

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

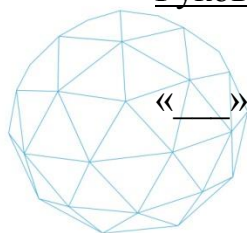
на тему «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ФОРС»)»

Студент Ю.А. Калачина
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Л.Л. Кифа
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)



« » _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Калачина Юлия Александровна

Тема «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ФОРС»»

Научный руководитель: Л.Л. Кифа

Целью настоящего исследования является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ФОРС»).

Объект исследования - процесс рекрутинга в ООО «ФОРС».

Предметом исследования являются пути совершенствования процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Достижение поставленной цели осуществлялось посредством последовательного решения следующих задач:

- 1) Изучить теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии;
- 2) Проанализировать актуальное состояние процесса рекрутинга в ООО «ФОРС»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Методы исследования включают:

- общетеоретические методы исследования (теоретический анализ источников научной информации, отчётности и статистических данных по движению персонала в организации, синтез, обобщение, систематизация);

Краткие выводы по бакалаврской работе. Проведен анализ теоретических аспектов процесса рекрутинга, рассмотрены его этапы. Проведенный анализ организационно-экономических показателей и процесса рекрутинга объекта исследования позволил выявить проблемы. Разработаны мероприятия: направление сотрудника, занимающегося ведением кадровой документации в рекрутинговое агентство для обучения базовым умениям и

навыкам рекрутера; моделирование схемы рекрутинга, которой будет руководствоваться специально обученный сотрудник-рекрутер; внедрение практики аттестации персонала; внедрение института наставничества. Расчёт социально-экономической эффективности показал экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы. Введение, 3 главы, заключение, список используемой литературы.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии.....	8
1.1 Сущность и содержание процесса рекрутинга.....	8
1.2 Этапы процесса рекрутинга персонала.....	13
1.3 Оценка эффективности процесса рекрутинга на предприятии..	22
2 Исследование процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.	29
2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации.....	36
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».....	42
3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации.....	42
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	53
Заключение.....	59
Список используемой литературы.....	62

Введение

За последние годы система найма персонала на российских предприятиях претерпела существенные изменения.

В первую очередь, это коснулось требований, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности. Если раньше на первое место ставились наличие профильного образования и опыта работы в занимаемой должности, то сегодня для руководителей предприятий и организаций на первый план выходит совокупность деловых и личностных качеств сотрудника, которая способна обеспечить высокую результативность его деятельности и в индивидуальном аспекте, и в коллективном.

Во-вторых, всё активнее обсуждается тема создания условий для внутрифирменного обучения и развития персонала, в целях обеспечения предприятия менеджерами всех уровней из числа собственных работников, хорошо знающих специфику и сумевших продемонстрировать свою продуктивность. Другими словами, кадровая ротация стала восприниматься как полноценный ресурс преодоления и предупреждения кадрового дефицита.

В-третьих, в теоретических и прикладных исследованиях в области менеджмента персонала и организации всё чаще прослеживается идея о том, что к процессу найма и ротации персонала на предприятии следует подходить с позиции принципов и технологии рекрутинга, как профессиональной деятельности, который, в отличие от обычной практики подбора кадров для замещения вакантных должностей, предполагает глубокий анализ потребности предприятия в кадрах, исследования внешний и внутренних ресурсов и экономическую целесообразность.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что рекрутинг на отечественных предприятиях практикуется редко, по-прежнему уступая место обычному набору стандартных процедур найма персонала, мало связанных со стратегией развития предприятия и кадровой политики, притом требующих

достаточно высоких затрат без оценки социальных и экономических эффектов, возникающих в результате их реализации.

Стандартный подход к подбору персонала приводит к регулярному дефициту высококвалифицированных кадров, недостаточной производительности, текучести кадров, снижению общей эффективности работы предприятия, образуется замкнутый круг: недостаточно подходящий для работы на предприятии персонал не позволяет обеспечить высокую результативность финансово-хозяйственной деятельности, а недостаточная эффективность финансово-хозяйственной деятельности препятствует привлечению на предприятие высококвалифицированных кадров, чьи профессионально важные деловые и личностные качества в полной мере соответствуют потребностям в кадровом обеспечении.

Наличие противоречия между объективно существующей потребностью во внедрении полноценной практики рекрутинга и фактической её заменой малоэффективными отдельными процедурами по подбору и отбору персонала на российских предприятиях обуславливает актуальность темы настоящей выпускной квалификационной работы.

Целью настоящего исследования является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ФОРС»).

В качестве объекта исследования выступает процесс рекрутинга в ООО «ФОРС».

Предметом исследования являются пути совершенствования процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Достижение поставленной цели осуществлялось посредством последовательного решения следующих задач:

4) Изучить теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии;

5) Проанализировать актуальное состояние процесса рекрутинга в ООО «ФОРС»;

б) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Методы исследования включают:

- общетеоретические методы исследования (теоретический анализ источников научной информации, отчётности и статистических данных по движению персонала в организации, синтез, обобщение, систематизация);
- эмпирические методы исследования (тестирование, опрос);
- моделирование.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными задачами и состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии

1.1 Сущность и содержание процесса рекрутинга

Понятие «рекрутинг» имеет немецкое происхождение. В западноевропейском менеджменте персонала оно означает «найм», «вербовку», «подбор персонала» [9].

На сегодняшний день термин «рекрутинг» употребляется в широком и узком значении (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные варианты употребления термина «рекрутинг»

Рекрутинг персонала по праву считается важнейшим компонентом кадровой политики любого предприятия особым бизнес-процессом, который осуществляется HR-менеджером или рекрутером.

Задачи рекрутинга условно можно разделить на две группы [21].

Первая группа – это задачи, относящиеся к предприятию, выступающему в качестве клиента:

– привлечение персонала в соответствии с требованиями предприятия;

- обеспечение надёжности подбора, то есть качество направленного специалиста;
- обеспечение привлечения персонала в строго указанные сроки.
- задачи второй группы, относящейся к самому отделу рекрутинга:
- рентабельность деятельности отдела;
- поиск и обучение самих рекрутеров;
- создание HR -бренда и продвижение компании на рынке труда.

Действия по комплектации компании персоналом обычно называют поиском, подбором и привлечением персонала, хотя в настоящее время стало активно использоваться понятие «внутренний рекрутмент» для обозначения этой деятельности. Привлечение, как правило, осуществляют из внешних и внутренних источников.

К внешним источникам привлечения персонала относится всё то неопределенное количество кандидатов, имеющих возможность работать в компании, но не работающих в ней в настоящий момент [23].

Перечень внешних источников привлечения персонала представлен на рисунке 2.

Большое количество HR-менеджеров компаний используют услуги рекрутинговых агентств, для того, чтобы избежать непредвиденных трудностей в подборе персонала и рационально использовать время на работу с уже работающими сотрудниками компании. Основное преимущество сотрудничества с агентством заключается в том, что при подаче заявки, состоящей из наименования должности, размера заработной платы, основного содержания деятельности, профессиональный рекрутер разрабатывает из первичной заявки подробную спецификацию, следуя которой он безошибочно выбирает наиболее приемлемые источники привлечения персонала и на ранних стадиях отсеивает тех, кто по каким-либо критериям оказывается непригодным для замещения вакансии. Соответственно, дальнейший отбор HR-менеджер и руководитель компании

могут осуществлять из ограниченного количества кандидатов, а не из общей массы всех, кто откликнулся на размещённое объявление.

Кроме того, рекрутинговое агентство может содействовать поиску кандидатов из числа работающих в других компаниях и зарекомендовавших себя как высококвалифицированные специалисты. Это особенно актуально при подборе кандидатов на руководящие должности или специалистов узкого профиля, которые востребованы на рынке труда, но в их сфере деятельности наблюдается кадровый дефицит.



Рисунок 2 – Внешние источники привлечения персонала

Обычно агентство направляет нескольких кандидатов, чтобы предприятие-заказчик могло выбрать наиболее подходящего, ведь предварительные собеседования, проводимые рекрутерами, не позволяют в полной мере учесть специфику будущего взаимодействия потенциальных работодателя и сотрудника на личностном уровне.

Особенность работы рекрутинговых агентств заключается, в первую очередь, в том, что они гарантируют соответствие направляемых на предприятие кандидатов всем тем требованиям, которые были заявлены клиентом-работодателем. В этом их главное отличие от служб занятости населения и обычных кадровых агентств, которые не дают и не могут дать гарантий того, что направляемый кандидат, действительно, обладает требуемыми качествами.

Если, по каким-либо причинам, выясняется, что направленный рекрутинговым агентством специалист не обладает теми качествами, которые были заявлены работодателем в своём запросе на подбор персонала, агентство берёт на себя обязательства подыскать другую кандидатуру [25].

Популярным источником привлечения молодых, перспективных кандидатов являются учебные заведения. Наиболее часто встречающимся недостатком работы с ВУЗами являются большие временные затраты. Однако сейчас процесс отбора подходящих кандидатур для дальнейшей работы на предприятии (в организации) существенно упростился, в виду того, что многие компании стали практиковать наблюдение за потенциальными кандидатами на вакантные должности из числа студентов в процессе прохождения ими производственной практики и написания выпускных квалификационных работ [25].

Служба занятости на сегодняшний день является не самым эффективным источником персонала. Возможно, данная ситуация складывается потому, что изначально служба занятости была ориентирована на обслуживание промышленных предприятий и до настоящего времени не приспособилась к объективным требованиям рынка труда, который диктует

совершенно иные, нежели в индустриальном и постиндустриальном обществе, условия подбора персонала, в частности, требования к профессионально значимым деловым и личностным качествам потенциальных работников. В этой связи службы занятости населения сегодня в большей степени пригодны для подбора персонала, призванного выполнять простую рутинную работу, не требующую высокой квалификации.

Анализ данных, опубликованных на официальном сайте Городского центра занятости населения города Красноярска, свидетельствует о том, что наибольшая доля контингента, осуществляющего поиск работы через ЦЗН, – это люди, потерявшие работу вследствие ликвидации или реорганизации предприятий, на которых они работали раньше. Значительная часть таких специалистов вынуждена проходить профессиональную переподготовку для освоения новой специальности. Чаще всего это относится к тем, у кого была либо узкая специализация на прежнем месте работы, либо такая специальность, которой предложение на рынке труда перенасыщено.

Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии.

В данном случае кандидат сам обращается на предприятие со своим резюме и проходит собеседования без предварительной внешней оценки его соответствия требованиям работодателя и без посредничества третьих лиц.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях на сегодняшний день являются глобальная сеть Интернет и печатные периодические издания. Телевидение и радио используются реже по причине их невысокой эффективности [15].

