

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Оптан-Уфа»)

Обучающийся

Е.А. Теплова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Теплова Екатерина Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Оптан-Уфа»).

Целью работы является исследование современных технологий рекрутинга персонала организации для разработки практических рекомендаций по их использованию на предприятии ООО «Оптан-Уфа».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и особенности рекрутинга в организации;
- рассмотреть процесс и методы рекрутинга в организации;
- проанализировать организационно-экономические показатели деятельности организации ООО «Оптан-Уфа»;
- оценить процесс рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»;
- разработать комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»;
- оценить эффективность внедрённых мероприятий.

Объект исследования – ООО «Оптан-Уфа».

Предмет исследования – современные технологии рекрутинга персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут применяться руководителями и сотрудниками отделов кадровых служб организаций, учреждений и предприятий в целях повышения эффективности работы с персоналом.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов основного текста, заключения, списка использованных источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала в организации ..	7
1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации.....	7
1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации.....	14
2 Анализ системы рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»	29
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации ООО «Оптан-Уфа»	29
2.2 Анализ кадрового состава	35
2.3 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»	39
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»	49
3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»	49
3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий.....	57
Заключение	61
Список используемой литературы и используемых источников.....	64

Н

И

В

Б

В

В

В

Приложение И Тест «Оценка состояния профессионального отбора персонала организации»..... 80

К

К

К

К

К

Введение

Актуальность исследования. Эффективность работы любой организации зависит от многих факторов, основным из которых выступает правильно и качественно подобранный персонал. Профессионализм сотрудников играет основную роль в работе организации, позволяет последней достичь высоких экономических показателей и других положительных результатов.

Перед работодателем всегда стоит сложная задача по подбору персонала. На передний план современной кадровой практики выходит рекрутинг «(в переводе с английского языка, обозначающий пополнение, комплектование, вербовку) – поиск и закрытие вакансий организации требуемыми специалистами, которые по уровню своей квалификации подходят работодателю» [24, с. 75].

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что подбор кадров является важным аспектом управления любой компанией. От того, насколько велик уровень квалификации персонала, зависит ее эффективное развитие и конкурентоспособность на рынке. Современный рекрутинг позволяет решить ряд основных задач: осуществить поиск и подобрать квалифицированный персонал; обеспечить развитие рынка труда. Но как найти подходящих кандидатов, как выбрать лучшего, – эти вопросы являются важной проблемой, которую необходимо эффективно и в достаточно сжатые сроки решать.

В рекрутинге на современном этапе развития системы управления используются различные технологии (совокупности методов и инструментов для достижения желаемого результата). Возможность их применения на практике зависит от специфики работы компании, численного состава сотрудников, материального обеспечения и многих других факторов. К тому же в современных коммерческих организациях существуют противоречия в отношении традиционных и инновационных методов подбора персонала. Поэтому для предприятий первостепенной становится задача по выявлению

проблем и возможностей использования современных технологий рекрутинга персонала.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Проблематика рекрутинга персонала и его технологий неоднократно становилась предметом исследований многих ученых в области управления персоналом. Информационной базой для работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области менеджмента и рекрутинга, таких как А.Я. Кибанов , А.Н. Аверин , Т.Ю. Базаров , И.Д. Валинуров , Н.А. Чащегорова , Х.Т. Грехэм , Д. Купер , Г. Робертс , Л. Байерс и других.

Целью работы является исследование современных технологий рекрутинга персонала организации для разработки практических рекомендаций по их использованию на предприятии ООО «Оптан-Уфа».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и особенности рекрутинга в организации;
- рассмотреть процесс и методы рекрутинга в организации;
- проанализировать организационно-экономические показатели деятельности организации ООО «Оптан-Уфа»;
- оценить процесс рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»;
- разработать комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»;
- оценить эффективность внедрённых мероприятий.

Объект исследования – ООО «Оптан-Уфа».

Предмет исследования – современные технологии рекрутинга персонала.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды, монографии, статьи в ведущих научных журналах, концептуальные разработки отечественных ученых в области управления

персоналом и рекрутинга, внутренние методические материалы, используемые на практике работы крупных промышленных предприятий, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

В работе использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный.

Информационной базой исследования послужили: документация эмпирического объекта исследования, информационные данные, размещенные на интернет-сайтах.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут применяться руководителями и сотрудниками отделов кадровых служб организаций, учреждений и предприятий в целях повышения эффективности работы с персоналом.

1 Теоретические основы организации рекрутинга персонала в организации

1.1 Понятие и особенности рекрутинга в организации

Персонал – это важнейший стратегический ресурс предприятия, определяющий его конкурентоспособность и перспективы. Поэтому на современном этапе именно этот ресурс является одним из главных объектов управления. В условиях быстрого развития рыночной экономики, ее субъектов рынка, современные системы управления на большинстве предприятий должны характеризоваться новыми методами воздействия на коллектив для достижения поставленной цели. На сегодняшний день, важными вопросами для системы найма и адаптации является их совершенствование с помощью современных персонал-технологий, которые бы учитывали внешние и внутренние факторы, стратегическую направленность, могли приспособливаться к естественной реакции на чрезмерную стихийность рынка.

Определение тенденций развития рекрутинга в историческом контексте и анализ его особенностей на современном этапе подбора персонала позволили выделить следующие этапы становления рекрутинга.

«Первый этап – XIV-XVII вв.: в средние века главной государственной силой была армия. Ни одна битва не проходила без участия тех, кто воевал за деньги. Собственно, рекрутинг с самого начала означал вербовку на военную службу. Принцип рекрутинга заключался в том, что короли приглашали вассалов с опытом, а те в свою очередь нанимали солдат-рекрутов» [39, с. 47].

Второй этап формирования рекрутинга в литературных источниках датируется XVIII-XIX вв. и приходится на большую индустриальную революцию. Этот этап характеризуется существенными инновациями: малопроизводительная ручная работа постепенно менялась механизированной. «Немецкий ученый М. Вебер считал, что организация

должна быть четкой и формализованной: «За каждое действие работники должны отвечать в полной мере. Все эти действия должны быть прописаны в официальном документе. Одним словом, модель бюрократической организационной системы. По подбору персонала он считал, что все члены предприятия должны подбираться на основе их технической квалификации путем формальных экзаменов и образования»» [24, с. 76].

Начало третьего этапа приходится на конец XIX в. – начало XX в. Главным отличием от прошлых этапов стала ориентация на профессиональные качества претендентов на должность. Начало распространяться профконсультирование и профотбор. «В 1914 году, установив своим работникам заработную плату в размере 5 долларов на день, Генри Форд основал подбор персонала как отдельную профессию. Автомобильному магнату пришлось снять десятки сотрудников, которые занимались только интервьюированием кандидатов и брали на работу отобранных» [12, с. 23].

Рекрутмент «как вид предпринимательской деятельности, который заключается в предоставлении услуг по поиску и подбору персонала, сравнительно молод. Местом его происхождения считаются США, а временем – конец 40-х – начало 50-х годов XX в.» [12, с. 24]. В России первые рекрутинговые агентства начали появляться лишь в начале 90-х гг. -периода становления рыночных отношений (таблица 1).

Таблица 1 – Развитие рекрутинга на российском рынке [1]

Название этапа	Года	Характерные черты этапа
Зарождение	1991-1997	«Неразвитость инфраструктуры рынка услуг, найма и подбора персонала, отсутствие технологической базы работы кадровых агентств в России» [12, с. 25]
Становление	1997 – 1999	«Резкое увеличение количества рекрутинговых агентств, изменение отношения к подбору персонала с помощью кадровых агентств среди отечественных предприятий» [12, с. 25]

Продолжение таблицы 1

Название этапа	Года	Характерные черты этапа
Стабилизация	Начало 2000 – настоящее время	Использование новейших технологий по подбору персонала, появление новых методов рекрутинга, использования социальных сетей в подборе персонала

Таким образом, рекрутинг прошел очень долгий путь в своем становлении. В настоящем он стал основным элементом в системе управления персоналом и широко применяет свои методы. Правильно подобранный персонал является залогом успешного бизнеса. «Подбор персонала является одним из главных элементов системы управления, поскольку именно данный процесс дает новый персонал, который должен максимально соответствовать специфике работы предприятия» [24, с. 77].

Рекрутинг не так давно вошел на российский рынок труда и занял в нем не последнее место, что подтверждается тем фактом, что кадровые и рекрутинговые агентства все больше расширяют свою деятельность. На российском рынке рекрутмента сегодня необходимо ориентироваться на опыт крупнейших развитых стран и, прежде всего, разработать эффективную нормативно-правовую базу.

В российском информационном пространстве проблемы рекрутинга более исследуются на уровне формирования стратегий деятельности рекрутинговых агентств, как прикладная проблема с адаптацией технологий и моделей деятельности иностранных рекрутинговых агентств, чем на уровне теоретических исследований самостоятельного поиска самим предприятием.

В настоящее время, на российском рынке труда в значительной мере копирует экономические механизмы западных стран. Соответственно расширяется количество и разновидность инструментов в сфере набора кадров.

Формирование содержания и сущности понятия «рекрутинг» является предметом исследований многих ученых. В настоящее время, существует большое количество исследований по формированию современного

понятийного аппарата рекрутинга. Хотя дискуссионным остается определение содержания понятия «рекрутинг». Если обратиться к англо-русскому словарю, то термин «рекрутинг» определяется как набор новобранцев.

В таблице 2 рассмотрены подходы разных авторов к понятию «рекрутинг».

Таблица 2 – Основные трактовками содержания категории «рекрутинг»

Автор	Определение понятия «рекрутинг»	Основные понятия
Е.А. Окунькова, Е.А. Алпеева	Двусторонний процесс привлечения и удержания персонала [23]	Процесс привлечения и удержания
А.А. Ермакова	Поиск и оценка персонала в различных предприятиях для выполнения определенной работы [10]	Работа по поиску и оценке персонала
К.И. Кремер, А.Б. Власов	«Подбор квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение» [16]	Подбор кадров
С.В. Никифорова	Подбор персонала по формальным требованиям заказчика с учетом личности и деловых качеств, осуществляют по базе кандидатов и откликам на объявления [22]	Подбор персонала
Е.Н. Висторобская	Осуществление процедуры привлечения и первичного подбора, чаще более глубокий отбор, осуществляющий организация, в том числе в период осуществления процедуры промедления и первичного отбора; часто в период испытательного срока [4]	Осуществление процедуры привлечения персонала
О.В. Стельмашенко, А.В. Вотинцева	Процесс создания базы данных о работниках необходимой квалификации для удовлетворения потребностей предприятия в персонале [36]	Процесс создания базы данных

Анализ приведенных понятий показал, что каждый автор определяет понятие через личное видение, подчеркивая определенные особенности процесса управления персоналом. Так, с одной стороны, рекрутинг – процесс создания базы данных кадров, с другой стороны – это создание процедуры привлечения и первичного отбора, а с третьей – бизнес-процесс.

Общим для всех определений является процесс отбора и подбора персонала. Вопрос уточнения содержания понятий «подбор» и «отбор» персонала является довольно дискуссионным. Основные трактовки содержания категории «отбор персонала» приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные трактовки содержания категории «отбор персонала»

Автор	Определение понятия «отбор персонала»	Основные понятия
Л.Ю. Филкина	«Система целесообразных действий по привлечению на работу кандидатов, которые имеют качества, нужные для достижения целей предприятия» [38, с. 75]	Система целесообразных действий по привлечению кандидатов
В.А. Перекрестова, П.В. Фурсова	«Процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии» [25, с. 77]	Процесс отбора соответствующих кандидатур
Л.Ш. Марданова, Р.Ш. Бикметов	«Первый этап процесса заполнения вакансий включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу» [20, с. 117]	Этап процесса заполнения вакансий, изучения характеристик
Ю.А. Будник	Метод выбора наиболее подходящего кандидата на определенную должность в Предприятии [3]	Метод выбора кандидата
Н.Н. Праздниковая, А.Р. Кураев	«Создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее соответствующего работника» [28, с. 61]	Создание резерва кандидатов
И.М. Савицкая	«Процедура, которая дает возможность создать резерв потенциальных кандидатов для ряда должностей, которые планирует сфера труда» [30, с. 96]	Процедура создания резерва
В.В. Ухоботов, Д.И. Медведева	Выяснение психологических и профессиональных качеств человека с целью определения их соответствия относительно производимой работы [37]	Определение качеств претендента

Отбор кандидата нужно рассматривать как процесс отбора по установленным критериям из общего числа работников, отвечающих параметрам. «Понятие «отбор персонала» – это процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения позиций на предприятии» [24, с. 77].

