16-факторный личностный опросник Р. Кеттела, а также реализовать цифровую платформу Potok и элементы геймификации, что позволит повысить качество и объективность отбора кандидатов.

3.3 Определение социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в МКУ «ЦХТО»

Стоимость внедрения «Potok» будет складываться из следующих статей затрат: лицензия, затраты на программное обеспечение, расходы на управления IT-технологиями, расходы на техническую поддержку аппаратного обеспечения и программного обеспечения, расходы за услуги компании, устанавливающей информационную систему, затраты на обучение персонала работе в данной программе. Таким образом, затраты для внедрения «Potok» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на внедрение «Potok»

Вид расходов	Значение, тыс. руб.
Лицензия	20
Покупка программного обеспечения	15
Техническую поддержку аппаратного обеспечения и программного обеспечения	8
Услуги компании, устанавливающей информационную систему	5
Обучение персонала работе в данной программе	2
Итого:	54

Подводя итоги, совокупная стоимость владения системой составила 54 тысячи рублей. Для обучения и точечных задач внедрения планируется привлекать консалтинговую компанию. Расчет по услугам внедрения представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет по услугам внедрения системы «Potok»

Этапы обучения	Количество часов		Стоимость, тыс. руб.
	консультант	заказчик	
Настройка справочников	36	36	8,6
Настройка формирования проводок из документов	40	40	8
Настройка модели поставок	40	40	7
Настройка модели заказов	36	40	5,6
Настройка отчетов	100	100	15
Обучение пользователей	20	24	10
Обучение администратора системы	20	24	6
Итого:	560		60,2

На основании проведенных расчётов суммарные трудозатраты на этап обучения и настройки системы составили 560 человеко-часов, включая участие как консультантов, так и заказчика. Общая стоимость обучения и внедрения составила 60,2 тыс. руб., а с учётом ранее обозначенных затрат на приобретение и настройку программного обеспечения, общие единовременные расходы на реализацию мероприятия достигли 114,2 тыс. руб. Это подтверждает относительную бюджетность проекта при условии значимого эффекта в виде автоматизации и оптимизации процесса подбора персонала (таблица 17).

Таблица 17 – Время/затраты на работы пользователей «Potok»

Вид работ	До внедрения, мин.	Экономия времени, мин., с внедрением:		Повышение производительности труда, %, с внедрением:	
		профи	под ключ	профи	под ключ
Ввод информации	45	2	2	15,4	83,3
Проведение расчетов	40	2	9	50	166,6
Подготовка отчетов	30	10	5	50	33,3
Анализ и выборка данных	40	20	5	100	33,3

Анализ временных затрат на выполнение ключевых операций до и после внедрения системы «Potok» демонстрирует существенное повышение производительности труда. Наиболее выраженный эффект наблюдается в процессах расчётов: время выполнения одной операции сокращается с 40 до 2–9 минут, при этом прирост производительности достигает 166,6 %. Существенно оптимизируются также задачи по вводу информации и подготовке отчётности — экономия времени достигает 83,3 % и 50 % соответственно. Особенно показателен результат по аналитическим операциям: время на анализ и выборку данных сокращается вдвое, что приводит к двукратному росту производительности.

Таким образом, внедрение системы «Potok» обеспечивает не только сокращение временных затрат, но и даёт выраженный прирост эффективности во всех зонах пользовательской активности. Это подтверждает высокую обоснованность проекта с позиции операционной результативности (таблица 18).

Таблица 18 – Коэффициенты расчета трудоемкости

Язык программирования	Группа сложности	Степень новизны				Коэффициент
		А	Б	В	Г	
Высокого уровня	1	1,38	1,26	1,15	0,69	1,2
	2	1,3	1,09	1,08	0,65	1,35
	3	1,2	1,1	1,0	0,6	1,5
Низкого уровня	1	1,58	1,45	1,32	0,79	1,2
	2	1,49	1,37	1,24	0,74	1,35
	3	1,38	1,26	1,15	0,69	1,5

Повышение производительности труда рассчитывается как частное от деления 100 на коэффициент расчета трудоемкости

Коэффициент расчета трудоемкости берем из методического пособия по оценке ИТ-проектов.

Проведение расчетов в конфигурации под ключ при степени новизны в группе сложности 3 - 0,6 коэффициент; при степени новизны А 1,2 коэффициент. Трудоемкость обратна производительности труда ($100/0,6 = 166,6$).