Печатные СМИ и Интернет-порталы по поиску работы, в свою очередь, подразделяются на универсальные и специализированные. Первые предназначены для поиска кандидатов на вакансии по узкому профилю

деятельности, вторые – для поиска кандидатов на вакантные должности в любых сферах деятельности, без жёсткой индустриальной привязки.

На сегодняшний день многие компании отдают предпочтение внутреннему поиску и привлечению. Продвижение по карьерной лестнице своих сотрудников обходится дешевле. Помимо стоимости, это повышает заинтересованность работников, улучшает моральный климат и усиливает влияние HR-бренда.

Вместе с тем, использование внутренних резервов не всегда оказывается возможным по разным причинам. Это может быть специфика занимаемой должности, требующая тех знаний, умений и компетенций, которыми не обладают сотрудники предприятия. Кроме того, на большинстве российских предприятий не практикуется формирование кадрового резерва. На сегодняшний день кадровый резерв обязателен только лишь в крупных корпорациях, деятельность которых выстраивается по зарубежным образцам менеджмента, в органах государственного и муниципального управления и в некоторых государственных учреждениях (чаще всего – в образовательных учреждениях системы среднего и высшего профессионального образования) [26].

Таким образом, под рекрутингом следует понимать особый вид деятельности по подбору персонала для предприятий, предполагающий следование запросу предприятия с оценкой соответствия кандидатов предъявляемым требованиям и гарантией такого соответствия.

1.2 Этапы процесса рекрутинга персонала

Технология рекрутинга представляется удобным средством подбора специалистов на вакансии и состоит из шести укрупненных этапов (рис. 3) [31].

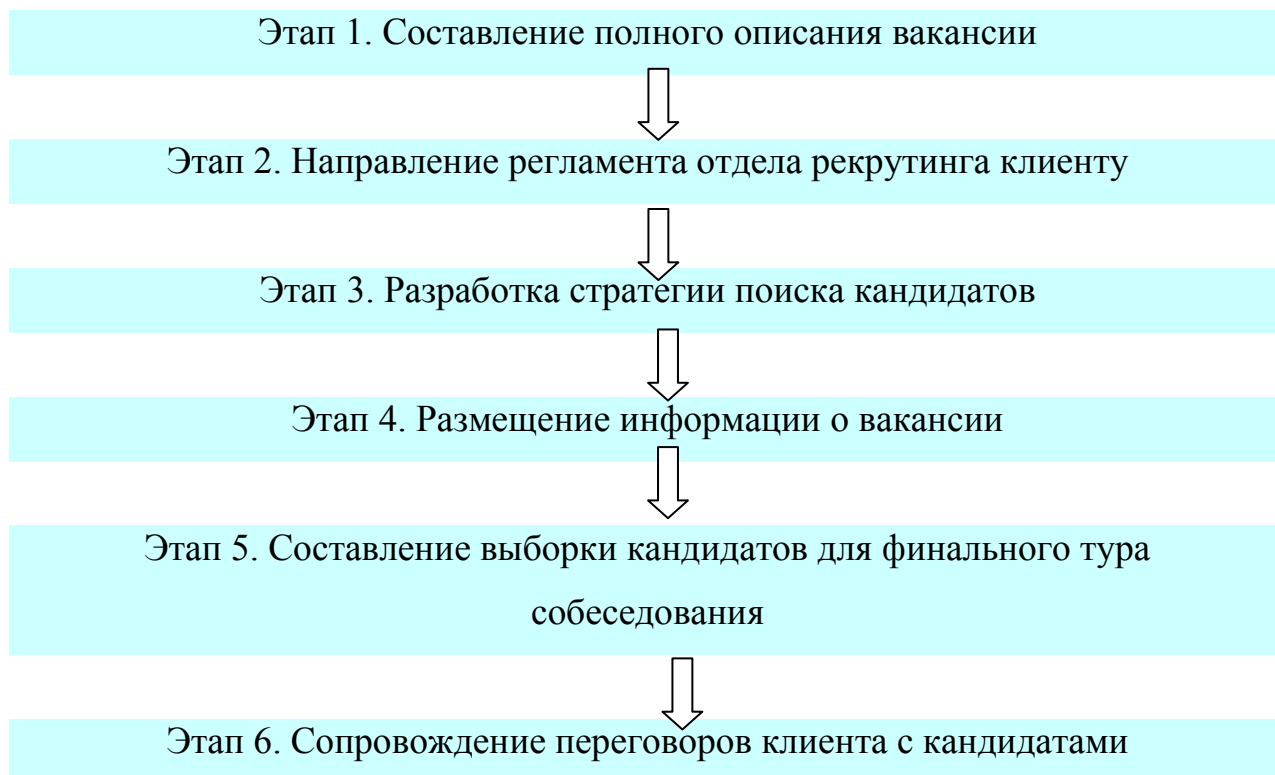


Рисунок 3 – Технология рекрутинга

На первом этапе – этапе описания вакансии – задача рекрутера состоит в том, чтобы максимально полно и подробно изложить суть вакантной позиции, требования к кандидату, круг его обязанностей и компенсационный пакет.

Вслед за этим клиенту направляется регламент отдела рекрутинга, где прописаны обязательства сотрудников отдела при работе над выполнением заявки по поиску кандидатов на вакантную должность. Это очень важный этап, так как регламент устанавливает пределы полномочий рекрутера, закрепляет исчерпывающий перечень его обязательств перед клиентом и сроки исполнения заявки.

После согласования регламента разрабатывается стратегия поиска, включающая анализ предыдущих поисков на аналогичные вакансии, поиск кандидатов в компьютерной базе данных, отбор поступающих резюме и так далее.

После первичного анализа ситуации осуществляется размещение информации о вакансии в изданиях, ориентированных на потенциальных кандидатов. Информация о вакансии также может быть размещена на корпоративном сайте работодателя и на иных ресурсах глобальной сети Интернет.

После подведения первичных итогов, в том числе – отсева массы кандидатов, не подходящих под основные требования работодателя после первого тура собеседования, рекрутер составляет выборку кандидатов, которые наилучшим образом отвечают тем требованиям, которые содержатся в заявке клиента-работодателя. Перечень самых квалифицированных кандидатов предоставляется руководителю подразделения с вакантной должностью для проведения финального тура собеседований и окончательного отбора.

Сопровождение отбора кандидатов предполагает возможность участия рекрутера в проведении финального собеседования руководителя организации, подавшей заявку в рекрутинговое агентство, с кандидатами. В соответствии с пожеланиями руководителя организации, могут проводиться переговоры, в ходе которых рекрутер представляет свои характеристики каждого из кандидатов, высказывает свои соображения относительно их деловых качеств, даёт свои рекомендации, что, в конечном итоге, помогает осуществить окончательный выбор.

В современном менеджменте организации прочно утвердилась идея о том, что эффективность деятельности организации находится в прямой зависимости от уровня квалификации и качества работы каждого сотрудника. Допущение ошибок в подборе кадров приносит организации, как минимум, недополученную прибыль, а, как максимум, финансовые и репутационные потери. Успешный подбор кадров, напротив, является удачным инвестированием. Эти положения стали аксиомами, не требующими доказательств, поэтому комплектование кадров признаётся одним из

ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации [30].

Особое значение профессиональный рекрутинг приобретает в тех ситуациях, когда предприятию требуются кадры высшей квалификации или довольно редкой специализации. Такие сотрудники, как правило, не испытывают сложностей с трудоустройством и прочно закрепляются на своих рабочих местах с хорошими условиями работы.

При наличии потребности в таких кадрах, прежде чем приступить к их поиску, профессиональный рекрутер работает по методу Executive-search и, прежде всего, проводит тщательную подготовительную работу.

Во-первых, ему необходимо выяснить мотивы принятия руководством предприятия решения о поиске и найме редкого кадра. Это должно быть тщательно продуманное и взвешенное решение. Во-вторых, следует объективно оценить возможности для привлечения такого специалиста. В данном случае речь идёт не только о финансовой стороне вопроса, то есть о размере вознаграждения за труд для ценного кадра, но и об установлении границ его персональной ответственности за результативность работы предприятия в целом. В число задач рекрутера входит разъяснение работодателю следующего момента: одно лишь появление в штате ценного высококвалифицированного кадра не обеспечит стремительного роста показателей деятельности предприятия в целом, в силу того, что, как отмечалось выше, конечная результативность зависит от всего персонала.

Поэтому следует объективно оценить те ожидания, которыми руководствуется администрация предприятия, и те возможности, которыми она располагает для привлечения редких кадров [10].

Executive-search так же предполагает мониторинг условий работы в данной конкретной должности в различных организациях. Это необходимо для чёткого представления работодателя о том, каков может быть круг обязанностей специалиста, и какой размер вознаграждения за труд будет оптимальным при данном конкретном перечне служебных обязанностей.

Одна из самых сложных задач специалиста по Executive-search заключается в сборе информации о конкурентах работодателя-заказчика, у которых могут работать потенциальные кандидаты на вакантную должность.

Ему необходимо выяснить, у каких конкурентов в штате имеются кадры высокой квалификации, подходящие под требования заказчика, составить их список и начать работу по организации с каждым из них индивидуальных встреч.

Совершенно очевидно, что даже при наличии контактных данных рекрутеру необходимо проявить максимум своего профессионализма для того, чтобы заинтересовать потенциального кандидата в проведении такой встречи, ведь, как говорилось выше, ценные кадры не испытывают трудностей с трудоустройством, и условия их работы, как правило, вполне отвечают их потребностям, что, само по себе, исключает наличие у них потребности в смене места работы.

Понимание того, что может заинтересовать потенциального кандидата, основывается на скрупулёзном изучении его карьерного пути и достижений. В случае получения согласия потенциального кандидата на встречу, такая встреча проводится, и в процессе уточняются все предварительно собранные данные. При наличии заинтересованности кандидата в предложении потенциального работодателя и подтверждении того, что этот кандидат подходит под заявку работодателя, организуется интервью.

До проведения интервью сотрудник агентства, занимающегося executive-search, должен собрать ещё большее количество информации о кандидате, в первую очередь, отзывы коллег, непосредственных руководителей и подчинённых кандидата. Такая работа требует особых коммуникативных навыков и дипломатичности [13].

В ходе интервью детально проясняется вопрос о круге обязанностей кандидата на нынешнем (или прежнем, если специалист временно не работает) месте работы.

Существенное значение имеет диагностика деловых и личностных качеств кандидата, в том числе особенностей его мотивации [27].

Специалистами в области рекрутинга отмечается, что в Executive search крайне важно не ограничиваться сбором рекомендаций от руководства и коллег кандидата на вакантную должность. Изучение рекомендаций в обязательном порядке должно сопровождаться выяснением в ходе интервью отношения самого интервьюируемого к своим коллегам, руководству, подчинённым. Рекомендации и отзывы кандидата не должны быть противоречивыми [26].