В словаре: термин «отбор персонала» рассматривается как один из процессов рекрутинга, но эта мысль не прослеживается в научной литературе, поскольку большинство авторов руководствуются исключительно своим толкованием [2].

«Проблемы подбора персонала освещены во многих источниках, однако единой точки зрения по определению понятия «подбор персонала» не существует» [24, с. 78]. Подходы к определению понятия «подбор персонала» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Научные трактовки понятия «подбор персонала»

Авторы	Определение
Н.С. Галимова, О.В. Киселева	«Выполнение действий службы персонала для привлечения на должность кандидатов, которые имеют качества, необходимые для работы» [6, с. 89]
В.А. Перекрестова, П.В. Фурсова	«Процесс отбора кандидатов на вакантные рабочие места, исходя из надлежащего резерва кадров службы занятости на предприятии» [25, с. 139]
А.А. Ермакова	«Комплекс мероприятий, которые направлены на выделения лиц, которые за своими психологическими и физиологическими качествами, состоянием здоровья наиболее пригодные к учебе и трудовой деятельности по конкретной профессии» [10, с. 139]
Л.И. Овчинникова	«Перечень действий, направленных на привлечения кандидатов, которые имеют качества, необходимые для предприятия» [24, с. 77]
А.В. Плотников	«Система мероприятий, которые осуществляет предприятие с целью привлечения работников определенной квалификации, количества для достижения своих целей» [26, с. 113]
Е.Е. Смирнова	«Процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию» [34, с. 198]

Анализ понятий «отбор» и «подбор» персонала, показал, что они очень отличаются определенным набором действий. Рассмотрим разницу этих понятий в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ ключевых действий подбора и отбора персонала [9]

Подбор персонала	Отбор персонала
Система целесообразных действий относительно привлечения кандидатов	Мероприятия и действия по выявлению соответствия кандидата
Процесс отбора соответствующих кандидатур	Процесс рационального выбора кандидата
Этап процесса заполнения вакансий	Процесс выявления качеств кандидата
Метод выбора кандидатов	Процесс оценивания претендента
Создание резерва кандидатов	Выделение претендентов
Процедура создания резерва	Оценивание качеств претендента
Определение качеств претендента	Оценка кандидатов

Как свидетельствует таблица 5, сущность действий обоих понятий принципиально разная. «Общей чертой между этими понятиями является то, что подбор персонала определяется как перечень действий, направленных на привлечение необходимого кандидата для предприятия» [26, с. 85].

По мнению И.В. Яременко, подбор и набор кадров – это одна из основных функций управленческого цикла, которую выполняет руководящий орган предприятия: «по отбору персонала, то по содержанию его рассматривают как часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди всех претендентов» [39, с. 47].

Следовательно, отождествлять эти «понятия неправомерно, ведь они принципиально различаются по своему содержанию. Данные понятия являются элементами этапов рекрутинга персонала» [12, с. 25].

«Благодаря коммуникационным процессам, привлекая на предприятие качественный состав персонала, руководитель влияет на саму стоимость

предприятия. Поэтому именно качественный подбор персонала, умение привлекать людей определяет дальнейшее развитие бизнеса» [18, с. 134].

Таким образом, рекрутинг по своей сути, является бизнес-процессом по предоставлению услуг по подбору персонала.

Осуществление процесса рекрутинга требует определенной последовательности действий. Так, например, вначале рекрутер получает заказ, потом анализирует кадровый рынок (ищет потенциального работника, используя соответствующие методы), далее происходит процесс набора, отбора и непосредственный отбор кандидата. Подобно бизнес-процессу, на входе рекрутер получает заказ, на выходе – предоставление работника клиенту.

Обобщая научные подходы к определению понятия рекрутинг, можно сделать вывод, что «рекрутинг – это совокупность действий, направленных на поиск и определение лиц, которые по своим профессиональным, психологическим и физиологическим качествам соответствуют должности» [22, с. 139].

Итак, изучив существующие отечественные и зарубежные подходы к определению рекрутинга и проведя рассуждения, можно подытожив сказать, что рекрутинг персонала, в самом общем виде, подразумевает под собой «бизнес-процесс кадрового менеджмента, включающий в себя совокупность организационных мероприятий по поиску, набору, отбору и найму» [24, с. 78] требующегося квалифицированного персонала на вакантные рабочие места организации-работодателя.

1.2 Процесс и методы рекрутинга в организации

Набор персонала является начальной стадией из набора кадров. Штат персонала отражает количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Процесс набора кадров имеет следующие этапы (рисунок 1).

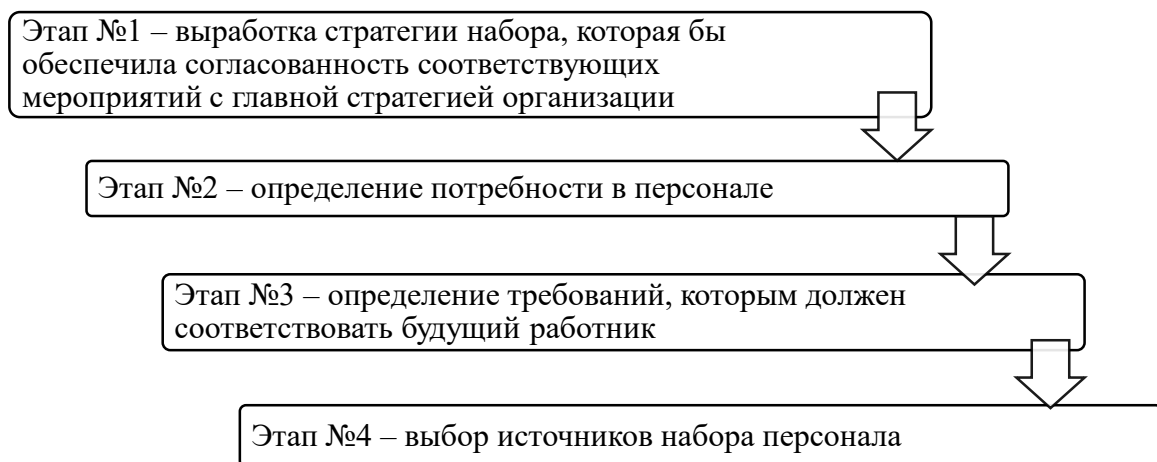


Рисунок 1 – Этапы процесса набора кадров [5]

Первый этап заключается в разработке стратегии набора персонала, которая соответствует позиции предприятия, выражает его сущность, соответствует его конкурентной позиции.

На втором этапе проводится определение потребности в персонале на предприятии. Это один из главных этапов планирования управлением персоналом, что позволяет определить необходимый состав персонала на заданный период времени.

Одной из ключевых задач функционирования любой организации является создание высококвалифицированного коллектива организации, способного решать поставленные стратегические задачи. Процесс формирования такого коллектива начинается с планирования потребности в персонале. Факторами, определяющими потребность предприятия в персонале, являются:

- маркетинговый, производственный, сбытовой план, медиаплан, планирование географического развития, цели по развитию рыночных долей; стоимость услуг персонала, его содержание, образование и повышение квалификации, уровень автоматизации производств;
- конкурентоспособность и характерные черты собственного персонала предприятия;

- возможности предприятия по применению источников привлечения персонала, средств материального и нематериального стимулирования и т. п.

Определяя потребность в персонале, необходимо также осуществлять определенный маркетинговый аудит управления персоналом [7].

На третьем этапе происходит анализ качеств, которыми должен обладать кандидат. Более подробно вопросы определения требований, которым должен соответствовать, будущий работник будут рассмотрены ниже.

Четвертый этап процесса набора включает выбор источников набора.

Выделяют следующие источники набора персонала, которые представлены на рисунке 2: внутренние (в пределах предприятия); внешние (за пределами предприятия).



Рисунок 2 – Источники набора персонала [15]

В каждой конкретной ситуации внешний и внутренний набор имеет свои преимущества и недостатки (таблица 6).

Таблица 6 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала [13]

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	<p>формирование идеологии «продвижение»;</p> <p>большие возможности оценки;</p> <p>низкие расходы относительно поиска персонала;</p> <p>мотивация работников;</p> <p>уменьшение расходов на адаптацию работников;</p> <p>улучшение морально-психологического климата в коллективе;</p> <p>усиление преданности работников предприятию.</p>	<p>появление нежелательных неформальных связей в предприятии;</p> <p>необходимость разработки комплексной программы развития персонала;</p> <p>дополнительные расходы на переобучение;</p> <p>ограничение привлечения новых работников с собственными взглядами, навыками и опытом работы.</p>

Основной задачей службы управления персоналом заключается в определении оптимального соотношения внешних и внутренних источников.

После процедура набора персонала начинается процесс отбора претендентов.

На первом этапе отбора персонала на предприятии специалист службы управления персоналом проводит предварительную беседу с претендентом, оценивает его внешний вид, поведение, раскрывает физиологические особенности.

На втором этапе отбора персонала на предприятии претендент заполняет бланк заявления и автобиографическую анкету. Анализ анкет включает: анализ личных документов и контент-анализ (анализ содержания текста, который исследуется) [18].

Прежде чем принять решение о приеме на работу, надо организовать проведение нескольких типовых этапов. Характеристика этапов представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Этапы отбора персонала на предприятии

Название этапа	Кто проводит	Цель этапа
«Отборочная беседа с претендентом» [32, с. 65]	«Специалист службы управления персоналом или линейный менеджер» [32, с. 65]	«Выявление качеств работника, особенностей его самопрезентации, поведения, внешности» [32, с. 65]
«Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты» [32, с. 65]	«Претендент» [32, с. 65]	«Представление информации о своей профессиональной подготовке к работе» [32, с. 65]
«Беседа по найму (формализованная - с использованием стандартного опросного листа, слабо формализованная - с включением нескольких обязательных вопросов или свободное интервью) » [32, с. 65]	«Специалист по найму, интервьюер, вербовщик» [32, с. 65]	«Складывание профессиональной мысли о мере пригодности претендента к работе, ознакомлению претендента с будущей работой» [32, с. 65]
Тестирование профессиональных качеств (приемные испытания) и личных качеств	Специалист по тестированию, профессиональные эксперты, психолог	Измерение профессиональных и личных качеств претендента
Проверка отзывов и рекомендаций, сведений, представлениях претендентов о себе	Специалист службы управления	Получение экспертной оценки добросовестности и честности претендента и других его качеств
«Медицинский анализ» [32, с. 65]	«Претендент (заполнение медицинского опросника) » [32, с. 65]	«Выявление психофизиологических качеств претендента» [32, с. 65]
«Принятие решения о приеме на работу» [32, с. 65]	Руководитель	

При изучении анкетных данных кандидата на вакантные должности нужно учитывать:

- внешний вид личных документов кандидата;
- разборчивость почерка и ясность изложения текста;
- содержание вопросов, на которые не подано полного ответа;
- причины изменений претендентом мест работы (конфликты с непосредственным руководством, коллективом, отсутствие

перспективы карьерного роста, увольнение по требованию администрации и др.);

– причины увольнения с предыдущей работы; причины, почему человек хочет сменить место работы [33].

На третьем этапе отбора персонала на предприятии проходит собеседование, что помогает наиболее точно определить профессиональные качества претендентов. «Метод собеседования считается слабым, дело в том, что специалисты, проводящие собеседования в одностороннем порядке, составляют только свои впечатления о лицах, участвующих в опросе. Они, как правило, не являются специалистами, которые понимают предмет профессии, а также плохо представляют слабые последствия собственных решений относительно кандидатов» [24, с. 128].

Решение ключевых вопросов выборочного собеседования сопровождается выяснением многих деталей. Например: «что свидетельствует о том, что именно данный кандидат справится со своими обязанностями; какие у него навыки, способности, знания, квалификация, предыдущий опыт, интеллект, специальная подготовка» [29, с. 60]. Важно правильно ответить на эти вопросы.

Четвертый этап отбора персонала на предприятии – это тестирование. Проведение тестирования помогает более точно определить соответствие соискателя определенной должности.

Должное место среди методов отбора кадров занимает использование тестов с типичными примерами производственных ситуаций, предлагаемых претендентами для решения. Стандартные тесты, как правило, предлагаются претендентам на выполнение работ рутинного характера (канцелярские, печатные, архивные и другие). Проверку организаторского и профессионального уровня претендентов целесообразно проводить в условиях специализированных центров, потому что для него нужны специалисты хорошо осведомленные, которые обеспечивают комплексное решение задачи отбора претендентов.