Следующая ветка отражает влияние информационных технологий на ключевые показатели деятельности «Potok» (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка рисков проекта внедрения «Potok»

Риск	Фактор риска	Опасность		Вероятность		Важность		Интег. ур. фактора риска		Средний интег. ур. фактора риска
		Э ₁	Э ₂	Э ₁	Э ₂	Э ₁	Э ₂	Э ₁	Э ₂	
Риск денежного потока	Снижение ставок доходности	80	90	0,5	0,6	40	54	18,5	29,1	23,17
	Продолжение политики дедолларизации Центробанка	40	60	0,7	0,8	28	48	12,9	25,8	18,28
Реализационный риск	Невозможность нахождения решения для мероприятия	70	40	0,6	0,2	42	8	19,4	4,3	9,14
Риск внедрения	Недостаточное обучение сотрудников при внедрении	20	70	0,3	0,2	6	14	2,8	7,5	4,57

Проведённый анализ показал высокую результативность внедрения информационного сервиса в контексте повышения операционной эффективности.

На основании расчётов установлено, что сокращение временных затрат составляет 83,3 %, а прирост производительности труда при выполнении расчётных операций достигает 166,6 %. Кроме того, в части анализа и выборки

данных зафиксировано повышение эффективности на уровне 33,3 %. Полученные показатели свидетельствуют о существенном росте операционной отдачи от использования цифровых решений, что подтверждает экономическую целесообразность проекта.

Оценка социального эффекта от внедрения предложенных мероприятий предполагает анализ степени удовлетворённости сотрудников своими трудовыми условиями, а также экономической эффективности, выражающейся через показатели текучести кадров и абсентизма. Предприятие в результате реализации инициатив получает целый ряд преимуществ.

Среди них — рост удовлетворённости персонала трудовой деятельностью, сокращение затрат, связанных с текучестью и наймом новых сотрудников, повышение эффективности системы обучения и профессионального развития, а также улучшение общего уровня квалификации и производительности труда.

Помимо этого, наблюдается оптимизация управленческих процедур, повышение привлекательности компании как работодателя для квалифицированных специалистов, формирование благоприятного психологического климата, последовательность в кадровой политике и рост лояльности сотрудников, что способствует укреплению команды и повышению конкурентоспособности как самой организации, так и её персонала.

Сами сотрудники, в свою очередь, также выигрывают от внедрённых изменений. Они получают возможность осваивать новые навыки и расширять профессиональные компетенции, повышать квалификацию, рассчитывать на более быстрый карьерный рост и рост доходов. Это формирует положительную мотивацию, усиливает командную вовлечённость, снижает уровень тревожности и неопределённости, а также позволяет лучше понимать требования, предъявляемые к их деятельности, и оперативно адаптироваться к ним.

В третьем разделе были предложены конкретные меры по улучшению процесса рекрутинга в МКУ «ЦХТО». В числе приоритетных направлений – разработка кадровой политики, внедрение современных инструментов оценки персонала (в том числе геймификация и тест Кеттела), автоматизация подбора через платформу Potok и повышение компетенций руководителей в области собеседований. Реализация этих мероприятий позволит повысить эффективность подбора, сократить затраты времени и ресурсов, улучшить качество найма и уровень удовлетворенности сотрудников. Всё это способствует формированию стабильного и профессионального коллектива, ориентированного на развитие организации.

Заключение

В ходе проведённого исследования были рассмотрены основные аспекты деятельности МКУ «Центр хозяйственно-технического обслуживания», включая анализ финансово-хозяйственных результатов, структуру управления, кадровый состав и систему управления персоналом.

Анализ финансовых показателей за 2022–2024 годы показал, что организация сохраняет устойчивую динамику развития, несмотря на рост отдельных статей расходов.

Основные затраты связаны с оплатой труда и коммунальными услугами, что требует системного контроля и планирования для обеспечения финансовой устойчивости учреждения.

Проведённое исследование организационной структуры позволило выявить рациональное распределение функций между основными подразделениями. Наличие специализированных отделов, таких как финансовый, бухгалтерский, кадровый и эксплуатационный, обеспечивает комплексный подход к решению задач учреждения и способствует эффективной реализации стоящих перед ним целей.

Анализ кадрового состава МКУ «ЦХТО» за 2022–2024 годы продемонстрировал положительную тенденцию увеличения численности персонала, рост удельного веса работников с высшим образованием и сохранение стабильной возрастной структуры коллектива.

Это свидетельствует о повышении качества кадрового потенциала, что является важным условием для дальнейшего развития организации. Вместе с тем выявлена высокая доля работников с небольшим стажем работы, что указывает на необходимость усиления мероприятий по адаптации и профессиональному развитию персонала.