Объективная сложность Executive search обуславливает необходимость привлечения ответственным за поиск кандидата рекрутером своих коллег и узких специалистов. Для выполнения заявки заказчика лучше работать командой. При условии командной работы срок выполнения заказа составит 2-3 месяца.

С учётом того, что рекрутеру необходимо работать с закрытой информацией, а также узнавать мельчайшие подробности бизнеса заказчика, высокая стоимость услуги Executive search представляется закономерной и оправданной.

Методы рекрутинга в современном рынке представлены достаточно разнопланово. Однако каждая организация имеет возможность самостоятельно решить, каким образом будут привлечены сотрудники в компанию. Как правило, этот процесс определяется личным выбором руководства или рекрутера компании.

Правильно и чётко сформулированные требования к кандидату ложатся в основу объективной оценки степени его соответствия этим требованиям.

При этом объективная оценка должна быть разносторонней и включать целый ряд параметров [22]:

- особенности личности кандидата;
- профессиональный опыт и особенности карьеры (здесь следует обратить внимание на продвижение в профессиональной деятельности – с

каких позиций кандидат начинал свою профессиональную карьеру, каким образом повышал квалификацию, менялся ли круг его обязанностей, был ли карьерный рост (если он предполагается, т.к. не во всех областях профессиональной деятельности он возможен), имеются ли награды, поощрения и взыскания);

– состояние здоровья (чтобы исключить негативное воздействие вредных факторов или оценить последствия воздействия таких факторов в прошлом, если таковые имелись);

– работоспособность (в том числе такие психофизиологические аспекты, как тип темперамента, который прямо и непосредственно влияет и на уровень вработываемости, и на степень выносливости, и на темп деятельности, и на характер реагирования на нагрузки);

– актуальное психологическое состояние (здесь необходимо обратить внимание, в первую очередь, на состояние удовлетворённости/неудовлетворённости кандидата своим нынешним образом жизни, в том числе – работой, на наличие/отсутствие признаков профессионального выгорания, на наличие/отсутствие зависимости между складывающейся ситуацией в личной/семейной жизни и карьере);

– отношение к карьерному росту и профессиональному развитию (в данном случае особое внимание следует обратить на то, как кандидат воспринимает идею о повышении своей квалификации и переподготовке, соотнеся эти сведения с тем, как он в действительности повышал свою квалификацию или осваивал новые специальности).

На сегодняшний день менеджерами по персоналу используются разнообразные методы сбора всей необходимой о кандидате информации.

Основным методом, независимо от того, на какую должность принимается соискатель, было и остаётся собеседование в форме интервью. Умелое интервьюирование позволяет специалисту получить ответы на все интересующие его вопросы и одновременно отследить невербальную реакцию собеседника, которая существенным образом дополняет вербальную

информацию и позволяет обнаружить некоторые личностные свойства кандидата (робость и застенчивость, коммуникабельность, доверчивость и т.д.).

При соблюдении должной тактичности, в процессе собеседования допустимо задавать интервьюируемому вопросы личного характера – о том, как он предпочитает проводить досуг, каковы его интересы и увлечения, каковы его цели в жизни, планы на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу. Эта информация позволяет оценить степень перспективности кандидата для предприятия, определить, насколько сам кандидат связывает своё будущее с профессиональной деятельностью именно на этом предприятии, насколько высок риск того, что человек рассматривает вакансию как временный вариант (а это означает, что он уволится, не успев до конца пройти период адаптации), насколько его образ жизни соотносится с установленным режимом работы и т.д.

За последнее десятилетие в практику менеджмента персонала прочно вошло использование различного психодиагностического инструментария, позволяющего оценивать психологические особенности претендентов на вакантную должность.

Следует отметить, что выбор такого инструментария должен отвечать требованиям целесообразности, валидности и надёжности. Иначе говоря, психологическое тестирование не должно проводиться только ради самого тестирования, оно должно быть информативным для работодателя и оценивать те качества претендента, которые, действительно, необходимы для выполнения им своих должностных обязанностей. Информативность и достоверность получаемых сведений обеспечиваются использованием только стандартизованных психодиагностических методик, разработанных специалистами и прошедшими надлежащую апробацию [26-27].

Применение при отборе кандидатов психологического тестирования сопряжено с одной особенностью. Она заключается в том, что, с одной стороны, к процедуре тестирования заранее подготовиться довольно сложно,

в виду того, что большинство стандартизованных психодиагностических методик объёмны, а интерпретация полученных результатов требует наличия специальных знаний; с другой стороны, сегодня большинство применяемых рекрутерами и менеджерами по персоналу методик находится в свободном доступе в сети Интернет, и при наличии у кандидата информации о том, какие тесты, опросники будут применяться, он может довольно хорошо подготовиться к тестированию. Во избежание столкновений с ситуациями, когда кандидат приходит подготовленным к тестированию, необходимо предусмотреть разные варианты комплектации контрольно-измерительных материалов.

Всё чаще в практике специалистов, занимающихся отбором и подбором персонала, применяется такой метод, как «центр оценки» или *assessment*. Его суть заключается в создании для кандидата ситуации погружения в обстановку работы на предприятии в режиме реального времени. Для этого разрабатывается сценарий, в котором подробно прописывается модель деятельности потенциального сотрудника на рабочем месте: задание для выполнения, ожидаемый результат. Нередко предусматриваются искусственно создаваемые препятствия, что позволяет оценить способность сотрудника ориентироваться в ситуации и находить выход из затруднительного положения.

Очевидное преимущество этого метода заключается в том, что его применение позволяет оценить профессиональные знания, умения и личностные качества кандидата на вакантную должность одновременно [27].

Все вышеперечисленные методы являются традиционными. Наряду с их использованием, могут применяться и нетрадиционные методы.

Среди нетрадиционных методов довольно большой популярностью пользуется стрессовое интервью (или стрессовое собеседование), в ходе которого искусственно создаётся нестандартная ситуация, реакция на которую кандидата показывает, насколько он стрессоустойчив и находчив.

Ситуации могут быть самыми разными – от простой потери резюме до пролитой на одежду кандидата чашки кофе.

Ещё один распространённый вариант метод нетрадиционной оценки кандидата на вакантную должность – brainteaser-интервью. Его суть заключается в постановке перед претендентом задачи, не имеющей никакого отношения к будущей работе. Это может быть любая задача – от логической до выразительного исполнения стихотворного произведения. Этот метод чаще всего используется тогда, когда вакантная должность подразумевает креативность мышления или особый склад ума.

Таким образом, существует множество методов реализации целей и задач рекрутинга, а сама технология представляет собой многоступенчатый процесс, реализация которого начинается с формулировки и уточнения запроса и завершается представлением рекрутером кандидатов на вакантные должности руководству предприятия, подавшего заявку.

1.3 Оценка эффективности процесса рекрутинга на предприятии

Рассмотрение вопроса об оценке эффективности процесса рекрутинга на предприятии следует начать с замечания о том, что на сегодняшний день комплексных оценочных процедур, предназначенных для таких целей, ещё не разработано.

Как отмечает профессиональный российский рекрутер Жанна Балабанюк (генеральный директор рекрутинговой компании «R&C Kyiv Group LLC», доктор философии в области управления человеческими ресурсами), проблематика оценки эффективности рекрутинга, равно как адаптации персонала, хотя и освещается в специальной литературе, на практике остаётся мало обсуждаемой. Это обусловлено существующим стереотипом о том, что главный показатель эффективности деятельности рекрутера – это скорость закрытия вакансии. Из этого следует, что оценка

рекрутинга осуществляется на основании количественных данных о том, сколько вакансий ведёт одновременно рекрутер, и сколько вакансий он закрывает за отчётный период (месяц, квартал, полугодие, год). Ещё один фактор, учитывающийся при таком подходе, - это степень сложности выбора лучшего кандидата из лучших [3].

В действительности такой подход, хотя и логичен, но недостаточно информативен, и по указанным показателям нельзя в полной мере, объективно оценить эффективность рекрутингового процесса на предприятии.

Более того, даже привлечение в качестве критерия количество вновь принятых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и не сумевших его пройти, особо не добавляет процедуре оценки рекрутинга информативности и объективности.

Это обусловлено тем фактом, что качество процесса найма персонала – категория гораздо более сложная, нежели её количественный результат, выраженный в количестве претендентов на вакантную должность, с которыми рекрутер проводит работу, и скорости закрытия вакансий.

Помимо прочего, названные показатели не в полной мере соотносятся с теми тенденциями, которые характеризуют текущую практику найма персонала.

Первая тенденция – это найм «на вчера», а именно: вопрос о найме персонала извне или о переводе на вакантную должность кого-либо из действующих сотрудников возникает, как правило, постфактум, то есть тогда, когда потребность в сотруднике уже обозначилась со всей очевидностью. Это происходит, в первую очередь, потому, что прогноз потребности в персонале по-прежнему не является обязательной составляющей при разработке кадровой политики в российских компаниях. Отсюда и возникает проблема срочного закрытия вакансий, которая не возникала бы, если бы осуществлялось прогнозирование.

Вторая тенденция – это установление минимальных значений количества кандидатов, которые должны участвовать в процессе отбора.

Экспертами отмечается, что «у менеджмента существует убеждение, что выбор должен быть как минимум с 5-7 кандидатов, при этом аргументации количества кандидатов для выбора, как такового, нет. Как следствие, многие компании выстраивают систему найма персонала, в приоритете определяя скорость поиска кандидата и количества кандидатов для выбора» [3].

В результате качество найма оценивается на этапе входа в компанию, а не отдачи от новичка и ценности для команды и вклада в общий результат работы компании.

Ресурсный координатор рекрутингового агентства Cogniance Ирина Топилина, проанализировав собственный многолетний опыт работы рекрутером и опыт своих коллег, утверждает, что существует две базовых метрики, отображающих эффективность процесса рекрутинга на предприятии или в специализированном рекрутинговом агентстве [29].

Первая метрика – это время, затраченное на каждый из этапов рекрутинг-процесса.

Рекрутерам рекомендуется составлять таблицу такого вида, какой представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Первая базовая метрика оценки эффективности процесса рекрутинга

Этап подбора персонала	Нормативный (плановый) срок прохождения этапа, в днях	Фактическое время прохождения этапа, в днях	Разница между плановым и фактическим временем прохождения этапа
...
...
Суммарная продолжительность процесса, в днях			

Заполнение такой таблицы и критический анализ её данных позволят рекрутеру увидеть, на каком из этапов кандидаты находятся дольше всего, проанализировать причины и, если есть такая возможность, сократить фактическое время прохождения этого этапа.