«Важно определить, что в отличие от собеседования, тестирование в значительной мере лишено зависимости от предвзятого отношения к кандидатам на вакансию со стороны интервьюеров» [31, с. 188].

На пятом этапе отбора персонала на предприятие проводится анализ отзывов и рекомендаций, которые может предоставить о себе кандидат. Отзывы должны быть реальными и содержать информацию, которую, при необходимости, возможно проверить.

Шестой этап отбора персонала на предприятии – это заполнение медицинской карты и анализ здоровья претендента. Особенно надо уделять внимание таким аспектам, которые очень важны именно в разрезе специфики данной работы (например, отклонения, даже незначительные, в зрении для водителя недопустимы) [11].

На седьмом этапе принимается решение о найме или отказе претенденту при наличии каких-либо отклонений, которые проявят себя в ходе предварительных испытаний.

«Использование всех перечисленных этапов обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень соискателя на должность, тем больше потребности в использовании всех этапов отбора» [32, с. 66].

Отказ претенденту руководитель может предоставить по разным причинам. Этому могут послужить как негативные, так и положительные качества работника. Некоторые из них:

- у работника значительно больше знаний и навыков, чем требуется на данной вакансии, а предложить другую нет возможности;
- у человека явные принципы лидера, а профессия требует хорошего и терпеливого исполнителя, который не стремится управлять процессом;
- человек занимал до этого высшую должность;
- претендент не обладает набором качеств, необходимых для данной работы;

- претендент имеет большую семью, наличие которой не предусматривает длительных командировок;
- у претендента недостаточно опыта работы в данной отрасли или в целом;
- претендент показал неудовлетворительные результаты тестирования, деловых игр, предоставил некачественное резюме и т.п. [14].

«Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном соотношении. Подбор персонала предполагает комплекс разнообразных мероприятий с целью поиска и отбора работника на определенные вакантные должности» [11, с. 188]. Этот процесс возможно осуществлять с помощью трех основных современных технологий: хедхантинга, рекрутинга и скрининга. Разница определенных технологий заключается в их стоимости, результативности и направленности.

К общеизвестным методам рекрутинга персонала относятся: массовый подбор персонала, экзекьютов сич, хедхантинг, аутстаффинг, лизинг персонала.

Рассмотрим каждый из них.

Массовый подбор (Mass Recruitment) – это поиск и подбор большого количества сотрудников на одну должность или близкие должности по типу. Необходимость в массовом подборе персонала возникает при реализации крупных проектов, как правило, это касается профессий работников, промышленного и строительного секторов, вспомогательного персонала, т.е. работников, которым работодатель сознательно не ставит высокие профессиональные требования. Их обязанности часто стандартизированы и не уникальны, но процесс отбора требует больше усилий в очень короткий срок [19].

Экзекьютов Сич (Executive Search) или прямой поиск персонала – это подбор руководителей высшего звена управления. Это достаточно

трудоемкий, длительный и дорогой вид услуги. Сотрудники, нанятые таким способом, чаще всего напрямую влияют на бизнес. Таким способом ищут наилучшего кандидата из имеющихся на рынке труда, из числа «неактивных» кандидатов (т.е. тех, кто в настоящее время имеет работу), тогда как при «обычном» подборе персонала ищут кандидатов только из «активных» (т.е. тех, которые сами находятся в процессе поиска работы) [23].

Хедхантинг (Head Hunting) или эксклюзивный подбор персонала. Услуги хедхантинга предоставляются специальными компаниями, непосредственно занимающимися поиском и отбором ключевых работников. Как правило, хедхантеры выбирают кандидата не из тех людей, которые желают сменить работу, или даже пытаются устроиться на эту должность, а выбирают людей, которые не заинтересованы в том, чтобы менять работу, потому что они уже являются успешными и хорошо зарабатывают. Они «переманивают» четко определенного квалифицированного, редкого по специальности и уровню профессионализма специалиста для организации-заказчика. Главная задача хедхантеров – найти способы связи с кандидатом, а также определенным образом заинтересовать кандидата в этом предложении. Важно также, чтобы все эти отношения проходили в строгой конфиденциальности, потому что, как правило, за работником «охотятся» несколько компаний одновременно, и каждая заинтересована в том, чтобы работник выбрал именно их предложение [31].

Аутстаффинг (Outstaffing) – это выведение персонала фирмы-заказчика с ее постоянного штата и оформление трудовых взаимоотношений с персоналом через рекрутинговое агентство. При этом персонал работает в фирмы-заказчика на своем рабочем месте и подчиняется ей функционально, а рекрутинговому агентству, в котором он юридически оформлен, – административно.

«Лизинг персонала (Staff Leasing) – это предоставление на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые юридически оформлены в агентстве, в распоряжение (аренду) фирмы-

заказчика, с обязательством этих работников в течение срока «аренды» работать на фирму заказчика. При этом заключается договор между компанией арендатором и арендодателем персонала на выполнение определенного объема и вида работ. Гонорар по договору выплачивается компании арендодателю. А та, в свою очередь, производит расчеты по заработной плате с работниками» [35, с. 77]. Работники при расторжении соглашения о лизинге остаются штатными работниками компании-арендодателя и могут перейти на новое место работы или в новый проект.

Преимущества и условия заказа вышеуказанных услуг приведены в приложении А, таблице А.1.

Итак, среди основных преимуществ сотрудничества отечественных предприятий с рекрутинговыми агентствами можно свести к следующим:

- качество подбора кандидатов – им занимаются профессиональные рекрутеры – это квалифицированные сотрудники, которые владеют всеми технологиями процесса отбора и подбора кадров, понимают рынок труда, знают специфику сферы деятельности предприятий, с которыми работают. Агентства имеют наработанные базы резюме кандидатов (может насчитывать более 500 тысяч резюме, которые, к тому же, постоянно обновляются и пополняются);
- экономия времени. Агентства позволяют сохранить время компаний и сконцентрировать их усилия на основной деятельности;
- экономия финансов на размещение вакансий в средствах массовой информации;
- гарантия закрытия вакансии в установленный заказчиком срок. Продолжительность поиска зависит от специфики и уровня сложности заказа [32].

Временные рамки могут составлять от двух недель до трех месяцев.

Но несмотря на все преимущества, услуги агентств стоят недешево. Стоимость услуг по подбору персонала в РФ колеблется в достаточно широких пределах в зависимости от сложности заказа (редкости и

уникальности вакансии), количества заказанных специалистов, от привлекательности компании заказчика, от региона и ценовой политики рекрутингового агентства и может устанавливаться в зависимости от месячного или годового оклада специалиста или зависеть от категории сложности подбора. Самыми дорогими являются услуги Executive Search и Head Hunting, стоимость которых может составлять до 30-50% годового фонда заработной платы устроенного специалиста [40].

Обязательно агентство обязуется не предлагать другие вакансии в течение «всего срока работы в компании-заказчика всем трудоустроенным агентством сотрудникам» [32, с. 67].

«Типовые этапы работы с рекрутинговым агентством по подбору персонала являются следующими» [32, с. 67]:

- агентство подписывает с клиентом договор и согласовывает заявление на подбор персонала;
- клиент оплачивает подписку;
- агентство осуществляет поиск резюме на специализированных сайтах и в собственной базе данных. Проводит предварительное собеседование по телефону;
- тех, кто прошел собеседование, агентство приглашает в офис для проведения повторного собеседования. В рамках собеседования осуществляется профессиональное и психологическое тестирование кандидата;
- агентство подтверждает рекомендации, предоставленные кандидатом, у работодателей;
- агентство ищет подтверждение информации, заявленной в резюме и на собеседовании, в учебных заведениях и социальных сетях;
- если кандидат по всем параметрам соответствует ожиданиям клиента, агентство направляет его клиенту на собеседование;

- процедура повторяется до тех пор, пока вакансия не будет закрыта нужным специалистом [27].

Кроме рассмотренных услуг по содействию поиске персонала рекрутинговые агентства РФ могут еще дополнительно предлагать услуги по HR-консалтинга и аудита, обучения и оценки персонала, исследования рынка труда и др. Но если они в основном направлены на то, чтобы помочь обеспечить предприятия нужными работниками, то аутплейсмент имеет совсем другой смысл и противоположное назначение.

Аутплейсмент (Outplacement) – это комплексная программа с безболезненного вывода сотрудников из штата компании, консультирование по карьерным вопросам, а также информационно-консультационная поддержка в период поиска работы и испытательного срока [30]. Фактически, это помощь в трудоустройстве уволенным работникам компании-клиента.

Цель программы аутплейсмента – оптимизация организационной структуры предприятия, создание и поддержка положительного имиджа компании как работодателя, повышение уровня лояльности сотрудников, подбор новых вакансий для работников компании.

Сотрудничество компании с агентством в рамках программы предусматривает прохождение следующих этапов:

- осуществление консультационной поддержки компании и сотрудников;
- поиск потенциальных компаний с максимально выгодным предложением о работе;
- предоставление кандидату интересных для него предложений;
- после получения положительного ответа кандидата трудоустройство на новое место работы;
- по итогам проведения программы аутплейсмента компания получает оптимизацию штата и минимизацию рисков возможных последствий увольнения, а сотрудник получает новое место работы [25].

Цифровой рекрутинг. «Реалии современного мира, в котором правят цифровые технологии, диктуют свои условия во всех сферах деятельности человеческой жизни. Подбор персонала не стал исключением, в связи с чем возникло такое явление как новейший рекрутинг или digital рекрутинг (терминология в очередной раз отдает дань английскому языку). Данный формат подбора кадров заключается в использовании социальных сетей, которые постепенно из средства для коммуникации с друзьями и знакомыми превращаются в рекламную площадку» [35, с. 78]. Все виды онлайн-рекрутинга можно разделить с учетом тех задач, которые они решают: привлечение, поиск и отбор (оценка) персонала (рисунок 3).

Job-сайты	<ul style="list-style-type: none"> • Специализированные сайты для поиска работы и персонала: work.ru, rabota.ru, jobs.ru и т. д.
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Социальные сети, блоги, форумы: facebook.com, LinkedIn.com и т.д.
Техники онлайн-оценки кандидата	<ul style="list-style-type: none"> • Тестирование, интервьюирование по Skype, видео-CV и т.д.
Специализированные сайты компаний или страницы с информацией о открытых вакансиях на корпоративном сайте компании	<ul style="list-style-type: none"> • Предназначены для привлечения кандидатов
Онлайн-дневники	<ul style="list-style-type: none"> • Описание корпоративной культуры, организационной структуры, проблем, задач компании: dou.ru и др.

Рисунок 3 – Основные виды Интернет-рекрутинга [33]

В настоящее время не существует четкого мнения относительно того, какой из перечисленных методов лучше. Каждый из кадровиков или менеджеров по персоналу решает задачи, стоящие перед предприятием в определенный промежуток времени. «И при выборе метода поиска персонала необходимо исходить как из вакантной должности и положения дел на предприятии, так и из «срочности» закрытия вакансии и общей ситуации на рынке труда» [39, с. 47].

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация совокупности современных технологий рекрутинга будет способствовать росту производительности труда персонала и эффективности функционирования предприятий.

К основным стратегическим направлениям дальнейшего развития управления персоналом на предприятиях относятся: улучшение социальных условий для персонала; инвестирование капитала не только в новейшие технологии, но и в переподготовку, переквалификацию и обучение сотрудников; управление и обеспечение активности и творчества, инициатива сотрудников должна обеспечиваться и достигаться путем взаимопонимания руководства и персонала, благоприятного психологического климата в коллективе и эффективной коммуникации.

В связи с этим, является актуальным изучение современных тенденций развития рынка рекрутинговых услуг в условиях глобализационных процессов в российской экономике и обоснование основных направлений совершенствования процесса рекрутинга, которые будут способствовать повышению его эффективности.

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что подбор персонала является важной составляющей деятельности каждого предприятия. Одной из самых распространенных, на сегодняшний день технологией подбора персонала является рекрутинг.