Всё это способствует формированию стабильного и профессионального коллектива, ориентированного на развитие организации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аудиокнига Smart Reading «Ключевые идеи книги: Практика менеджмента. Питер Друкер». 2021, 34мин. 55сек.
2. Аудиокнига Ицхака Адизеса «Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать». 2022, 17ч. 06 мин. 31 сек.
3. Аудиокнига Патрика Ленсиони «Правда о вовлеченности сотрудников. Причины, из-за которых люди ненавидят свою работу». 2007 (перевод 2024), 5ч. 31мин. 12 сек.
4. Аудиокнига Питер Друкер, Джим Коллинз и др. «Лидерство». Серия книг «HBR's 10 Must Reads». 2011 (перевод 2016), 8ч. 03мин. 14 сек.
5. Бородина Е. Н. Особенности правового регулирования труда лиц, работающих вне места нахождения работодателя : учебное пособие для вузов / Е. Н. Бородина. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 161 с.
6. Бурцева К. О. К вопросу о понятии «эффективность управления» и его соотношении с категорией «результативность управления» / К. О. Бурцева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 15 (357). - С. 84-87. - URL: <https://moluch.ru/archive/357/79757/>
7. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. С. 20-25.
8. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. С. 50-53.
9. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 352 с.
10. Гладков Н. Г., Бриллиантова Н. А., Волкова О. Н. Трудовое право. Учебник. - М.: Проспект, 2020. - 536 с.
11. Говорова М. И. Актуальные инструменты автоматизации рекрутинговых процессов / М. И. Говорова // Сборник статей VII научно-

технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА - Российского технологического университета, Москва, 24 мая 2022 года. Том ЧАСТЬ I. – Москва: ООО «ЭДЕЛЬВЕЙС», 2022. – С. 10-14. – EDN ROULGH.

12. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 217 с.

13. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.

14. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 217 с.

15. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 409 с.

16. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 608 с.

17. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – С. 274

18. Джим Коллинз «GOOD TO GREAT - От хорошего к великому» – 25-е издание, МИФ. 2001 (перевод 2022), 402с.

19. Дрещинский В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрещинский. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – С. 175

20. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

21. Жумалиева А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 263–266.
22. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 305 с.
23. Исаева О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 168 с.
24. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. 168 с.
25. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – с. 62
26. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 216 с.
27. Косенко Т.Г. Факторы совершенствования организации труда на предприятии / Вестник Калужского университета. 2020. № 3 (32). С. 58-61.
28. Кузнецова О.Н. Бухгалтерский учет и анализ / О.Н. Кузнецова. - М.: Русайнс, 2019. 432 с.
29. Куликов М. Г. Процессный подход в управлении организацией / М. Г. Куликов. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 14 (356). - С. 82-84. - URL: <https://moluch.ru/archive/356/79720/>
30. Potok.io. Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://potok.io/> (дата обращения: 25.04.2025).

Приложение А
Оценочный лист для сотрудников

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ				
Ф.И.О. работника: _____				
Должность: _____				
Подразделение: _____				
Оценка работника за период с _____ по _____				
Показатель	Оценки			
	плохо	удовл.	хорошо	очень хорошо
Результативность работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Знания и навыки по профилю должности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Отношение к работе, работоспособность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Инициативность, творческие способности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Дисциплинированность, управляемость	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Отношения в коллективе с внешними партнерами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий: _____				
Заключение и предложения: _____				