Кроме того, такая таблица позволяет увидеть различия между нормативными сроками прохождения каждого этапа процесса рекрутинга и фактическим. Говоря о нормативных сроках, имеется в виду условная нормативность, так как стандартизованных общепринятых показателей продолжительности каждого этапа процесса рекрутинга не существует. В качестве наглядного примера здесь можно привести время, затрачиваемое на проведение психодиагностических процедур, которые позволяют определить выраженность профессионально значимых личностных качеств кандидатов на вакантные должности. Если времени затрачивается больше, чем то, которое предусмотрено на проведение самой процедуры и обработку результатов, значит, этот этап недостаточно эффективен, и следует искать варианты сокращения времени на его проведение, например, за счёт использования электронных скриптов для обработки результатов опросов и тестирований.

Вторая обязательная метрика – это количество кандидатов на каждом из этапов процесса. Здесь важно просчитать не только количество претендентов, но и процент перехода с этапа на этап.

Здесь так же рекомендуется составлять таблицу, в которую заносятся количественные данные в процентах. Опять же, приведу таблицу и комментарии к ней. В качестве примера И. Топилина использует долю резюме, прошедших этап отбора техническими специалистами. Она должна быть не ниже 80% [29]. Если данный показатель ниже, значит, рекрутеры представляют на рассмотрение резюме низкого качества, что может быть вызвано самыми различными причинами – некорректным составлением заявки на вакансию, недостаточностью технических знаний рекрутеров,

существенные различия между заявленными требованиями и реальными и т.д.

Очень важным показателем является процент принятия соискателей. Он показывает, сколько рекрутеру потребуется представить кандидатов, чтобы закрыть одну вакансию. Этот показатель И. Топиловой назван «конвертацией резюме» [29], который позволяет не только оценить производительность рекрутинга, но и осуществлять прогнозные оценки по найму персонала в ближайшей и среднесрочной перспективе.

Специалистами в области рекрутинга так же отмечается, что на сегодняшний день средний срок работы на одном предприятии среди сотрудников в возрасте до 30 лет резко сократился с трёх лет до полутора. Из этого следует вывод о том, что такой целевой ориентир рекрутинга, как быстрое закрытие вакансии, действительно, не актуален, а эффективность процесса рекрутинга, ориентированного на такую цель, будет низкой априори.

Следовательно, целевой ориентир процесса рекрутинга должен состоять в том, чтобы находить именно тех, кандидатов, которые смогут стать высокопродуктивными сотрудниками и приносить отдачу для компании.

Исходя из этого, можно выделить те критерии, по которым можно оценить эффективность рекрутинга, ориентированного на подбор кандидатов, готовых работать на предприятии долго и продуктивно.

В число таких показателей экспертами включаются [24]:

- 1) Количество новичков, которые работают более 1 года из числа принятых за прошлых 2 года.
- 2) Количество тех, кто не ушел в течение первых 2-х лет работы в компании с момента прихода в нее.
- 3) Доля сотрудников, которые были переведены на выше позиции или более сложную работу за прошлый период (1-2 года).

4) Число сотрудников, которые имеют карьерный и профессиональный рост внутри компании с момента прихода в неё.

5) Доля сотрудников результаты, которых выше средних по компании, среди тех, кого привлекли или перевели внутри компании за последние 1-2 года.

6) Оценка отдачи от работы новых сотрудников и количество высокопродуктивных. Так как если в команду попадает высокопродуктивный сотрудник то результаты работы команды, синергия от взаимодействия возрастает.

7) Процент должностей закрытых внутренними и внешними кандидатами. Нахождения баланса, при котором создаются возможности для профессионального и карьерного роста внутри компании и обновление за счёт привлеченных новых кандидатов.

8) Стоимость найма одного сотрудника для компании. Затраты (как прямые так и не прямые) на привлечение одного сотрудника в сопоставлении с аналогичными компаниями на рынке.

В публикациях современных исследователей особо отмечается, что в каждом отдельно взятом случае критерии оценки эффективности рекрутинга будут различными [27]. Их перечень должен быть достаточным для того, чтобы чётко понимать, насколько рекрутинговый процесс результативен, но при этом не избыточным.

Подводя итог всему вышесказанному, мы можем сформулировать следующие выводы:

1) под рекрутингом следует понимать особый вид деятельности по подбору персонала для предприятий, предполагающий следование запросу предприятия с оценкой соответствия кандидатов предъявляемым требованиям и гарантией такого соответствия;

2) существует множество методов реализации целей и задач рекрутинга, а сама технология представляет собой многоступенчатый процесс, реализация которого начинается с формулировки и уточнения

запроса и завершается представлением рекрутером кандидатов на вакантные должности руководству предприятия, подавшего заявку;

3) критерии оценки эффективности рекрутинга в каждом отдельно взятом случае будут различными. Их перечень должен быть достаточным для того, чтобы чётко понимать, насколько рекрутинговый процесс результативен, но при этом не избыточным.

2 Исследование процесса рекрутинга в ООО «ФОРС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с Ограниченной Ответственностью «ФОРС» (ООО «ФОРС») работает на российском рынке с 2000 года, специализируется на оптовой, мелкооптовой, розничной торговле и доставке продуктов питания типа «бакалея», таких как мука, крупы, подсолнечное масло, макаронные изделия, кетчупы, соусы, сахар, соль, консервированная кукуруза, фасоль, приправы, каши, и т.д.

Миссия компании в обеспечении российских любителей чая и кофе горячими напитками непревзойденного качества. Специалисты постоянно следят за неизменностью вкусовых качеств всех поставляемых видов чая и кофе.

ООО «ФОРС» является эксклюзивным представителем брендов Danesi (итальянский кофе) и Althaus (немецкий чай) в России.

Компания предлагает своим клиентам широкий ассортимент профессионального кофейного оборудования: традиционные кофемашины Rancilio (Италия) и MCE (Румыния), суперавтоматические кофемашины WMF (Германия) и Eggo (Италия), а также профессиональные кофемолки KRYO и Mazzer (Италия) и многое другое.

В сервисной службе компании работают первоклассные инженеры, прошедшие обучение непосредственно в учебных центрах у производителей. Специалисты занимаются техническим обслуживанием предоставленного кофейного оборудования и при необходимости осуществляют ремонт любой сложности в сжатые сроки. Также компания организует регулярные тренинги для бариста, барменов и официантов.

На сегодняшний день в структуру ООО «ФОРС» входит четыре обособленных подразделения, два из которых находятся в городе Красноярске, и по одному в Канске и Ачинске.

Организационная структура управления ООО «ФОРС» представлена на рисунке 4.

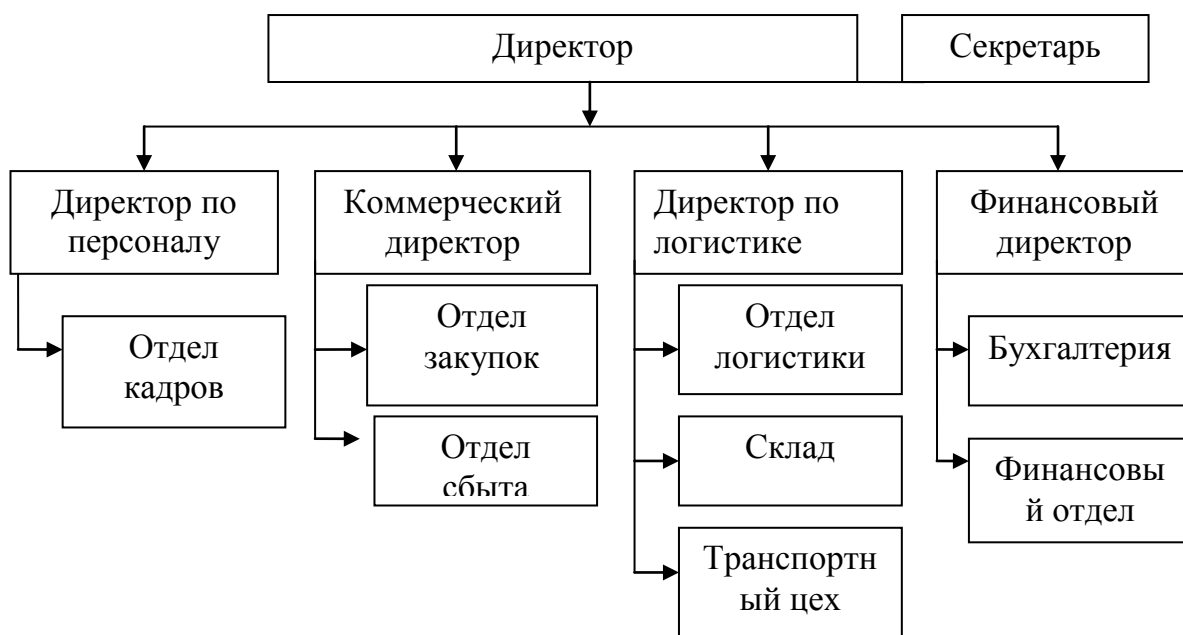


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «ФОРС»

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «ФОРС». В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товара со склада несет коммерческий директор, он отвечает за закупку бакалейных продуктов и их реализацию.

На него одного возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров.

В силу того, что предприятие относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг. Контроль за оперативным и

качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за прошедшие три года (табл. 2).

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ООО «ФОРС» за 2016-2018 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 г. к 2016 г.	2018г. к 2017 г.	2017 г.к 2016 г.	2018 г.к 2017 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	105047	129450	157317	24403	27867	123,2	121,5
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	92101	106464	128753	14363	22289	115,6	120,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	21456	22986	28564	1530	7108	107,1	124,3

Как показывают данные таблицы 2, выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом, увеличилась на 24403 тыс. руб. или на 23,2%.

Аналогичная тенденция к росту наблюдается и в 2018 году: выручка увеличилась на 27867 тыс. руб. или на 21,5 %, в сравнении с 2017 годом.

Положительная динамика свойственная и таким показателям, как себестоимость проданной продукции и валовая прибыль.

Тот факт, что себестоимость продукции растёт, указывает на увеличение производственных издержек.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что темпы роста себестоимости, всё же, существенно ниже темпов роста выручки от продаж, что позволяет говорить об отсутствии рисков прихода предприятия к убыточному состоянию.

Особое внимание следует обратить на показатели 2018 года. В прошедшем году и абсолютные, и относительные показатели динамики роста существенно выше, чем в предшествующие годы, что так же свидетельствует о позитивной динамике в финансово-экономических результатах деятельности предприятия.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$P_{п2016} = 0,5\%$$

$$P_{п2017} = 1 \%$$

$$P_{п2018} = 2,7\%$$

Динамика рентабельности наглядно представлена на рисунке 5.