Существует множество методов подбора персонала, но многие из них уже устарели, и предприятиям нужно переходить на новые. В современной России распространение приобретают целый ряд услуг в сфере управления персоналом, в частности такие как аутсорсинг, рекрутинг, массовый подбор персонала, экзекьютив сич, хедхантинг, аутстаффинг, лизинг персонала, аутплейсмент и т.п., использование которых позволяет на высоком профессиональном уровне выполнить соответствующие функции управления персоналом на предприятии и одновременно оптимизировать затраты на персонал. Кроме того, обращение к услугам рекрутинговых агентств

позволяет получить целый ряд существенных преимуществ, которые обычно недоступны в случае выполнения тех же функций собственной кадровой службой.

Во многих зарубежных странах активное сотрудничество предприятий с рекрутинговыми агентствами становится важным инструментом обеспечения конкурентных преимуществ. Все больше предприятий передает одну, или даже несколько функций управления персоналом сторонним организациям. Исследование специфики работы отечественных рекрутинговых агентств позволило выделить наиболее распространенные технологии и методы их работы. Вместе с тем, отсутствие эффективного нормативно-правового регулирования и организационно-экономические вызовы убедительно свидетельствуют о необходимости дальнейших научно-практических исследований и всестороннего изучения проблемных аспектов предоставления рекрутинговых услуг.

2 Анализ системы рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации ООО «Оптан-Уфа»

ООО «Оптан-Уфа» находится по адресу: город Уфа, ул. Менделеева, д. 9 зарегистрирована 14.10.2003 регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 39 по Республике Башкортостан.

Руководитель организации: директор Абунагимов Наиль Рустамович.

Основными видами деятельности компании ООО «Оптан-Уфа» являются услуги по транспортировке сырой нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов как по территории Республики Башкортостан, так и вне ее границ, координирование деятельности в области развития сети магистральных трубопроводов, участие компании в вопросах инновационного развития, мероприятия по привлечению инвестиций в совершенствование производственного потенциала, экологическая и социальная ответственность.

Целями ООО «Оптан-Уфа» выступают:

- рост мощности существующей системы магистральных нефтепроводов для обеспечения транспортировки и хранения нефти, в соответствии с плановыми объемами ее добычи на действующих нефтяных месторождениях;
- рост производительности труда персонала компании;
- инновационный вектор развития ООО «Оптан-Уфа»;
- совершенствование системы промышленной и экологической безопасности производственных мощностей компании.

Стратегическая цель компании – стремиться стать рентабельной, конкурентоспособной компанией, надежным поставщиком нефтепродуктов

собственного производства, отвечающей современному техническому уровню, обладающей высоким качеством, надежностью и безопасностью.

Направления деятельности ООО «Оптан-Уфа»:

- разработка оптимальных инженерных решений;
- производство и поставка продукции для нефтяной, газовой, химической и других отраслей промышленности;
- комплексные поставки нефтепродуктов;
- диагностика и периодическое плановое обслуживание;
- сертификация продукции на соответствие требованиям Технических Регламентов Таможенного союза.

В своей деятельности ООО «Оптан-Уфа» руководствуется Политикой в области качества, которая является равноправной и согласованной частью общей политики и стратегии руководства компании, направленной на производство трубопроводного оборудования в соответствии с утвержденной нормативно-технической документацией, разработанной на основе требований законодательства РФ и Технических Регламентов Таможенного Союза.

В 2015 году в ООО «Оптан-Уфа» была внедрена и постоянно совершенствуется Система менеджмента качества (СМК). В октябре 2017 г. успешно прошёл ресертификационный аудит СМК ООО «НТ ВЭЛВ» специалистами Органа по сертификации систем менеджмента качества «АКАДЕММАШ» с целью подтверждения СМК ООО «Оптан-Уфа» требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Организационная структура компании ООО «Оптан-Уфа» - линейно-функциональная, «сформирована в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия» [26, с. 78] (рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Оптан-Уфа»

В соответствии с Комплексным планом технического развития предприятия на 2022 г. и на 2023 г., а также для повышения эффективности взаимодействия между структурными подразделениями проведена реорганизация структуры предприятия.

Систематизированные и обобщенные результаты внешних и внутренних аудитов по итогам 2022 г. компания ООО «Оптан-Уфа» является развивающимся высокотехнологичным предприятием, что позволяет конкурировать на рынке нефтяной отрасли, химии и энергетики и увеличивать объемы продаж.

В таблице 8 основные экономические показатели деятельности ООО «Оптан-Уфа» за анализируемый период 2020-2022 гг.

Изучение финансово-экономических показателей компании ООО «Оптан-Уфа» показало, что за период 2020–2022 гг. общая прибыль снизилась, причем в 2022 г. она значительно уменьшилась, что является негативным фактором. Расходы, включая коммерческие и управленческие, ежегодно увеличивались, причем темпы их роста превышали темпы роста выручки, в

результате чего общее снижение прибыли от продаж составило 20783 т. р. или 23,93%.

Таблица 8 – Экономические показатели деятельности ООО «Оптан-Уфа»

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменения (+/-)		Темп роста, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Выручка, тыс. руб.	288625	289287	286658	662	-2629	100,2	99,1
Себестоимость продаж и коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	202181	207429	220597	5648	13168	102,8	106,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	86844	81858	66061	-4986	-15797	94,3	80,7
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	47358	56563	46881	9205	-9682	119,4	82,9
Прибыль чистая, тыс. руб.	35535	45063	36605	9528	-8458	126,8	81,2
Рентабельность основной деятельности, %	43,04	39,46	29,95	-3,58	-9,52	х	х
Рентабельность продаж, %	30,09	28,30	23,05	-1,79	-5,25	х	х
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	191881	199675	194391	7794	-5284	104,1	97,4
Фондоотдача, руб. / руб.	1,50	1,45	1,47	-0,06	0,03	96,3	101,8
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	452816	459378	463864	6562	4486	101,4	101,0
Капиталоотдача, руб. / руб.	0,64	0,63	0,62	-0,01	-0,01	98,8	98,1
Рентабельность активов, %	10,46	12,31	10,11	1,85	-2,21	х	х
Среднегодовая стоимость оборотных активов	94759	87979	75658	-6780	-12321	92,8	86,0
Продолжительность оборота оборотных активов	118	109	95	-9	-14	92,6	86,8

Прибыль предприятия от налогообложения резко сократилась, что оказало негативное влияние на деловую активность. Приведенные на графике 5 данные демонстрируют динамику деятельности ООО «Оптан-Уфа» в период с 2020 по 2021 год, когда и чистая прибыль, и налоговые платежи снизились, хотя и не существенно — всего на 1,01%.

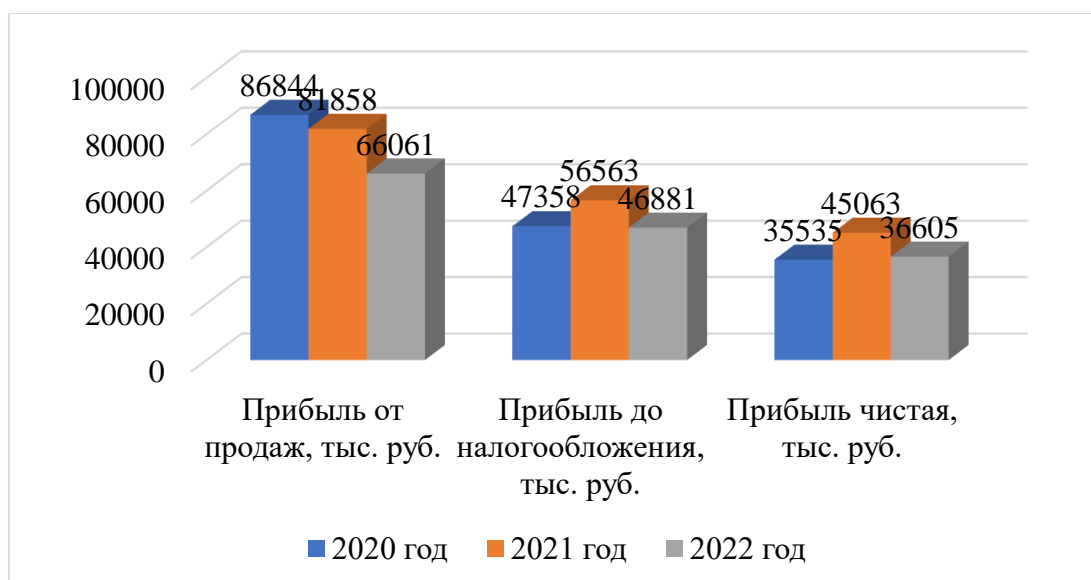


Рисунок 5 – Динамика экономических показателей деятельности ООО «Оптан-Уфа»

Финансовая и инвестиционная деятельность организации способствовала снижению налоговых платежей, тем не менее в 2022 году произошло снижение налогообложения на 17,1% и чистой прибыли на 18,8%. За последние три года чистая прибыль выросла на 1070 т. р., что составляет 3,01% (Приложение Б, рисунок Б.1, Б.2 и Б.3).

Доля рентабельности основной деятельности снизилась с 43,04% до 29,95%, а рентабельность продаж снизилась с 30,09% до 23,05%. Это говорит о том, что коммерческие и управленческие расходы возросли быстрее, чем выручка, и свидетельствует о низком уровне эффективности управления в организации ООО «Оптан-Уфа».

Основной причиной снижения прибыли и, как следствие, неэффективности деятельности является рост себестоимости проданных услуг, коммерческих и управленческих расходов, опережающий рост выручки, что негативно отразилось на прибыли.

В материально-технической базе организаций в 2022 году наблюдался рост годовой стоимости активов на 1,0% при снижении среднегодовой стоимости собственных средств на 2,6%. Однако на протяжении трех лет наблюдалось увеличение среднегодовой стоимости собственных средств, что

привело к снижению эффективности их использования с 1,50 р. до 1,47 р. на каждый вложенный рубль основного фонда. Кроме того, темпы роста активов по сравнению с выручкой в 2022 году привели к снижению эффективности использования капитала с 0,64 р. до 0,62 р., в целом за три года эффективность использования капитала снизилась на 3,05%.

Уровень устойчивости активов за исследуемый период снизился с 10,46% до 10,11%, однако за 2020 год экономическая устойчивость активов выросла с 10,46% до 12,31%, что является положительным признаком. Рассмотрение оборачиваемости активов выявило снижение времени их оборота, что является положительным фактором и свидетельствует о повышении операционной активности компании ООО «Оптан-Уфа».

Анализ основных экономических показателей ООО «Оптан-Уфа» выявил нестабильность в 2022 году. Опережающие тенденции роста себестоимости продукции, коммерческих и административных расходов оказали негативное влияние на прибыль от продаж и эффективность компании. Также снизились показатели рентабельности основной деятельности и продаж компании. Показатели налога на прибыль и чистой прибыли в 2022 году также снизились, что оказало негативное влияние на экономическую рентабельность.

Негативные моменты также заключаются в снижении эффективности использования основных средств и всего имущества, проявляющемся в уменьшении отдачи и оттока капитала, причиной чего является опережающий темп роста среднегодовой стоимости основных средств и активов по сравнению с выручкой. Снижение оборачиваемости оборотных активов является благоприятным фактором и свидетельствует о повышении деловой активности ООО «Оптан-Уфа».

Таким образом, за анализируемый период 2020-2022 гг. финансовое положение ООО «Оптан-Уфа» можно оценить положительно. Приоритетная цель ООО «Оптан-Уфа» — это укрепление лидирующей позиции в области конкурентоспособной продукции, созданной с использованием передовых

разработок в области нефтепродуктов. Для достижения этой компания использует свои сильные стороны, свой опыт и желание помочь своим партнерам и заказчикам в организации. В вооружении ООО «Оптан-Уфа» имеются инновационные технические решения в области нефтепродуктов. Анализируя тенденции на рынке и соблюдая интересы заказчиков, компания уверенно идет к достижению общей цели.

2.2 Анализ кадрового состава

В настоящее время численность коллектива ООО «Оптан-Уфа» составляет 94 человека. Структура персонала в динамике представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала ООО «Оптан-Уфа» по категориям, чел.

Категории персонала	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022 г./2021 г.	
				Чел.	%
АУП (Руководители служб)	9	9	10	+1	1,1
Специалисты	35	36	37	+1	1,02
Производственный персонал	18	18	18	-	-
Инженерный персонал	18	18	18	-	-
Непромышленная группа	14	11	11	-	-
Итого	93	92	94	+2	2,2

За три года численность персонала увеличилась на два человека – в 2022 году был принят менеджер в отдел логистики, а также в связи с открытием обособленного подразделения выросла численность руководителей на 1 человека.