Рисунок А.1 – Пример оценочного листа для сотрудников

Приложение Б Шестнадцатифакторный тест Р. Кеттела

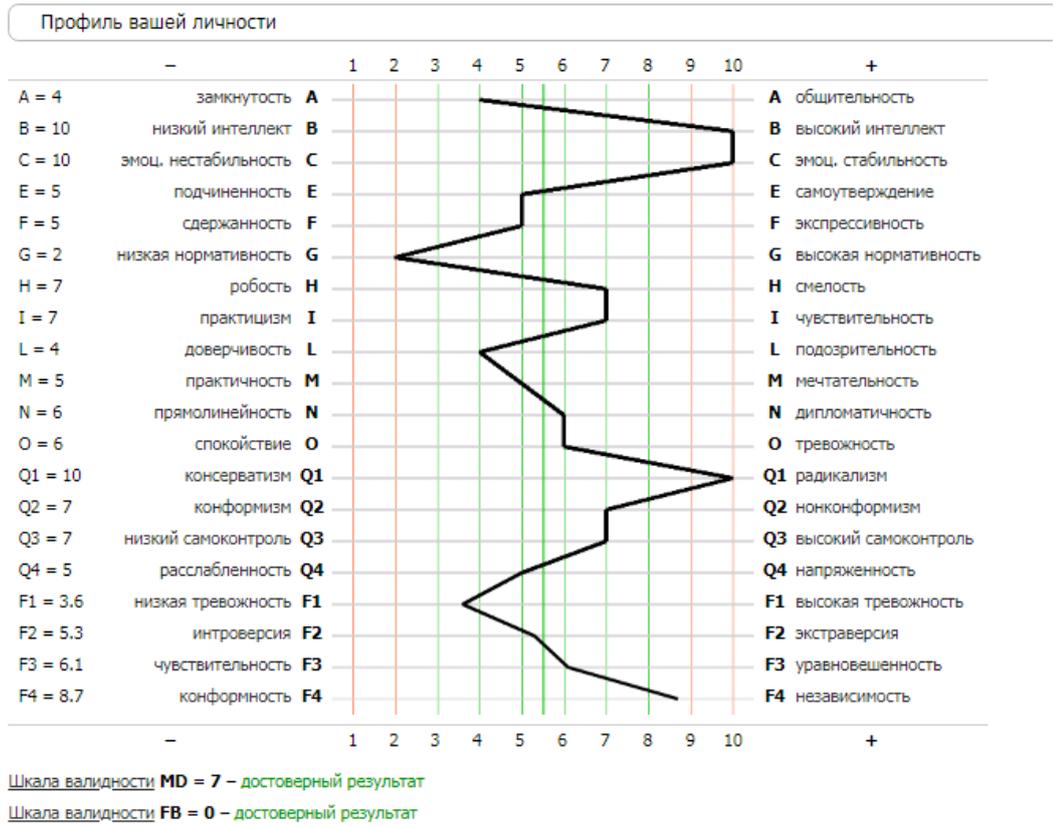


Рисунок Б.1 – 16-факторный тест Р. Кеттела

Приложение В

Визуализация интерфейса и функционала цифровой платформы Potok

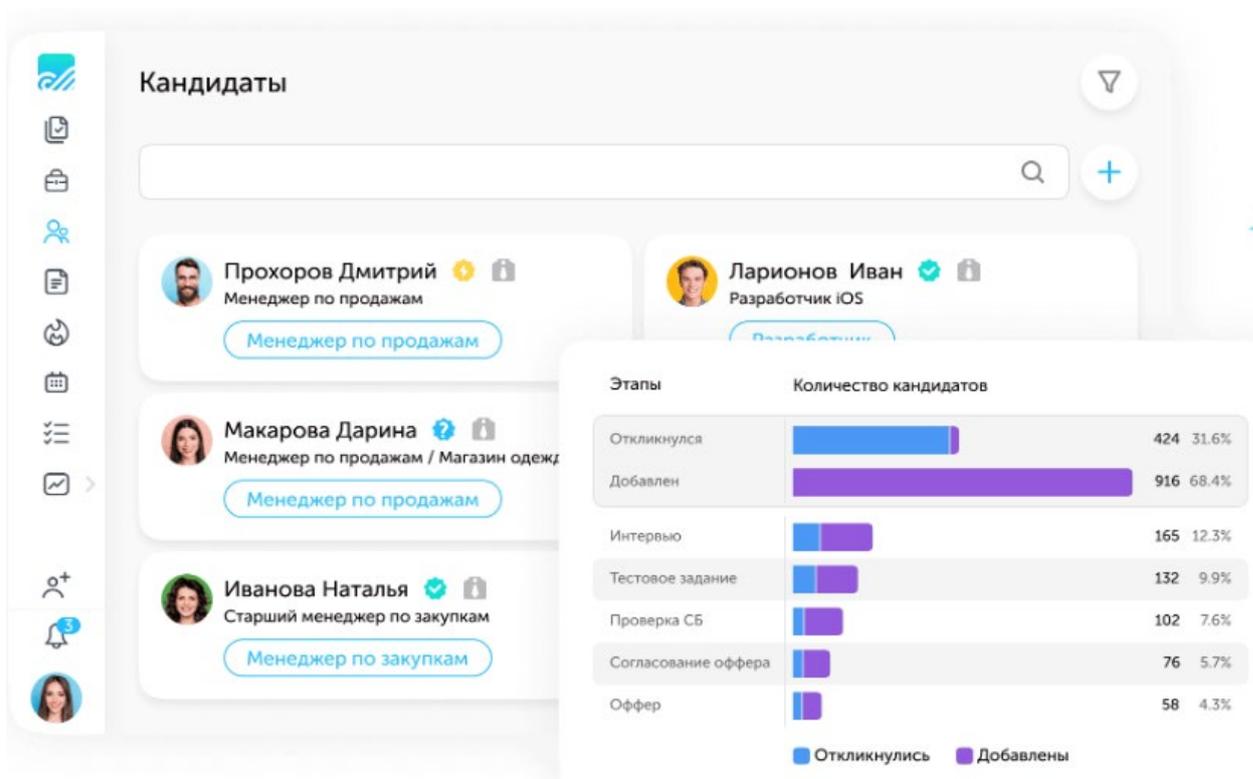


Рисунок В.1 – Интерфейс программы Potok

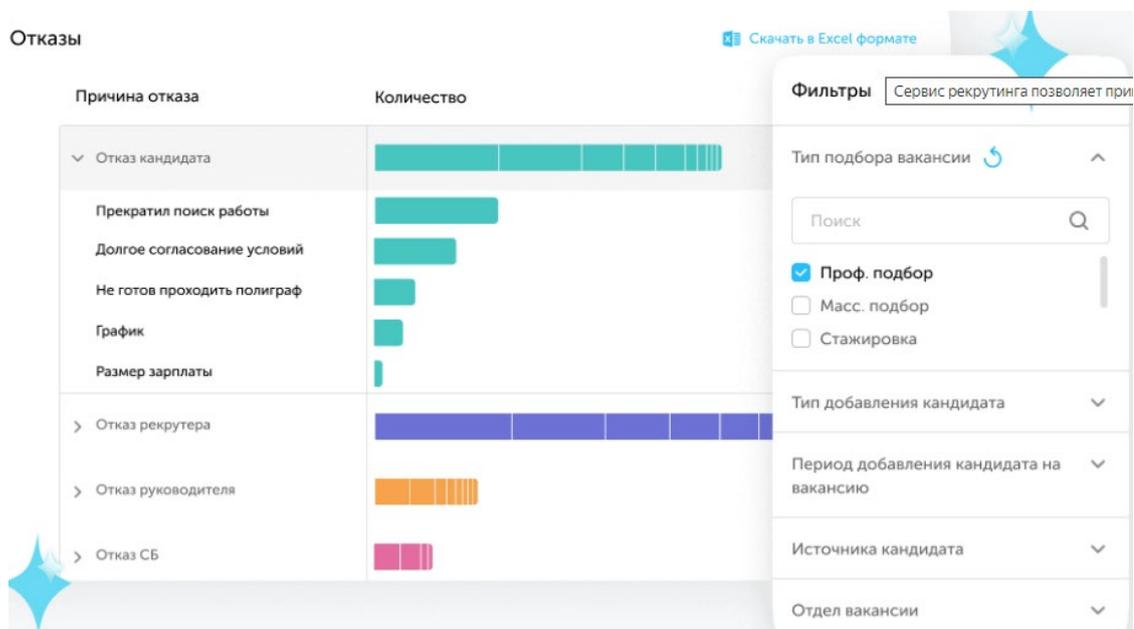


Рисунок В.2 – Интерфейс программы Potok в стадии отказа кандидату

Продолжение Приложения В

Базовый	Стандартный	Экспертный	Энтерпрайз
<ul style="list-style-type: none">• Публикация вакансий, сбор откликов, импорт резюме с 11 джоб-сайтов• Интеграция с почтой и календарем• Аналитика по подбору• Открытое API• Неограниченное количество заказчиков, вакансий и резюме в системе	<p>Все, что входит в базовый тариф +</p> <ul style="list-style-type: none">• Перенос вашей базы резюме в систему• Настройка воронки подбора, ролевой модели и уведомлений P• Создание шаблонов для заявок и офферов, цепочек их согласования P• Передача данных о кандидатах-финалистах в кадровую систему P• Загрузка организационно-штатной структуры P	<p>Все, что входит в стандартный тариф +</p> <ul style="list-style-type: none">• Возможности ИИ для сорсинга и скоринга резюме кандидатов• Использование чат- или голосового бота для общения с кандидатами• YandexGPT для генерации текстов• Модуль массового подбора P	<p>Все возможности системы +</p> <ul style="list-style-type: none">• Глубокая кастомизация системы под процессы заказчика• Выделенная проектная команда• Обучение по работе с платформой• Приоритетное техническое обслуживание
Кол-во лицензий: до 3	Кол-во лицензий: без лимита	Кол-во лицензий: от 6	Кол-во лицензий: без лимита
2 083 ₽ / мес за 1 рекрутера при оплате за год	4 550 ₽ / мес за 1 рекрутера при оплате за год	6 650 ₽ / мес за 1 рекрутера при оплате за год	Индивидуальный расчет

Рисунок В.3 – Стоимость Potok