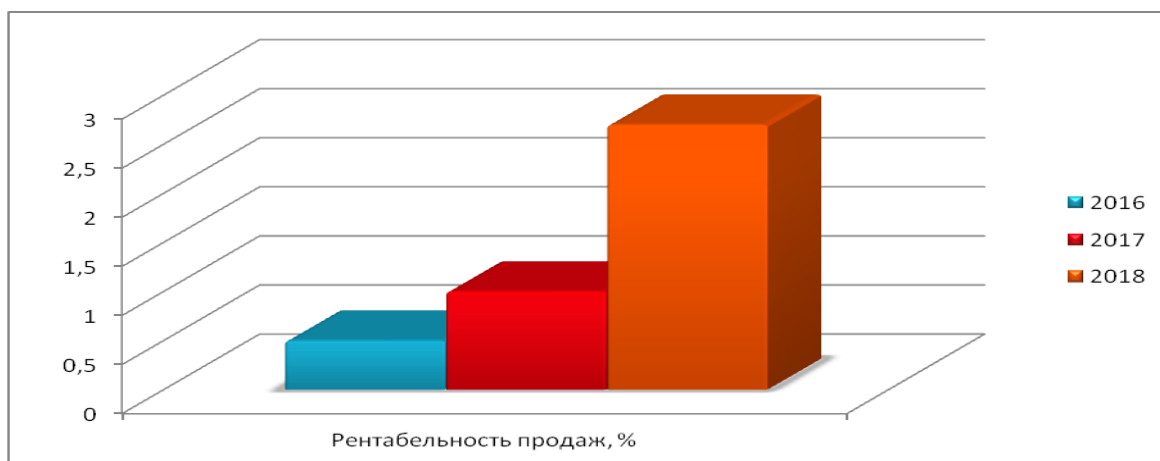


Рисунок 5 – Динамика рентабельности предприятия ООО «ФОРС»

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО «ФОРС» увеличилась за анализируемый период с 0,5% до 2,7%, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

Таким образом, в целом за период 2016-2018 гг. наблюдается тенденция основных показателей деятельности к росту.

В контексте темы настоящего исследования необходимо обратиться к показателям, характеризующим трудовые ресурсы ООО «ФОРС». Они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «ФОРС» за 2016 - 2018 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017г.	2017 г. к 2016г.	2018 г. к 2017 г.
Численность работающих, чел.	61	59	46	-2,00	-13,00	96,72	80
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39456	21799	15183	-17657	-6616	55,2	70,0
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	53,9	30,80	27,50	-23,1	- 3,3	57,1	89,29
Производительность труда, тыс. руб./чел	17220,8	17009,2	20263,2	-211,6	3254	98,8	119,1

Из таблицы 3 видно, что производительность труда в 2016 году составила 17220,8 тыс. руб./чел., в 2017 году – 17009,2 тыс. руб./чел, в 2018 году – 20263,2 тыс. руб./чел. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло уменьшение показателя на 211,6 тыс. руб./чел. или на 1,2%. В 2018 году по сравнению с 2017 годом рост показателя составил 3254 тыс. руб./чел. или 19,1%.

В то же время средняя заработная плата работника за месяц составила в 2016 году – 53,9 тыс. руб., в 2017 году – 30,8 тыс. руб., в 2018 году – 27,5 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата обнаруживает тенденцию к уменьшению: в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдается спад

среднемесячной заработной платы на 23,1 тыс. руб. на 42,9%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается также ее снижение – на 3,3 тыс. руб., или на 10,71 %. Темпы роста производительности труда в 2017-2018 гг. существенно выше темпов роста заработной платы, что свидетельствует о высокой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Уменьшение численности с 2017 года на 2018 год на 46 человек объясняется направленным действием администрации ООО «ФОРС» по сокращению персонала, с целью сокращения расходов на оплату труда, в свою очередь увеличивается объем работ выполняемые оставшемся персоналом. Также было выбрано направление на обновление кадров, с целью подбора более квалифицированного персонала с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Кадровый состав ООО «ФОРС» приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Кадровый состав ООО «ФОРС»

Наименование	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста 2017/2018, %
Директор	1	1	1	-
Секретарь	1	1	1	-
Заместители директора	2	2	2	-
Бухгалтера	3	3	3	-
Коммерческий директор	1	1	1	-
Старшие менеджеры	6	5	5	80
Менеджеры по продажам	15	15	11	79
Мерчендайзеры	6	6	4	80
Менеджеры по УП	2	2	2	75
Юристы	3	3	2	67
Финансисты	2	2	1	50
Менеджеры по закупкам	7	6	4	67
Менеджеры по маркетингу	6	6	4	80
Водители	6	6	5	67
Итого	61	59	46	77.9

На предприятии довольно эффективно используется система выплат стимулирующего и компенсационного характера, в том числе выплата ежеквартальных премий, премирование работников за производственные результаты и др.

Данные о движении персонала ООО «ФОРС» представлены в таблице 5.

Из данных таблицы 5 следует, что количество увольнений работников со стажем до 1 года в 2017 году составило 12 человек; численность персонала не выдержавших испытательный срок в 2017 году составила 10 %.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «ФОРС»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста 2017/2018,%
Среднесписочная численность	61	59	46	77,9
Принято в течение года новых работников	15	19	41	226,3
Выбыло работников	12	10	42	420
- уход на пенсию, на учебу, в армию	-	-	8	-
- по собственному желанию	7	4	22	800
- за нарушение дисциплины	5	6	12	200,0
Оборот по приему, %	24,6	32,2	90	279,5
Оборот по выбытию, %	19,67	17	91,3	326,8
Общий оборот, %	44,2	49,2	180	136,1
Текучесть кадров, %	19,67	17	91,3	326,8
Коэффициент постоянства кадров, %	55,73	50,84	0,00	-

Высокая текучесть персонала в 2017 году объясняется направленным действием администрации ООО «ФОРС» по сокращению персонала, с целью сокращения расходов на оплату труда, в свою очередь увеличивается объем работ выполняемые оставшемся персоналом. Также было выбрано направление на обновление кадров, с целью подбора более квалифицированного персонала с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Состав администрации за год работы не изменялся. Также можно констатировать, что на данном предприятии довольно низкий коэффициент постоянства кадров, что говорит о значительном изменении штата персонала. В этой связи необходимо проанализировать процесс рекрутинга в организации.

2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации

Основными источниками привлечения персонала в ООО «ФОРС» являются:

- внешние источники;

- внутренние источники.

Внешние источники привлечения персонала ООО «ФОРС»:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- профессиональные ассоциации и объединения;
- центр занятости;
- свободный рынок труда.

Внутренние источники привлечения персонала ООО «ФОРС»:

- высвобождение персонала в связи с изменениями номенклатуры услуг;
- переподготовка персонала;
- перемещение персонала.

Рассмотрим применяемые внешние источники и методы подбора персонала ООО «ФОРС» в 2016-2018 годах (табл. 6).

Таблица 6 – Применяемые внешние источники и методы подбора персонала ООО «ФОРС» в 2016-2018 годах

Год	Количество работников, набранных с помощью указанного метода, чел.				
	Размещение объявлений в местной газете	Рекрутинговое агентство	Объявление о наборе по радио	Ресурсы сети Интернет (специализированные сайты)	Государственные центры занятости
2016	3	1	3	6	2
2017	4	2	4	7	2
2018	6	8	7	15	5

Долевое распределение численности персонала, привлечённого с использованием различных ресурсов, представлено на рисунке 6.

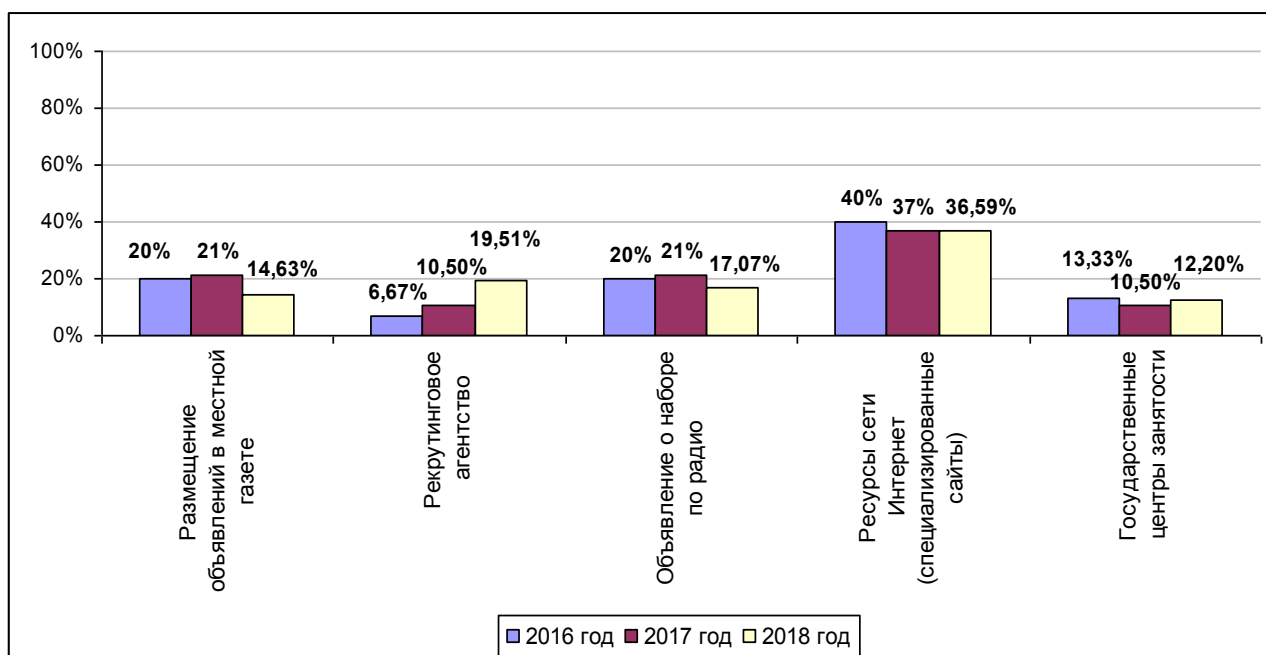


Рисунок 6 – Долевое распределение численности персонала, привлечённого с использованием различных ресурсов

Таким образом, мы видим значительное превышение доли использования услуг рекрутинговых агентств и сети Интернет, в сравнении со всеми остальными источниками.

Примечателен тот факт, что за последние два года (2017-2018 гг.) ни один сотрудник не был привлечён из внутренних ресурсов, что может указывать на недостаточное внимание к оценке действующего кадрового состава предприятия.

Администрация ООО «ФОРС» различает плановый и внеплановый подбор.