Самой многочисленной категорией является категория рабочих – 60,6% от общей численности на конец 2022 года.

Охарактеризуем структуру персонала организации по полу в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала ООО «Оптан-Уфа» по полу, чел.

Категории персонала	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022г/2021г	
				Чел.	%
Мужской	56	56	57	+1	1,8
Женский	37	36	37	+1	1,3
Итого	93	92	94	+2	2,2

За анализируемый период более 60% в структуре персонала занимают мужчины, что объясняется спецификой деятельности организации. Доля женщин составляет в пределах 40% от общего числа персонала (рис. 6).

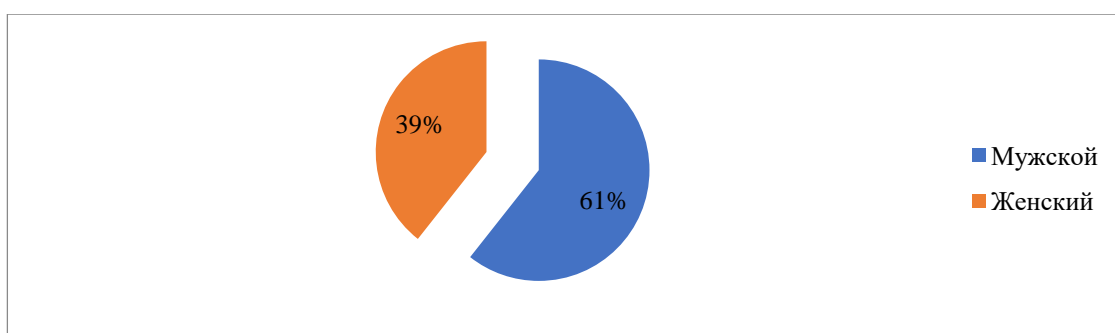


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Оптан-Уфа» по полу, чел.

Численность персонала, как женского пола, так и мужского за анализируемый период увеличилась на 1 человека.

В возрастной структуре персонала, представленной в таблице 11, наблюдается, что основную долю составляют работники в возрасте от 40 и 50 лет.

Таблица 11 – Структура персонала ООО «Оптан-Уфа» по возрасту, чел.

Категории персонала	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022 г./2021 г.	
				Чел.	%
от 20 до 30	12	14	10	-4	-28,6
от 30 до 40	29	32	34	+2	6,2
от 40 до 50	52	46	50	+4	8,6
Итого	93	92	94	+2	2,2

Доля работников молодых работников (20-30 лет) снизилась на 4% за анализируемый период, связано это с переходом к возрастной категории от 30 до 40 лет.

Доля сотрудников в возрастной категории от 40 до 50 лет увеличилась на 3%. Доля сотрудников в возрасте до 40 лет составляет 36%.

В таблице 12 дана характеристика персонала по уровню образования.

Таблица 12 – Структура персонала ООО «Оптан-Уфа» по уровню образования, чел.

Категории персонала	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022 г./2021 г.	
				Чел.	%
Незаконченное высшее	12	11	10	-1	-9,1
Среднее специальное	19	18	20	+2	+11,1
Высшее	62	63	64	+1	+1,6
Итого	93	92	94	+2	2,2

В ООО «Оптан-Уфа» за анализируемый период доля сотрудников с высшим образованием составляет 68%, доля сотрудников с незаконченным высшим образованием составляет 11%. Доля персонала со средним профессиональным образованием составляет 21%.

В таблице 13 представлены данные о движении персонала в ООО «Оптан-Уфа».

Таблица 13 – Данные о движении персонала ООО «Оптан-Уфа»

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022 г./2021 г.	
				+/-	%
1. Среднесписочная численность работников, чел.	93	92,5	93	0,5	+0,05
2. Численность персонала на начало года, чел.	93	93	92	-1	-1,1
3. Численность работников на конец года, чел.	93	92	94	2	2,2
4. Количество принятых работников за год, чел.	-	2	3	1	15,0
5. Количество выбывших работников за год, чел.	-	1	2	1	-

Продолжение таблицы 13

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	Изменение 2022 г./2021 г.	
				+/-	%
6. В том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию	-	1	2	1	20,0
7. Общее число принятых и уволенных работников, чел.	-	3	5	2	66,6
Коэффициент по приему работников (стр4/стр2×100), %	-	2,2	3,3	1,1	-
Коэффициент по выбытию работников (стр5/стр2×100%), %	-	1,1	2,2	1,1	-
Коэффициент текучести кадров (стр6/стр2×100), %	-	1,1	2,2	1,1	-
Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр.7/стр.2×100), %	-	3,3	5,4	2,1	-
Коэффициент постоянства состава (стр.3 / стр.1 ×100%), %	1	0,9	1,01	0,11	-

На основе проведенных расчетов можно сделать следующие выводы о движении рабочей силы в 2022 году по сравнению с 2021 годом - коэффициент по приему увеличился на 1,1%. Данное увеличение свидетельствует об обеспечении потребности в персонале в основном производственном процессе, что влияет на объем и качество выполняемых работ.

Коэффициент по выбытию увеличился на 1,1%. Увеличение данного показателя произошло за счет роста числа выбывших работников в 2022 году по сравнению с предыдущим годом на 20%. Основной причиной выбытия, как в предыдущем, так и в отчетном году, являлось увольнение по собственному желанию.

В 2022 году наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров. Так с 2020 года по 2022 год значение данного коэффициента увеличилось с 1,1 % до 2,2%, (меньше 4%), что говорит о постоянстве кадров и его стабильности.

Увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы за анализируемый период составило 2,1%.

Коэффициент постоянства состава имеет высокое значение в 2020 году 1%, в 2021 году наблюдается небольшое снижение на 0,1 до 0,9%, а в 2022 году значение коэффициента составило 1,01%, что характеризует степень стабильности трудового коллектива.

Можно сделать вывод о стабильности и постоянстве состава персонала в организации. Можно отметить высокую заинтересованность руководства в формировании стабильной и постоянной структуры персонала, в повышении уровня организации.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризует показатель производительности труда. За весь рассматриваемый период имело место стремительное – с 2 479,23 тыс. руб./чел. до 4453,32 тыс. руб./чел. (на 1 974 тыс. руб./чел., или на 80%) – повышение производительности труда. Данное изменение связано с увеличением заказов.

Отсюда можно сделать вывод, что ООО «Оптан-Уфа» обеспечено адекватной рабочей силой. Качество этого коллектива заслуживает положительной оценки в связи с характером работы. Численность персонала соответствует размерам организации, а ее структура постоянно совершенствуется. Кроме того, растет число квалифицированных специалистов, что гарантирует компании дальнейший прогресс и внедрение новых технологий не только в производстве, но и в управлении.

2.3 Оценка процесса рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»

Цели и задачи рекрутинга в ООО «Оптан-Уфа» — это своевременное обеспечение эффективно работающим персоналом в необходимом количестве для достижения стратегической цели предприятия, которая обозначена в пункте 2.1 данной выпускной квалифицированной работы.

Формирование штата из грамотных специалистов позволяет ООО «Оптан-Уфа» занимать лидирующее положение на рынке Республики Башкортостан.

Руководство ООО «Оптан-Уфа» использует внутренний рекрутинг, то есть организация сама занимается подбором и наймом кадров. Все эти этапы проходят внутри организации. Компания небольшая, и поэтому этим занимаются кадровики и руководитель.

В ООО «Оптан-Уфа» применяются стандартные методы рекрутинга:

- поиск с помощью средств медиа-масс,
- рекрутинг по рекомендации или реферальный рекрутинг.

Порядок подбора и отбора кандидатов в ООО «Оптан-Уфа» проходит в соответствии со стандартом ДП-СМК-П-18 «Документированная процедура. Обеспечение квалифицированным персоналом (порядок отбора, подбора, найма персонала, контроль испытательного срока, перевода, увольнения сотрудников)».

Данный стандарт обязателен для исполнения во всех структурных подразделениях ООО «Оптан-Уфа».

Рассмотрим процесс рекрутинга в ООО «Оптан-Уфа» (рисунок 7).

Порядок отбора кандидатов на рабочие места в ООО «Оптан-Уфа» осуществляется в следующем порядке.

На основании выявления потребности в кадрах руководитель структурного подразделения направляет директору по персоналу заявку (Приложение В, рисунок В.1) в электронном или печатном виде, проект должностной инструкции (если это новая должность) и заявку директору по снабжению по обеспечению рабочего места будущего сотрудника (техникой, мебелью и канцтоварами) (Приложение Г, рисунок Г.1).

В соответствии с представленными требованиями к должности директор по персоналу осуществляет подбор и первичный отбор кандидатов, для чего обращается к различным источникам найма. Это сайты по поиску работы и сайт компании. Используемые сайты HeadHunter.ru, Зарплата.ру,

Башкортостан.ру и другие. С сайта компании также поступают входящие заявки на почту менеджера по персоналу.



Рисунок 7 – Основные этапы рекрутинга в ООО «Оптан-Уфа»

«Предварительный этап найма работников проводится следующим образом:

- разработка должностных инструкций (занимается директор, практически не пересматриваются);
- поиск соискателей посредством размещения рекламных объявлений в газетах и на здании предприятия, на сайте компании и в сети интернет, обращение к услугам рекрутинговых агентств, для

высококвалифицированных вакансий (занимается менеджер по персоналу), преимущественно внешний найм;

– кандидат предоставляет документы в организацию: паспорт, трудовую книжку, документ об образовании, ИНН, документ пенсионного страхования, резюме (в случае вакансии на должность специалиста или руководителя) также может предоставить документы о прохождении каких-либо курсов, письмо от прошлого работодателя и др. по собственному усмотрению. Документы предоставляются кандидатом лично» [24, с. 79].

Как видно из рисунка 7 основными методами отбора персонала в ООО «Оптан-Уфа» являются собеседование и анализ документов.

Процедуры отбора различаются в зависимости от типа эксперта. Впоследствии, по сравнению с обычными процессами отбора сотрудников и рабочих в организации (рисунок 7), при отборе экспертов и руководителей возникает дополнительный этап — запрос и оценка рекомендательных писем.

Отбор кандидатов на должности специалистов и руководителей осуществляется в следующем порядке.

Директор по персоналу ведёт сбор информации о кандидатах (личная встреча, электронная почта, факс, телефонные звонки), одновременно проводя анализ соответствия данных кандидата, представленных в резюме и заявке с предъявленными требованиями по должности.

По мере накопления или по мере необходимости отобранная информация о кандидатах передаётся руководителю структурного подразделения (в случае подбора руководителя подразделения – генеральному директору) для дальнейшего рассмотрения и назначение собеседования с кандидатами. Срок рассмотрения информации о кандидатах руководителем структурного подразделения 3 дня с момента ее получения.

В случае отсутствия резюме кандидата директор по персоналу предлагает кандидату заполнить анкету (Приложение Г, рисунок Г.1, Приложение Д, рисунок Д.1, Д.2).

После рассмотрения информации руководителем подразделения совместно с директором по персоналу составляется график собеседований.

После проведенного собеседования руководитель подразделения сообщает директору по персоналу о его результатах по электронной почте.

Решение о выборе кандидата принимает руководитель структурного подразделения по согласованию с директором по персоналу.

О необходимости проведения тестирования кандидата (профессиональные знания, простейшие психологические характеристики, компьютерный тест) руководитель подразделения сообщает дополнительно директору по персоналу, который в свою очередь обеспечивает подготовку материала для проведения оценки и организацию его проведения (Приложение И, таблица И.1).

Отбор кандидатов на рабочие места в ООО «Оптан-Уфа» осуществляется в следующем порядке.

Директор по персоналу отвечает на входящие звонки, проводит индивидуальные собеседования, предоставляет информацию о наличии вакансий, оплате труда и требованиях к сотрудникам.

В момент беседы директор по персоналу проводит контроль соответствия личных качеств кандидата предъявленным требованиям к вакансии и принимает решение о направлении кандидата непосредственному руководителю для собеседования с целью выявления его профессиональных навыков.

Руководитель подразделения в момент собеседования знакомит кандидата с условиями работы, графиком, системой оплаты и предоставлением материальных и нематериальных льгот, порядком и нормами обеспечения спецодеждой и так далее.

Основная цель беседы линейного руководителя с кандидатом – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и личностных качеств.

В приложении Г на рисунке Г.1 представлена анкета соискателя в ООО «Оптан-Уфа».

Можно выделить основное и предварительное собеседование.