Каждый вид требует различных действий в процессе поиска новых работников, имеет разные сроки закрытия вакансии:

- когда открывается новая вакансия, решение о создании которой принято заранее, возникает потребность в новых сотрудниках.

Администрация ООО «ФОРС» приступает к плановому подбору;

- в тех случаях, когда работники уходят в армию, покидают компанию по семейным обстоятельствам, наскоро переезжают в другой город и т.п. (т.е.

этих увольнений никак не избежать), возникает необходимость во внеплановом подборе нового персонала.

Администрация ООО «ФОРС» должна в сжатые сроки закрыть возникшую вакансию, иначе компания понесет убытки.

Внеплановый подбор касается и тех случаев, когда ООО «ФОРС» получает новый проект. По срочному договору администрация набирает дополнительных сотрудников, если для реализации проекта не хватает своего персонала.

Серьезной проблемой в работе ООО «ФОРС» является то, что администрации часто приходится самостоятельно проводить мероприятия по приему и отбору персонала, из-за чего происходит нехватка времени на выполнения непосредственных должностных обязанностей.

Таким образом, основным недостатком системы отбора персонала в ООО «ФОРС» является отсутствие кадрового менеджера, который бы занимался подбором, отбором и первичной адаптацией персонала, проведением опросов среди действующих сотрудников на предмет их удовлетворенности трудом в организации и т.д.

Посмотрим, каковы затраты на подбор и отбор персонала в ООО «ФОРС» и оценим их эффективность.

Прямые затраты ООО «ФОРС», а также количество обратившихся с целью занятия должности, при использовании различных методов подбора известны и представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов подбора персонала в ООО «ФОРС»

Наименование	Источники подбора персонала				
	Размещение объявлений в местной газете	Рекрутинговое агентство	Объявление о наборе по радио	Использование сети Интернет	Гос. центры занятости
Количество работников, набранных с помощью указанного метода, чел.	6	8	7	15	5
Из них работников, уволившихся в течение одного года	2	-	1	1	1
Количество работников, продвинувшихся по службе в течение одного года	-	1	-	1	-

Затраты на использование различных ресурсов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты и эффективность различных ресурсов по подбору персонала ООО «ФОРС» в 2018 году

Используемый ресурс	Общие прямые затраты, тыс. руб.	Количество обратившихся, чел.	Общие косвенные затраты, тыс. руб.	Численность работников, нанятых при использовании метода	Затраты на единицу труда (общие косв.+прямые затраты / числ. принятых раб.), тыс. руб.
Объявления в газете	2	8	8	6	1.66
Рекрутинговое агентство	9	12	15.02	8	3.00
Объявление по радио	22.1	7	9.48	7	5.51
Интернет	1.44	17	5.08	15	0.43
Гос. центр занятости и биржи труда	0	7	6.76	5	1.35
Всего	34.54	51	40.34	41	11,95

Исходя из данных таблицы 8, можно сделать вывод о том, что наиболее экономичными ресурсами по подбору персонала являются сеть Интернет и государственные службы занятости населения, поскольку в первом случае

затраты на единицу труда составили 0,43 тыс. руб., а во втором всего 1,35 тыс. руб.

Самым затратным является размещение объявлений по радио. В данном случае затраты на единицу труда составили 5,51 тыс. рублей.

Итак, на сегодняшний день основные характеристики кадрового состава ООО «ФОРС» таковы:

В ходе анализа качественного состава работников установлено, что в 2018 году в ООО «ФОРС»:

- руководителей – 22,5%;
- 82,5% работников – мужчины;
- наибольшее количество сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет – 72,5%;
- люди в возрасте от 37 до 60 лет занимают 83,3% руководящих должностей;
- сотрудники со стажем работы от 5 и более лет составляют 27,5% от общей численности персонала, однако преобладающее количество работников имеют стаж от 2 до 5 лет;
- в организации большинство сотрудников со средним специальным образованием – 37,5%.

На основе проведенного анализа в системе подбора и отбора персонала в ООО «ФОРС» выявлены следующие недостатки:

- отсутствие специалиста, обладающего базовыми компетенциями рекрутера, в силу чего линейные руководители вынуждены самостоятельно заниматься составлением и размещением объявлений о наборе персонала, проводить собеседования со всеми, кто откликнулся на объявление, без предварительной оценки степени их соответствия требованиям к занимаемой должности;
- выбор ресурсов для поиска персонала не упорядочен и не систематизирован, он осуществляется без предварительной оценки степени затратности того или иного ресурса;

- в организации отсутствуют практики мониторинга спроса и предложения на рынке труда, оценки деловых и личностных качеств персонала, исследования уровня удовлетворенности работой в организации, формирования кадрового резерва;

- основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование;

- отсутствие программы быстрой адаптации и обучения новых работников ООО «ФОРС», что приводит к большой текучести кадров и др.

Поэтому действующая система подбора и отбора персонала в ООО «ФОРС», строго говоря, не соответствует требованиям к организации процесса рекрутинга и нуждается в совершенствовании.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в ООО «ФОРС»

3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в организации

В процессе анализа кадрового состава и рекрутинга в исследуемой организации мы выяснили, что существует целый ряд проблем: отсутствие специалиста, владеющего базовыми навыками рекрутинга; отсутствие практики мониторинга рынка труда, прогнозирования потребности в персонале и оценки деловых и личностных качеств сотрудников; одноэтапность и формальность собеседования, что обуславливает его низкую информативность; отсутствие программы адаптации вновь принятого персонала.

В этой связи первое мероприятие, которое следует осуществить в направлении улучшения процесса рекрутинга в ООО «ФОРС» - это обеспечение организации рекрутером.

Как отмечалось выше, кадровая политика администрации ООО «ФОРС» ориентирована на оптимизацию штатного расписания, поэтому мы не можем предлагать вариант найма профессионального рекрутера.

Кроме того, в организации практически не принято задействовать в подборе персонала внутренние ресурсы.

Суммировав эти два обстоятельства, мы считаем целесообразным предложить вариант подготовки специалиста по рекрутингу из числа работающих в организации сотрудников, а именно: направить на обучение специалиста по кадрам, который занимается ведением кадровой документации.

Подготовка рекрутера входит в число таких задач, решением которых лучше всего занимаются сами профессиональные рекрутеры.

Самым востребованным на сегодняшний день рекрутинговым агентством в Красноярске является агентство «Протеже». На базе агентства

можно пройти базовый курс подготовки, который включает обучение по следующим направлениям:

- Разработка кадровой политики предприятия;
- Мониторинг внутренней ситуации с кадрами и прогнозирование потребности в кадрах;
- Мониторинг спроса и предложения на рынке труда;
- Адаптация персонала и её сопровождение;
- Оценка деловых и личностных качеств персонала и кандидатов на вакантные должности;
- Разработка стратегии поиска персонала;
- Составление описания вакансии;
- Взаимодействие с кандидатами на вакантную должность и последовательность собеседований;
- Первичная стажировка и оценка результатов прохождения испытательного срока;
- Формирование кадрового резерва и обеспечение карьерного роста персонала организации;
- Документальное сопровождение работы с кадрами.

После прохождения обучения специалист сможет осуществлять все перечисленные виды деятельности.

Что касается линейных руководителей, которые на данный момент вынуждены заниматься проведением собеседований с кандидатами, то их следует задействовать в работе по формированию кадрового резерва и обеспечению персоналу карьерного роста.

Задача непосредственных руководителей будет состоять в составлении и передаче рекрутеру списков наиболее вероятных кандидатов на продвижение.

Основанием для составления таких списков будут являться персональные достижения, знания и трудовые успехи работника в организации.

При появлении вакантной должности данный список анализируется рекрутером, проводится ассесмент. После этого, если работник действительно соответствует требованиям, предъявляемым к конкретной должности, оформляется его перевод.

Важно помнить о том, что основу карьерного продвижения работников составляет информирование работников касательно условий их роста.

Для повышения шансов на повышение организации следует продолжать поощрять своих работников к тому, чтобы они совершенствовали свои профессиональные знания и умения, повышали уровень своей образованности.

Смоделируем схему рекрутинга, которой будет руководствоваться специально обученный сотрудник-рекрутер.

Она представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Предлагаемая схема процесса рекрутинга

Подбор персонала будет начинаться с качественного и количественного

планирования потребности в персонале, за которым следуют анализ рынка труда, определение канала привлечения кандидатов, маркетинг персонала (обеспечение спроса на рабочие места), разработка критериев и методов оценки соискателей вакантных должностей, набор, отбор и наём персонала.

Сформулируем принципы, которыми надлежит руководствоваться рекрутеру:

– компетентность – основное требование, которое предъявляется к кандидатам. Для оценки компетентности необходимо изучить биографические данные, профессиональную карьеру и рекомендации, определить уровень развития профессиональных знаний и умений, деловых и личностных качеств, состояния здоровья, спрогнозировать успешность адаптации в коллективе;

– ориентация, в первую очередь, на внутренние источники, так как вся вышеперечисленная информация, необходимая для оценки компетентности кандидата на вакантную должность, имеется и не нуждается в дополнительной проверке;

– объективность – необходимо свести к минимуму влияние субъективного мнения лиц, принимающих решение о приёме кандидата;

– непрерывность – работа по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и сотрудников организации должна проводиться постоянно;

– научность – в процессе подбора персонала необходимо использовать научно обоснованные методики, в том числе психодиагностические.

Следование этим принципам приведёт к тому, что сотрудники изначально будут настраиваться на работу на высоком уровне качества.

Отбор и наём персонала будет проходить в несколько этапов.

Первый этап – определение потребности в персонале.

Она предполагает оформление заявки на открытие вакансии.

Первичная заявка подаётся линейным руководителем рекрутеру, который, в свою очередь, составляет подробное описание требований к

кандидату.

С представителями руководства, которые подают первичные заявки, необходимо проводить разъяснительную беседу о важности качественной, точной заявки для качественного подбора кандидата.

При этом необходимо акцентировать внимание линейных руководителей на том, что подробный перечень требований необходим даже в тех случаях, когда речь идёт о подборе вспомогательного персонала, ведь, в конечном итоге, результат работы структурного подразделения складывается из степени профессионализма в решении поставленных задач всех, без исключения, сотрудников.

В заявке отражаются следующие сведения:

- отдел (подразделение);
- вакантная должность (название должности);
- причина поиска работника (почему появилась вакансия);
- ответственный за проведение повторного собеседования (ФИО, должность);
- требования, предъявляемые к кандидату (в том числе, описание должностной позиции);
- дополнительные требования, пожелания;
- дополнительные документы на кандидата;
- процедура выполнения заявки.

Каждая заявка подтверждается руководителем путём её датирования и подписания, тем самым, придавая заявке важность и закрепляя ответственность за качество требований подающему заявку, что вынуждает походить к её заполнению с максимальной внимательностью.

Второй этап – экспертиза вакансии.

На основе заявки на открытие вакансии проводится экспертиза вакансии, то есть рекрутер проверяет наличие в штатном расписании подразделения открытой вакансии, сравнивает штатное расписание с

фактически трудоустроенными работниками. При положительном результате процесс подбора продолжается.

Третий этап – описание требований к кандидату в виде спецификации как дополнение к заявке на открытие вакансии.

Спецификация составляется рекрутером на основании утверждённых администрацией организации профилей должностей.

Профили, в свою очередь, создаются рекрутером совместно с линейными руководителями. К этому процессу могут быть привлечены ведущие сотрудники, имеющие довольно большой опыт и способные выделить самые важные профессионально значимые деловые и личностные качества.

Затем рекрутером разрабатывается стратегия и тактика поиска кандидатов (в зависимости от вакансии, времени, необходимого для закрытия вакансии, требований к кандидатам и финансовых ресурсов), а также выбор методов отбора кандидатов.

Обязательным условием после обработки заявки является заполнение отчёта «Актуальные вакансии», который в дальнейшем используется для проведения анализа, составления отчётов и прогнозов в области управления персоналом.

После заполнения отчёта можно приступать к размещению объявлений.

В специальную форму вносятся все необходимые требования к кандидату и условия работы.

Все оформленные заявки проходят через заместителя директора предприятия, контролирующего ситуацию с кадровым обеспечением.

Поиск кандидатов осуществляется посредством размещения объявлений о вакансии в следующих ресурсах: СМИ (газеты), кадровые агентства, рекрутинговые агентства, специализированные и высшие учебные заведения, центры занятости населения, Интернет, специализированные стенды в магазинах, двери магазинов, рекламные листовки компании, которые выдают на кассах, остановки общественного транспорта, бегущая строка на

телевидении, акционная газета, рассылка объявлений по электронной почте.

Рекрутер контролирует выход объявлений и подшивает его в архив, а также запрашивает и предоставляет в бухгалтерию все необходимые отчётные бухгалтерские документы (счёт-фактура, акт выполненных работ и т.д.).

При отборе кандидатов все входящие звонки по вакансиям принимаются рекрутером, который несёт ответственность за позиционирование организации, корректность предоставляемой информации.

Кандидатам предлагается прислать резюме или анкету на электронную почту рекрутера. Если кандидат предварительно подходит под критерии должности, его приглашают на первичное собеседование и уточнение анкетных данных.

При предварительном разговоре с кандидатом рекрутер планирует дату и время проведения собеседования, пометчая дату и время в специальной таблице планирования рабочего времени.

После проведения первичного собеседования рекрутер регистрирует результат в электронном журнале собеседований с тем, чтобы линейные руководители и высшее руководство могли с ними ознакомиться.

При проведении первичного собеседования, помимо правильности заполнения анкеты и проверки анкетных данных, рекрутер проводит тестирование кандидата, в зависимости от требований и качеств профиля должности.

Основные тесты, применяемые рекрутером:

- диагностика стилей руководства (для кандидатов на руководящие должности);
- сложные аналогии (на проверку логичности умозаключений);
- тест на конфликтность Томаса.

Для обработки результатов тестирования и проверки анкетных данных кандидата рекрутер откладывает принятие решение на 1 рабочий день, о чём предупреждает кандидата и информирует о том, что результат будет

предоставлен в течение указанного времени.

Если кандидатом, в соответствии с исходными требованиями, предоставляются рекомендации с предыдущих мест работы, рекрутер обзванивает лиц, выдавших рекомендации.

Такая проверка может осуществляться и в тех случаях, когда имеются основания для дополнительной оценки личностных или профессиональных качеств кандидата. Особенно актуально это тогда, когда кандидат часто меняет места работы. В подобных ситуациях возникает закономерный вопрос о том, в чём причина того, что кандидат не задерживается надолго у своих работодателей.

Повторное собеседование назначается и проводится после того, как линейные руководители ознакомились с данными первичного собеседования.

В тех случаях, когда речь идёт о вакансии на руководящей должности, организуется ассессмент с участием высшего руководства организации.

По итогам собеседования, тестирования и проверки непосредственный руководитель и рекрутер принимают совместное решение о трудоустройстве и выходе кандидата на стажировку.

По окончании стажировки руководитель подразделения, проводит итоговое собеседование и принимает решение о прохождении кандидатом испытательного срока.

Документы, обязательные для стажировки: бланк трудоустройства, стажировочный лист, который выдается и заполняется наставником.

Внедрение института наставничества – второе мероприятие, которое мы рекомендуем в целях улучшения процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Наставничество признаётся современными экспертами в области менеджмента персонала одним из самых эффективных средств обеспечения успешной адаптации вновь принятого персонала и повышения качества внутрифирменной подготовки специалистов.

Наставничество по праву считается эффективным способом передачи опыта начинающим специалистам теми сотрудниками, которые уже свободно владеют всеми тонкостями своей профессиональной деятельности.

Наставничество необходимо внедрять на ступени первичной профессиональной адаптации в занимаемой должности.

Стажировкой новых специалистов будут руководить наставники из числа опытных сотрудников.

Задача наставника – сопровождение вновь принятых специалистов в процессе осуществления ими непосредственной профессиональной деятельности в занимаемой должности в течение первого года работы.

В этом аспекте наставничество представляет собой сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение наставничества эффективно в тех случаях, когда что-то идёт не так или кто-то неправильно что-то делает, и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей.

На протяжении всего года наставник оказывает прикреплённым к нему сотрудникам консультативную помощь, а также осуществляет контроль выполнения ими своих должностных обязанностей.

Следует отметить, что само по себе выполнение опытным сотрудником обязанностей наставника вовсе не означает, что это приведёт к положительным результатам. Поэтому необходимо определить, по каким критериям будет оцениваться результативность деятельности наставников.

По нашему мнению, оптимальным критерием будет сохранность контингента сотрудников-новичков и снижение потерь от брака, то есть недостаточно качественного выполнения сотрудником своей работы.

Если наставнику удаётся так подготовить нового сотрудника, что он в течение первого полугодия, исключая время испытательного срока, работает без потерь (исключение составляют объективные потери от сбоев в работе

оборудования), наставнику полагается премия в размере 50% от среднемесячной заработной платы.

Если новый сотрудник, прикрепленный к наставнику, помимо того, что работает без потерь, не увольняется по собственному желанию в течение года после принятия его на работу, наставнику выплачивается премия в размере двух среднемесячных его зарплат.

Если к наставнику прикрепляется 2 и более вновь принятых сотрудников, то размер вознаграждения рассчитывается следующим образом: 50% от среднемесячной зарплаты + 10% за каждого следующего новичка.

Руководству предприятия необходимо порекомендовать организацию планирования работы с персоналом, которая включает в себя новые направления в работе персонала. А именно, в новых условиях работник:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешать и др.

Основными должны стать действия по определению уровня компетентности сотрудников, в частности – аттестация персонала.

Под аттестацией персонала понимаются кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, профессиональных качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя эта функция также очень важна), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников.

При проведении аттестации персонала происходит сопоставление «сотрудник – стандарт работы». Критерии и стандарты работы должны быть

установлены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.

Ключевые характеристики аттестации персонала:

– систематичность – аттестация должна проводиться регулярно через определенный промежуток времени (раз в квартал, полугодие, год), но не реже одного раза в год;

– формализованность – должны быть разработаны и доведены до сведения оцениваемых работников: стандарты работы, критерии оценки и механизм формирования итогового оценочного показателя; формы, в которых будут фиксироваться результаты аттестации; также следует оговорить период времени, работа в течение которого будет оцениваться при проведении аттестации.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Соответственно, оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах. Основные методы проведения аттестации персонала и лица, проводящие оценку сотрудников, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Методы проведения аттестации

Кто оценивает	Метод				
	Рейтинговые методы	Сравнительные методы	Письменные методы	Поведенческие рейтинговые шкалы	Метод управления по целям
Руководитель оценивает подчиненных	+	+	+	+	+
Работники оценивают руководителя	+		+	+	
Коллеги оценивают друг друга	+	+	+	+	
Самооценка	+		+		+
Привлеченные консультанты	+	+			

Рейтинговый метод аттестации персонала – наиболее распространенный и простой, а значит предпочтительный для ООО «ФОРС».

Таким образом, предложенные мероприятия помогут решить все те проблемные моменты, которые характеризуют актуальное состояние процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо, в первую очередь, определить размер экономического ущерба от недостаточно высокого качества работы персонала и текучести кадров.

Для этого можно использовать специальные расчётные формулы [28].

Воспользовавшись специальными формулами и данными отчётной документации предприятия, мы произвели соответствующие расчёты:

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневыводной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_{\text{пр}} = B * T * Ч_{\text{т}} \quad (3.1)$$

где $N_{\text{пр}}$ – потери, вызванные перерывами в работе;

B – средневыводная выработка на одного человека;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$ – число выбывших по причине текучести.

$$N_{\text{пр}} = 0,450 * 75 * 7 = 236,25 \text{ (тыс. руб.)}$$

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$По = Зо * Ди * Ки \quad (3.2)$$

где По – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо – затраты на обучение и переобучение;

Ди – доля излишнего оборота, текучести;

Ки – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Сумма средств, затраченных на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в 2018 году, составила 194,39 тыс. руб.

$$По = 194,39 * 11 * 0,81 = 1732,0149 \text{ (тыс. руб.)}$$

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, то есть стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

$$Пп = Срв * Ксп * Чу \quad (3.3)$$

где Срв – средняя выработка;

Ксп – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

$$Пп = 24,17 * 0,7 * 14 = 236,866 \text{ (тыс. руб.)}$$

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, которые определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений

показателей средневзвешенной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$N_{пр} = C_{рва} * K_m * Ч_m \quad (3.4)$$

где $C_{рва}$ – средневзвешенная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

K_m – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_m$ – число дней в соответствующем месяце.

$$N_{пр} = 24,17 * 0,45 * 30 = 326,29 \text{ (тыс. руб.)}$$

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$Z_{орг} = (Z_n * D_t) * K_{изм} \quad (3.5)$$

где Z_n – затраты на набор;

$K_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

D_t – доля текучести.

$$Z_{орг} = (21 * 0,98) * 7 = 144,06 \text{ (тыс. руб.)}$$

6. Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц,

проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$\Pi = (\text{Пбн} * \text{Об} * \text{Дбр}) * \text{Кизм} \quad (3.6)$$

где Пбн – потери от брака у новичков;

Об – общие потери от брака;

Дбр – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

Кизм – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Потери от брака в отчетности предприятия не фиксируются, поэтому значение Π принимаем как нулевое.