Предварительное собеседование проводится директором по персоналу, в котором оцениваются компетенции, необходимые на данной должности, а также используется модель компетенций организации для оценки кандидата на потенциальное соответствие корпоративным компетенциям.

«Корпоративная модель компетенций базируется на основных приоритетах, которые указаны в корпоративных ценностях всех сотрудников. Все сотрудники обязаны в своей работе придерживаться следующих принципов: концентрация на рабочем процессе, командность, качество обслуживания, клиентоориентированность и компетентность.

Наличие этих компетенций оценивается сотрудниками отдела кадров на первичном собеседовании и интервью по компетенциям. Основное собеседование проводится линейным руководителем подразделения» [26, с. 78].

Этапы основного собеседования линейного руководителя и соискателя представлены на рисунке 8.

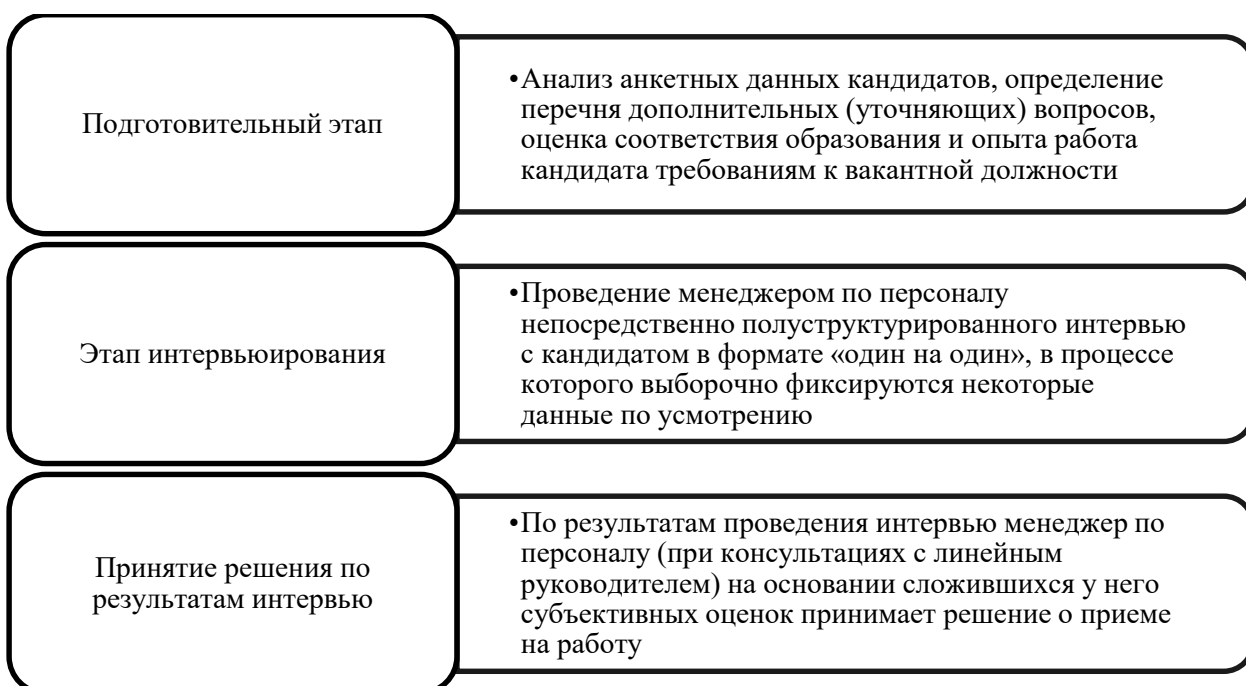


Рисунок 8 – Этапы основного собеседования

«Проводимое с кандидатами основное интервью направлено преимущественно на уточнение анкетных данных, определение соответствия личных качеств работника и его поведения сложившейся корпоративной культуре, а также установление обратной связи с кандидатом, что включает ответы на имеющиеся у кандидата вопросы относительно вакантной должности» [26, с. 78].

Полнота предоставления информации определяется руководителем в зависимости от степени вероятности приглашения кандидата на работу.

«Содержание предоставляемой информации должно соответствовать положениям и нормам, изложенным в действующих локальных актах предприятия» [26, с. 78].

Для того чтобы оценить успешность отбора персонала в ООО «Оптан-Уфа», рассмотрим развитие показателей эффективности найма. Если какой-либо из этих показателей снижается, то это свидетельствует о постоянном повышении эффективности найма и отбора сотрудников (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика показателей результативности отбора персонала ООО «Оптан-Уфа»

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	9	7	8
Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования	2,3	2,5	2,4
Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	1,5	1,3	1,4
Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	1,2	1,1	1,0
Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	1,2	1,1	1,02
Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год	1,4	1,3	1,5

В таблице 14 хорошо видно, что показатели, связанные с процессом отбора, изменялись в течение 2020, 2021 и 2022 годов. По сравнению с 2020 годом можно отметить снижение показателя количества кандидатов, откликнувшихся на объявления о вакансиях. Тем не менее в 2022 году эти показатели демонстрируют лучшие результаты, чем в 2020 году, поскольку сократилось время заполнения вакансии, а другие показатели остались стабильными или снизились.

Однако наблюдается увеличение соотношения количества проведенных собеседований и сделанных предложений, а также уменьшение количества новичков, проработавших в ООО «Оптан-Уфа» более одного года, и тех, кто прошел испытательный срок, что свидетельствует о проблемах с отбором персонала в данной компании (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет коэффициента отбора персонала ООО «Оптан-Уфа»

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Общее количество кандидатов, желающих устроиться на работу в ООО «Оптан-Уфа»	19	20	22
Количество отобранных кандидатов	9	8	8
Коэффициент отбора	0,47	0,40	0,36

Снижение данного коэффициента в 2022 году по сравнению с 2020 годом показывает, что в процессе отбора руководство ООО «Оптан-Уфа» более разборчиво и критичнее при выборе претендентов.

Рассмотрим еще ряд рекомендуемых специалистами для анализа показателей результативности отбора кадров (таблица 16).

Таблица 16 – Динамика показателей результативности отбора в ООО «Оптан-Уфа»

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Показатель стоимости вакансии (СВ), руб.	6300	6500	6900
Показатель времени работы над вакансией (ВР), дней	4	5	5

Показатель текучести персонала на испытательном сроке (Кпк), %	64	56	63
Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр), %	61	66	71
Индекс привлечения (ИП), %	8,5	8,6	8,5

Стоимость вакансии выросла, в основном за счет денег, выплачиваемых СМИ, в которых размещались объявления о вакансиях, и рекрутинговым агентствам. Подбор персонала является важным элементом бизнеса, о чем свидетельствует высокий индекс рекрутинга, а сокращение времени, затрачиваемого на каждую вакансию, – хороший знак. ООО «Оптан-Уфа» имеет хороший показатель успешного прохождения испытательного срока и высокую долю принятых предложений о работе. Тем не менее, есть возможности для совершенствования.

В ООО «Оптан-Уфа» технология рекрутинга состоит из комплекса организационных мероприятий по отбору подходящих кандидатов на работу. Это составление описания вакансии и размещение его в соответствующих местах, например, на сайте компании и сайтах по поиску работы. Основной упор делается на тех, кто находится в активном поиске работы. Таким образом, компания стремится привлекать потенциальный персонал с внешнего рынка труда.

При поиске персонала ООО «Оптан-Уфа» проходит следующие этапы: создание объявления о работе с указанием требований к вакансии; размещение объявления в газетах, Интернете и внутри компании; при самостоятельном обращении кандидатов в организацию с ними проводится предварительная беседа; сбор необходимых документов от кандидата, ему предлагается заполнить анкету; изучение документов для приема на работу и их анализ; индивидуальная беседа для проверки данных в документах и принятия решения о соответствии кандидата занимаемой должности; и, наконец, испытательный срок при приеме на работу.

Исследования показывают, что система найма персонала ООО «Оптан-Уфа» не соответствует современным стандартам подбора персонала. Существует пассивный подход, при котором делается объявление и ожидается

реакция. Одни и те же ресурсы используются для поиска кандидатов без каких-либо изменений, когда появляются разные вакансии, и работа не автоматизирована. Кроме того, менеджер по персоналу управляет всеми этапами подбора персонала без какой-либо программной поддержки.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что за анализируемый период 2020-2022 гг. финансовое положение ООО «Оптан-Уфа» можно оценить положительно.

Приоритетная цель ООО «Оптан-Уфа» – это укрепление лидирующей позиции в области конкурентоспособной продукции, созданной с использованием передовых разработок в области нефтепродуктов. Для достижения этой компания использует свои сильные стороны, свой опыт и желание помочь своим партнерам и заказчикам в организации. В вооружении ООО «Оптан-Уфа» имеются инновационные технические решения в области нефтепродуктов.

ООО «Оптан-Уфа» располагает внушительным кадровым составом. Количество сотрудников соответствует масштабам организации, а состав персонала улучшается, то есть увеличивается число профессиональных сотрудников. Это позволяет предприятию не только изменять технологии производства, но и продвигаться в управлении.

В ООО «Оптан-Уфа» существует система подбора персонала, которая предусматривает собственные требования к поиску сотрудников. Они составляют описание вакансии и размещают его в местах, где его могут увидеть соискатели, например на сайте компании и других сайтах по поиску работы. При этом основное внимание уделяется людям, находящимся в активном поиске работы. Результаты исследования показывают, что применяемые в ООО «Оптан-Уфа» методы отбора сотрудников неадекватны современным принципам рекрутинга. За процесс подбора персонала отвечает исключительно менеджер по персоналу, подход пассивный – объявления публикуются, но никаких других действий не предпринимается. Кроме того, для подбора персонала используются одни и те же источники, отсутствует

автоматизация процесса, все этапы выполняются вручную и без помощи программного обеспечения.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»

3.1 Комплекс мер по устранению недостатков в процессе рекрутинга персонала в организации ООО «Оптан-Уфа»

«Для обеспечения успешной деятельности любого предприятия решающее значение имеет его способность своевременно и адекватно реагировать на происходящие во внешней высококонкурентной среде изменения, эффективно развивать собственные подсистемы и элементы, формировать собственный потенциал.

При этом значительные конкурентные преимущества в таких условиях могут получить только те предприятия, на которых работают инициативные и профессиональные сотрудники. Ключевое значение для каждой организации имеет уровень знаний и умений его работников, их способность постоянно двигаться вперед, меняться, осваивать новые навыки и развивать уже имеющиеся.

Способность предприятия найти хорошего работника и максимально точно внедрить его в команду, с тем, чтобы он мог наиболее результативно проявить свои умения, навыки и знания, означает для организации возможность получения весомых конкурентных преимуществ, наращивания прибыли, привлечения новых клиентов, завоевания большей доли рынка и получение возможности развиваться дальше.

Именно по этой причине качественно выстроенная система рекрутинга персонала является одним из важнейших направлений деятельности руководителей и кадровой службы, позволяющих обеспечить соответствие состава персонала реальным потребностям и потенциалу организации» [39, с. 47].

В результате проведенного анализа выявлено, что актуальной для компании ООО «Оптан-Уфа» становится потребность в сведениях системы отбора к общим правилам рекрутинга, которые позволят оценивать кандидатов по единым требованиям и отбирать наиболее эффективных из них.

Результаты исследования показывают, что подбор персонала осуществляется пассивно, в основном путем размещения объявлений о вакансиях в газетах и других средствах массовой информации, а также по рекомендациям и обращениям.

Отсутствие современных методов рекрутинга не позволяет в полной мере организовывать отбор персонала в соответствии со стратегическими целями ООО «Оптан-Уфа».

Работа специалистов по поиску персонала – это скорее психология, чем математика. А тем временем каждый специалист, которого пригласил кадровый работник, необходим компании для решения вполне измеримых бизнес-задач. И от того, насколько эффективно способен закрывать задачи каждый сотрудник, зависит успех бизнеса в целом.

Основные проблемы рекрутинга в ООО «Оптан-Уфа» и рекомендации по их устранению представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Проблемы рекрутинга и рекомендации по их устранению

Проблемы	Рекомендации
Отсутствие новых видов рекрутинга	Внедрять активный и инициативный рекрутинг
Недостаточный поток соискателей, одни и те же источники кандидатского потока	Расширение источников поиска. Узнать больше о привлечении кандидатов с помощью стажировок, профессиональных конкурсов, работе с кадровым резервом, обучающих программах и так далее. Подумать, какие способы подойдут компании и использовать их вместе с классическими вариантами.
Отсутствие автоматизации	Выяснить, какие системы автоматизации существуют, что они умеют делать, как экономят время и применить на практике

На рисунке 9 представлена схема улучшенной системы рекрутинга на ООО «Оптан-Уфа».