Результаты расчетов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчёт упущенной выгоды

Показатели	Ед. изм.	В год
Нпр	тыс. руб.	236,25
По	тыс. руб.	1732,0149
Пп	тыс. руб.	236,866
Нпр	тыс. руб.	326,29
Зорг	тыс. руб.	144,06
П	тыс. руб.	0
Размер упущенной выгоды	тыс. руб.	2675,4809

Таким образом, можно сказать, что ежегодно почти 2,7 млн. руб. ООО «ФОРС» недополучает из-за несовершенства процесса рекрутинга персонала.

Теперь необходимо рассчитать затраты на обучение рекрутера и его введение в штат (табл. 11).

Таблица 11 – Текущие эксплуатационные затраты

Статьи расходов	Сумма, руб.
-----------------	-------------

	В месяц	В год
Оплата обучения рекрутера в РА «Протеже» (единовременно)	-	41250
Зарплата рекрутера	21600	172800
Начисления на ФОТ (13 %)	2808	33696
Отчисления в фонды (34 %)	7344	88128
Итого	31752	335874

Рассчитаем затраты на внедрение института наставничества.

Само по себе выполнение опытным сотрудником обязанностей наставника вовсе не означает, что это приведёт к положительным результатам. Поэтому необходимо определить, по каким критериям будет оцениваться результативность деятельности наставников.

По нашему мнению, оптимальным критерием будет сохранность контингента сотрудников-новичков и снижение потерь от брака.

Если наставнику удаётся так подготовить нового сотрудника, что он в течение первого полугодия, исключая время испытательного срока, работает без потерь (исключение составляют объективные потери от сбоев в работе оборудования), наставнику полагается премия в размере 50 % от среднемесячной заработной платы.

Если новый сотрудник, прикрепленный к наставнику, помимо того, что работает без потерь, не увольняется по собственному желанию в течение года после принятия его на работу, наставнику выплачивается премия в размере двух среднемесячных его зарплат.

Если к наставнику прикрепляется 2 и более вновь принятых сотрудников, то размер вознаграждения рассчитывается следующим образом: 50 % от среднемесячной зарплаты + 10 % за каждого следующего новичка.

Рассчитаем затраты на внедрение наставничества с учётом показателей недоукомплектованности кадрами.

В ближайшей перспективе планируется открытие двух новых филиалов.

Для этого потребуется привлечь 31 штатную единицу рядовых сотрудников.

Соответственно, при условии их набора, каждый из них будет закреплён за опытным сотрудником, можно рассчитать размеры вознаграждений для наставников по среднему размеру заработной платы – 25563 рубля.

Произведём расчёты по самому затратному варианту (на каждого новичка – собственный наставник).

Таблица 12 – Расчёт затрат на внедрение наставничества

Основание для выплаты вознаграждения	Размер вознаграждения, руб.	Количество наставников, чел.	Сумма затрат на выплаты, руб.
Премия за сохранение контингента	12781,50	31	396226,50
Премия за работу новых сотрудников без потерь	12781,50	31	396226,50
Итого:			792453,00

Сумма затрат на все предложенные мероприятия: 335874 (подготовка рекрутера и оплата его труда в первый год работы) + 792453 (наставничество) = 1128327 рублей.

Как показали первые расчёты, размер упущенной выгоды, обусловленной несовершенством процесса рекрутинга на предприятии, составляет 2675480 рублей 90 копеек.

Следовательно, расходы предприятия на улучшение процесса рекрутинга составят всего 42,17 % от размера той выгоды, которая упускается в её отсутствие, а это, в свою очередь, является доказательством социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Заключение

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена наличием противоречия между объективно существующей потребностью во внедрении полноценной практики рекрутинга и фактической её заменой малоэффективными отдельными процедурами по подбору и отбору персонала на российских предприятиях.

Целью выполнения выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО «ФОРС»).

В процессе работы были решены следующие задачи:

- 1) Изучены теоретические основы процесса рекрутинга на предприятии;
- 2) Проанализировано актуальное состояние процесса рекрутинга в ООО «ФОРС»;
- 3) Разработаны мероприятия по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «ФОРС».

Анализ литературных источников по теме исследования показал, что под рекрутингом следует понимать особый вид деятельности по подбору персонала для предприятий, предполагающий следование запросу предприятия с оценкой соответствия кандидатов предъявляемым требованиям и гарантией такого соответствия.

Существует множество методов реализации целей и задач рекрутинга, а сама технология представляет собой многоступенчатый процесс, реализация которого начинается с формулировки и уточнения запроса и завершается представлением рекрутером кандидатов на вакантные должности руководству предприятия, подавшего заявку.

Критерии оценки эффективности рекрутинга в каждом отдельно взятом случае будут различными. Их перечень должен быть достаточным для того,

чтобы чётко понимать, насколько рекрутинговый процесс результативен, но при этом не избыточным.

На основе проведенного анализа в системе подбора и отбора персонала в ООО «ФОРС» выявлены следующие недостатки:

- отсутствие специалиста, обладающего базовыми компетенциями рекрутера, в силу чего линейные руководители вынуждены самостоятельно заниматься составлением и размещением объявлений о наборе персонала, проводить собеседования со всеми, кто откликнулся на объявление, без предварительной оценки степени их соответствия требованиям к занимаемой должности;

- выбор ресурсов для поиска персонала не упорядочен и не систематизирован, он осуществляется без предварительной оценки степени затратности того или иного ресурса;

- в организации отсутствуют практики мониторинга спроса и предложения на рынке труда, оценки деловых и личностных качеств персонала, исследования уровня удовлетворенности работой в организации, формирования кадрового резерва;

- основу системы отбора претендентов на вакантную должность составляет одноэтапное собеседование;

- отсутствует программа сопровождения процесса адаптации и обучения новых работников ООО «ФОРС», что приводит к большой текучести кадров и др.

Поэтому действующая система подбора и отбора персонала в ООО «ФОРС», строго говоря, не соответствует требованиям к организации процесса рекрутинга и нуждается в совершенствовании.

Для решения указанных проблем нами были предложены следующие мероприятия: направление сотрудника, занимающегося ведением кадровой документации в рекрутинговое агентство для обучения базовым умениям и навыкам рекрутера; моделирование схемы рекрутинга, которой будет руководствоваться специально обученный сотрудник-рекрутер; внедрение

практики аттестации персонала; внедрение института наставничества.

Расчёты социально-экономической эффективности показали, что расходы предприятия на улучшение процесса рекрутинга составят всего 42,17 % от размера той выгоды, которая упускается в её отсутствие, а это, в свою очередь, является доказательством социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Александрова А.В., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 320 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.
3. Балабанюк Ж. Показатели оценки эффективности рекрутинга и адаптации персонала (опубликовано 13.07.2017) // Специализированный Интернет-портал HR-MEDIA.RU. [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-media.ru/pokazateli-otsenki-effektivnosti-i-rezultativnosti-rekrutinga-i-adaptatsii-personala/>
4. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. 288 с.
5. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. Киев: Высшая школа, 2015. –274 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов / О.С.Виханский, А.И.Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2012. 669 с.
8. Воронина М.В. Финансовый менеджмент. учебник для студентов высших учебных заведений /М.В. Воронина. М.: Дашков и К°, 2015. 397 с.
9. Габдулхакова О.И. Улучшение процессов подбора рабочего персонала промышленного предприятия с использованием инструментов ЛИН / О.И. Габдулхакова, О.В. Некрасова // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка». [электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uluchshenie-protsesov-podbora-rabochego-personala-promyshlennogo-predpriyatiya-s-ispolzovaniem-instrumentov-lin>

10. Герман О.В. Система подбора персонала на производственном предприятии / О.В. Герман, Д.Б.Штрикова // Вестник науки и образования. 2019. № 1 (55). С. 50-54.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. М.: ИНФРА-М, 2012. 282 с.
12. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2015. 287 с.
13. Емцова В.С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях // Молодой ученый, 2017. № 4. С. 428-431.
14. Ефимов, Г.И. Менеджмент: основы развития организации. учебное пособие / Г.И. Ефимов, В.Г. Круцко, К.Г. Нахапетян; Ин-т экономики и культуры. М.: Спутник+, 2015. 356 с.
15. Зелинская М.В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М.В. Зелинская, Е.С. Пронин // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка». [электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-pri-otbore-personala-osnovnye-etapy-i-kriterii>
16. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2013. 80 с.
17. Кибанов А.Я. Система управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2013. 64 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
19. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2015. № 1. С.23-25.
20. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала // Российское предпринимательство. 2015. № 3 (225). С. 81-84.

21. Коротких Л.В. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях / Л.В. Коротких, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 5 (44). С. 35-39.
22. Кураян К.А. Подбор и отбор кандидатов как важный элемент эффективности управления персоналом // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института, 2016. № 2. С. 532-540.
23. Метелев И.С. Продвинутый найм в организацию / И.С. Метелев, Д.В. Бусс // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. № 2 (23). С. 43-47.
24. Мин Ю.Ю. Современные технологии отбора и подбора персонала // Молодой ученый, 2016. № 11. С. 1392-1395.
25. Неклюдова Д.И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников // Инновационная наука. 2016. № 1. С. 222-224.
26. Общество с ограниченной ответственностью «ФОРС». Официальный сайт [Электронный ресурс] Режим доступа: www.megafors.ru
27. Принцип протееже: рекомендательный рекрутинг // Специализированный Интернет-портал HR-portal.ru [электронный ресурс] Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/princip-protezhe-rekomendatelnyy-rekruting>
28. Рекрутинг персонала: как отбирать лучших // Директор по персоналу: электронный практический журнал по управлению человеческими ресурсами [электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66621-qqq-17-m4-rekruting-personala>
29. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014.
30. Саенко И.И., Михеева В.А. Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, 2017. № 3. С. 39-49.

31. Сухотина К.А. Секреты эффективной кадровой политики // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2010. № 2. С. 83-84.
32. Топилина И. Оценка эффективности рекрутинга: какой рекрутинг считать эффективным? [электронный ресурс] Режим доступа: <https://juristoff.com/blogs/hr/rekryting/4444-ocenka-effektivnosti-rekrutinga-kakoj-rekruting-schitat-effektivnym>
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 01.04.2019) // СПС «КонсультантПлюс». [электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
34. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. 6-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2015. 638 с.
35. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Хусаинова Н.Л. Теоретические основы управления персоналом: учеб. пособие. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015.
36. Эффективный рекрутинг. Правила рекрутинга и их применение // Специализированный Интернет-портал «Альт Клуб». [электронный ресурс] Режим доступа: <https://altclub.org/e-ffektivny-j-rekruting-pravila-rekrutinga/>