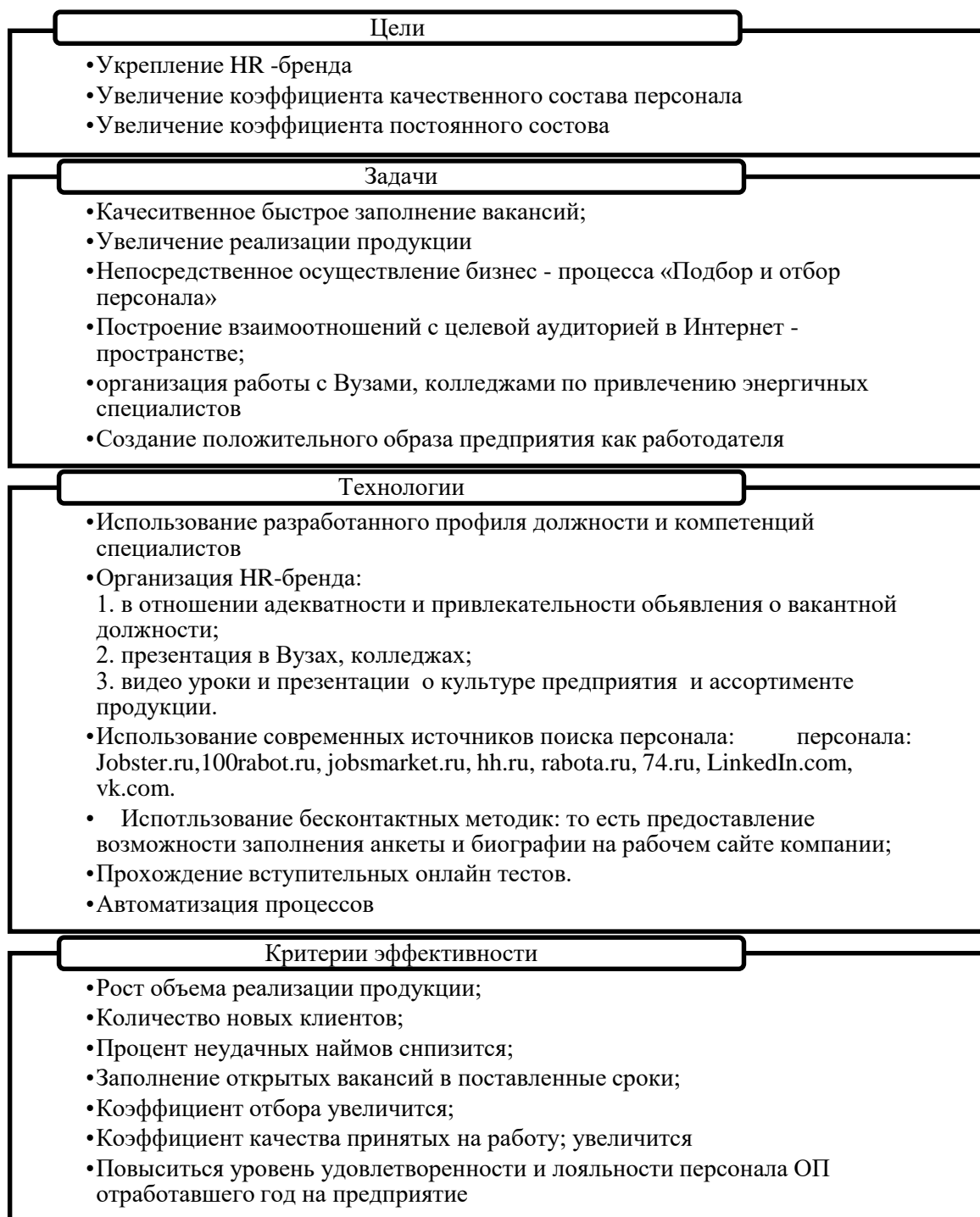


Рисунок 9 – Схема улучшенной системы рекрутинга на ООО «Оптан-Уфа»

Предлагается внедрить новую систему подбора персонала, которая учитывает выявленные недостатки существующей и, как предполагается,

будет высокопроизводительной и эффективной для ООО «Оптан-Уфа». Данная система может быть применена ко всем видам персонала, а не только к профессиональному, что очень важно для развивающегося предприятия, применяющего современные технологии поиска подходящего персонала. Для дальнейшего совершенствования подбора персонала мы рекомендуем ввести в регламент компании форму «Заявка на подбор персонала». При этом заявки будут более добросовестными, а работа заместителя директора ООО «Оптан-Уфа» по поиску перспективных кандидатов — более выгодной.

Для компаний, сотрудничающих с кадровыми агентствами, использование приложения для подбора персонала является обязательным. Многие успешные компании делают это частью своей повседневной деятельности. Структура и внешний вид бланка могут отличаться в зависимости от ситуации. В Приложении Г приведен пример документа «Заявка на подбор кандидата». В ООО «Оптан-Уфа» данное заявление должно приниматься в качестве обязательного документа.

«Если заявка на подбор персонала достаточно проста и понятна тому, кто должен провести поиск и отбор кандидатов, то работу можно начинать без дополнительных исследований, уточнений и обсуждений. Но в более сложных случаях нельзя ограничиваться формальной заявкой, требуется ее специальная проработка. И чем сложнее заявка, тем больше деталей нужно обсудить и уточнить. Рекрутер прорабатывает с руководителем его заявку на подбор персонала для того, чтобы узнать, чего хочет заявитель, и научиться смотреть на кандидатов его глазами. Но важно и другое. Квалифицированный рекрутер часто выступает в роли консультанта, помогающего заявителю уточнить и лучше понять потребность в подборе персонала.

Необходимо также подготовить пакет документов, необходимых для рассмотрения кандидата на вакансию. Сделать его можно, используя должностные инструкции и требования к работнику данной должности.

Стандартный бланк позволит запросить биографические данные и в то же время даст основу для сравнения информации, полученной из анкеты.

На этой основе можно будет построить программу проведения собеседования. Важно, чтобы любой бланк с набором вопросов имел минимальный перечень информации о кандидате.

Обязательно до проведения первого собеседования нужно получить информацию о рекомендациях. Из опыта работы кадровых агентств практически со 100% уверенностью можно говорить, что если кандидат отказывается представить рекомендации, то это веский повод отклонить его как потенциального претендента на вакансию. Прозвонив рекомендацию до проведения собеседования, заместитель директора экономит свое время, освободив себя от встреч с кандидатами, рекомендации которых оставляют желать лучшего. Главное условие: не прозванивать рекомендации с места настоящей работы кандидата до момента получения им предложения.

Конечно, вопросы к рекомендателю могут меняться в зависимости от вакансии, которую руководство хочет закрыть. Главное на этом этапе, получить максимально полную информацию о соискателе. Здесь также нужно иметь структурированный бланк рекомендации. Вариант такого бланка приведен в приложении Е, таблице Е.1. Еще раз отметим, что качественная работа с документами кандидатов позволяет сократить временные затраты и максимально быстро и эффективно подобрать необходимый персонал» [39, с. 47].

Можно порекомендовать ООО «Оптан-Уфа» использовать тест-оценку состояния профессионального отбора персонала, приведенный в приложении Ж, таблице Ж.1. «Ключ теста: подсчитайте количество ответов «Да», «Нет» и выпишите в графу «Итого ответов». При наличии определенного количества ответов «Да» можно сделать следующие выводы о системе профотбора персонала: 16 и более – отлично; от 12 до 15 – хорошо; от 8 до 11 – удовлетворительно; до 7 – неудовлетворительно» [39, с. 48].

Основное назначение приведенного теста состоит в том, чтобы привлечь внимание руководства компании к проблемам, с которыми оно может столкнуться.

«Повышение эффективности рекрутинга может быть обеспечено инструментальным способом, а именно совершенствование инструментов формирования кадрового состава, документального оформления рекрутинга, количественных показателей, отражающих результаты его реализации. Это наиболее распространенный способ, предполагающий формализацию деятельности организации в области подбора персонала. Так, примерами совершенствования инструментов формирования кадрового состава могут выступать внедрение автоматизированных программ оценки кандидатов, использование оптимальных источников найма, применение уникальных методов оценки» [39, с. 48].

Для активного и инициативного рекрутинга предлагается использовать профессиональный софт для подбора персонала. «Такие системы позволяют легко и быстро сформировать свою базу резюме. С помощью софта потом можно закрывать каждую третью вакансию без привлечения сторонних инструментов отбора персонала, в один клик добавлять кандидатов с LinkedIn и сайтов поиска работы, публиковать вакансии прямо из системы, вести вакансию от А до Я в удобном органайзере онлайн» [30, с. 124].

«На современном этапе IT-технологий внедрение автоматизированных технологий имеют важное значение в качественном подборе персонала, так как основное направление и задача профессиональных систем автоматизации – то упрощение задач работы рекрутинга по подбору качественного персонала» [39, с. 47], а также ускорение процессов подбора и позволит улучшить в первую очередь стратегию поиска и подбора.

«В рекрутинге много рутинных и емких по времени процессов. Значительный объем ручной работы загружает специалиста по подбору настолько плотно, что у него не остается времени на активный и инициативный рекрутинг. Проще говоря, рекрутеру некогда думать, как сделать лучше, что изменить, ему некогда осваивать новые технологии. При этом рекрутинг становится сложнее и требует новых подходов, а требования к рекрутеру повышаются. И это только обостряет проблему» [9, с. 87].

Следует рассмотреть три этапа автоматизации активного поиска.

Первый этап. Первое, что необходимо для автоматизации — это нормальная CRM-система, база данных, где хранятся резюме, где учитываются вакансии, где можно менять статус. Важно настроить аналитику, чтобы понимать, как наполняется воронка, и как кандидаты продвигаются по воронке. Это базовый уровень - функционал базы данных с аналитикой.

Более продвинутые инструменты позволяют построить цепочку писем кандидатам для сорсинга. Выстраивается цепочка из 5-6 писем, которые отсылаются с заданным интервалом. Подставляются имена кандидатов, название вакансии, имя рекрутера. Система реагирует: если кандидат ответил, она перестает посылать остальные письма. Таким образом возвращается холодная база кандидатов, которая сформирована через сорсинг с помощью разных инструментов.

Второй этап – автоматизация сорсинга. Вместо обычного поиска на сайтах есть полезные инструменты. Например, Amazing Hiring, Turbo Hiring и другие инструменты, которые помогают находить кандидатов в разных базах. Рекрутер в поисковой консоли задает поисковый запрос, используя Boolean-логику, а система уже ищет этих кандидатов на ресурсах, с которыми она умеет работать. Рекрутеру не нужно заходить на каждый ресурс.

Автоматизация поиска контактов — это тоже важный элемент. Поиск профайлов — это часть процесса (в LinkedIn их найти легко). Найти email, чтобы формировать пул кандидатов, чтобы отправить им цепочку писем, — это уже задача посложнее. Вот такая автоматизация действительно важна.

Помимо автоматизации базы данных, на втором уровне важно подключать возможность сформировать поисковый запрос в Boolean-логике с операторами OR, NOT, AND, кавычками, геолокацией. И получить, например, 500 кандидатов с их email, которым тут же одним кликом отсылается цепочка писем, начинаем возвращать, подогревать интерес. Результат — собеседование.

Третий этап – автоматизация оценки. Кроме активного поиска, есть другой способ формирования воронки, который больше применяется для массовых вакансий. Это - лидогенерация через рекламные инструменты и дальнейшее общение с кандидатами через чат-боты, которые проводят первичную оценку, информируют кандидатов, формируют поток собеседований. Это тоже отдельная сфера со своими инструментами (уже упомянутые чат-боты, например). Чтобы генерировать поток кандидатов, нужна реклама в Facebook и других каналах.

«Поиск кандидатов непосредственно в учебных заведениях. Вузы и техникумы – постоянный «источник» специалистов. Все чаще компании стремятся установить партнерские отношения с учебными заведениями, чтобы влиять на подготовку нужных кадров: как известно, «проще научить, чем переучить».

Участие в ярмарках вакансий. Очень эффективный метод для привлечения молодых специалистов (а иногда и опытных). Это отличная PR-акция на рынке труда, участие в ней позволит не только привлечь новых сотрудников, но и повысить имидж компании как работодателя. Чтобы она удалась, необходимо подготовить рекламные материалы, визитные карточки, календари с логотипом компании и пр. Анкеты для кандидатов на вакансии заготавливаются с некоторым запасом, чтобы их хватило до конца ярмарки.

При участии в ярмарке следует составить краткую анкету (обязательно указав адрес, на который бланк нужно отправить или отдать лично), чтобы ее можно было быстро заполнить на месте. На заполнение развернутой анкеты потенциальный соискатель на ярмарке не всегда найдет время. Узнав краткую информацию о кандидате и заинтересовавшись им, рекрутер сможет позже пригласить его на интервью» [21, с. 148].

Таким образом, «автоматизация процессов рекрутинга позволяет систематизировать всю полученную информацию о кандидатах при отборе, сортировать данные по необходимым параметрам, делать статистику необходимую для аналитической работы, координировать работу всего отдела

работы с персоналом. На данный момент рынок IT-решений предлагает огромный выбор рекрутинговых решений, которые позволяют улучшить всю систему отбора персонала. Под любой бюджет, а также любые цели и задачи рекрутинга можно подобрать программное обеспечение» [19, с. 147].

Новые возможности современных технологий, которые применяются в рекрутинге позволяют не только ускорить процесс отбора персонала, но и укрепить имидж организации, как работодателя, что тоже не мало важно в рекрутинге.

3.2 Оценка эффективности внедрённых мероприятий

Необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий с точки зрения экономической эффективности инвестиций, необходимых для реализации предлагаемых мероприятий. А также оценить социальную эффективность, как важную составляющую.

Внедрение нового метода подбора персонала обещает улучшить управление сотрудниками ООО «Оптан-Уфа». Эта система поможет привлечь на предприятие целеустремленный персонал, способный выводить услуги компании на различные рынки. Преимущества, которые можно получить от такого начинания, многочисленны, включая повышение эффективности работы персонала, экономию ресурсов, возможности профессионального роста для нынешних работников, привлечение талантливых специалистов и улучшение репутации ООО «Оптан-Уфа».

Для расчета экономической эффективности рассчитаем затраты и результативность или величину экономического эффекта.

Автоматизацию предлагается осуществить с помощью системы Хантфлоу - рекрутинговая система № 1 по объему функциональности среди облачных рекрутинговых систем в России.

Стоимость Хантфлоу (автоматизация работы рекрутинга) – 4950 р. за одного рекрутера в месяц.

Новые источники поиска, такие как соцсети, новые сайты работодателей, размещение вакансий в баннерной рекламе на общедоступных сайтах по поиску работы составят 39000 р.

Участие в профессиональных ярмарках, подготовка к ним, создание анкет, презентаций, заявок составят 20000 р.

Суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты по предложенным мероприятиям

Статья затрат	Сумма, руб.
1. Автоматизация рекрутинга	59400
2. Новые источники поиска	39000
3. Участие в профессиональных ярмарках, презентациях	20000
Итого	118400

Таким образом, затраты по предложенным мероприятиям по совершенствованию технологии рекрутинга персонала в ООО «Оптан-Уфа» составят 118,4 тыс. р.

Проведем расчет результативности или величины экономического эффекта.

«Главный критерий эффективности — это увеличение объема реализации продукции, что в свою очередь приводит к увеличению прибыли.

По данным исследования, проведенного специалистами аналитического агентства TAdviser, создание в организации эффективной системы отбора персонала позволяет увеличить эффективность бизнеса в среднем до 15%, снизить затраты на 5-10%» [39, с. 48].

То есть производительность труда персонала ООО «Оптан-Уфа» будет составлять:

$$3049,55 \times 1,15 = 3506,98 \text{ тыс. р.}$$

При численности 94 человека выручка составит:

$$3506,98 \times 94 = 329656,7 \text{ тыс. р.}$$

Снижение затрат составит:

$$220597 \times 0,10 = 22059,7 \text{ тыс. р.}$$

В таблице 19 представлены прогнозные расчеты экономической эффективности мероприятий с учетом выше проведенных расчетов данной выпускной квалификационной работы.

Таблица 19 – Расчет экономической эффективности мероприятий ООО «Оптан-Уфа»

Показатель	2022 г.	2023 г.	Отклонения 2023 г. /2022 г.	
			+/-	%
Выручка, тыс. руб.	286658	329656,7	42 998,70	115,00
Расходы, тыс. руб.	220597	198537,3	-22 059,70	90,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	66061	70025	3 964,00	106,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	36605	36971	366,00	101,00
Численность персонала, чел.	94	94	0,00	100,00
Производительность труда, тыс. руб.	3 049,55	3506,99	457,43	115,00

Проведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия позволят увеличить выручку на 42998,7 тыс. р. или на 15%, что является положительным моментом.

Чистая прибыль за счет положительных изменений увеличится на 366 тыс. р., что является результатом проекта или величиной экономического эффекта

«Расчет экономической эффективности определим по формуле (1):

$$\mathcal{E} = P / Z, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность,

P – результат или величина экономического эффекта, тыс.руб.;

Z – затраты, тыс.руб.» [26, с. 87].

Затраты на данный проект, в соответствии с таблицей 18, составляют 118,4 тыс. р.

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий составит:

$$\mathcal{E} = 366/118,4 = 3,09.$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 3,09. На начальном этапе внедрения предложенной улучшенной системы рекрутинга это хорошие показатели.

Таким образом, проведенный анализ технологии рекрутинга на ООО «Оптан-Уфа» показал, что данная технология требует доработок. Выявленные проблемы не позволяли в полной мере обеспечивать предприятие полноценно квалифицированным персоналом.

Проведенные расчеты социальной и экономической эффективности позволяют сделать вывод о том, что разработанная модель отбора персонала является экономически эффективной.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию можно сделать вывод о том, что подбор персонала является важной составляющей деятельности каждого предприятия. Одной из самых распространенных на сегодняшний день технологией подбора персонала является рекрутинг.

Существует множество методов подбора персонала, но многие из них уже устарели, и предприятиям нужно переходить на новые. В современной России распространение приобретают целый ряд услуг в сфере управления персоналом, в частности такие как аутсорсинг, рекрутинг, массовый подбор персонала, экзекьютов сич, хедхантинг, аутстаффинг, лизинг персонала, аутплейсмент и т.п., использование которых позволяет на высоком профессиональном уровне выполнить соответствующие функции управления персоналом на предприятии и одновременно оптимизировать затраты на персонал. Кроме того, обращение к услугам рекрутинговых агентств позволяет получить целый ряд существенных преимуществ, которые обычно недоступны в случае выполнения тех же функции собственной кадровой службой.

Во многих зарубежных странах активное сотрудничество предприятий с рекрутинговыми агентствами становится важным инструментом обеспечения конкурентных преимуществ. Все больше предприятий передает одну, или даже несколько функций управления персоналом сторонним организациям. Исследование специфики работы отечественных рекрутинговых агентств позволило выделить наиболее распространенные технологии и методы их работы. Вместе с тем, отсутствие эффективного нормативно-правового регулирования и организационно-экономические вызовы, убедительно свидетельствуют о необходимости дальнейших научно-практических исследований и всестороннего изучения проблемных аспектов предоставления рекрутинговых услуг.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что за анализированный период 2020-2022 гг. финансовое положение ООО «Оптан-Уфа» можно оценить положительно. Приоритетная цель ООО «Оптан-Уфа» — это укрепление лидирующей позиции в области конкурентоспособной продукции, созданной с использованием передовых разработок в области нефтепродуктов. Для достижения этой компания использует свои сильные стороны, свой опыт и желание помочь своим партнерам и заказчикам в организации. В вооружении ООО «Оптан-Уфа» имеются инновационные технические решения в области нефтепродуктов. Анализируя тенденции на рынке и соблюдая интересы заказчиков, компания уверенно идет к достижению общей цели.

ООО «Оптан-Уфа» располагает внушительным кадровым составом. Количество сотрудников соответствует масштабам организации, а состав персонала улучшается, то есть увеличивается число профессиональных сотрудников. Это позволяет предприятию не только изменять технологии производства, но и продвигаться в управлении.

В ООО «Оптан-Уфа» существует система подбора персонала, которая предусматривает собственные требования к поиску сотрудников. Они составляют описание вакансии и размещают его в местах, где его могут увидеть соискатели, например на сайте компании и других сайтах по поиску работы. При этом основное внимание уделяется людям, находящимся в активном поиске работы. Результаты исследования показывают, что применяемые в ООО «Оптан-Уфа» методы отбора сотрудников неадекватны современным принципам рекрутинга. За процесс подбора персонала отвечает исключительно менеджер по персоналу, подход пассивный – объявления публикуются, но никаких других действий не предпринимается. Кроме того, для подбора персонала используются одни и те же источники, отсутствует автоматизация процесса, все этапы выполняются вручную и без помощи программного обеспечения.

В качестве предложения предлагается новая система подбора персонала, которая учитывает недостатки, наблюдаемые в существующей системе подбора персонала, и потенциально может быть продуктивной и эффективной для ООО «Оптан-Уфа». Эта система может быть внедрена для всех типов персонала, а не только для специалистов, что крайне важно для растущего бизнеса, поскольку в ней используются эффективные, передовые технологии поиска и подбора качественного персонала.

Современные возможности технологий в рекрутинге не только позволяют улучшить и упростить работу рекрутера, но также позволяют ускорять процесс поиска и отбора, что в свою очередь повышает не только эффективность рекрутинга в организации, но и повышает имидж организации, как ответственного работодателя.

Проведенные расчеты социальной и экономической эффективности позволяют сделать вывод о том, что разработанная модель отбора персонала является экономически эффективной.

Предлагаемые мероприятия позволят увеличить выручку на 42998,7 тыс. руб. или на 15%. Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 3,09%, что является положительным моментом.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие. Челябинск: Б-ка А. Миллера, 2019. 102 с.
2. Биданова З.И. Основные методы и источники рекрутинга персонала // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. 2019. С. 113-116.
3. Будник Ю.А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом // Молодой ученый. 2019. № 8 (246). С. 68-77.
4. Висторобская Е.Н. Современные проблемы управления персоналом: учебное пособие. Белгород: Издательство Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2018. 211 с.
5. Волошина Е.Ф. Современные технологии набора персонала: интернет-рекрутинг // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2018. № 2. С. 6-9.
6. Галимова Н.С. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом // Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии. 2019. С. 29-31.
7. Гогитидзе М.В. Управление персоналом: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Мини Тайп, 2019. 159 с.
8. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом. Работники старших возрастов: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 189 с.
9. Епинина В.С. Управление персоналом: от А до Я: учебно-методическое пособие. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2019. 98 с.
10. Ермакова А.А. Рекрутинг как элемент системы подбора персонала // Молодой ученый. 2018. № 12 (198). С. 78-79.
11. Зидра А.А. Тенденции современного рекрутинга персонала организации // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. 2019. С. 330-334.

12. Игошин Н.А. Управление персоналом организации: учебно-методическое пособие. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский ун-т МВД России, 2019. 91 с.
13. Кокрина Е.В. Тенденции и перспективы развития мотивации труда и рекрутинга персонала // Наука сегодня: теория и практика. 2019. С. 180-186.
14. Коновалова В.Г. Управление персоналом в условиях организационных изменений: учебное пособие. М.: Издательский центр ГУУ, 2019. 133 с.
15. Кошарная Г.Б. Массовый подбор персонала как вид современных технологий в рекрутинге // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации Российского общества. 2018. С. 127-130.
16. Кремер К.И. Рекрутинг персонала как основа успешного функционирования бизнеса // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях. 2019. С. 132-136.
17. Кремер К.И. Риски новых технологий рекрутинга персонала // Современное состояние и приоритетные направления развития аграрной экономики. 2018. С. 42-47.
18. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. М.: МИЭТ, 2019. 107 с.
19. Малхасьян С.С. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. Краснодар: Новация, 2019. 110 с.
20. Марданова Л.Ш. Подбор персонала и рекрутинг // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 9 (26). С. 224-226.
21. Мерцалова Н.С. Особенности рекрутинга персонала специалистами различного профиля // Человеческий капитал. 2019. № 5 (125). С. 79-90.
22. Никифорова С.В. Роль рекрутинга в эффективности менеджмента организации // Форум молодых ученых. 2018. № 1 (17). С. 778-780.

23. Окунькова Е.А. Инновационные подходы в управлении персоналом: учебное пособие. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. 87 с.
24. Овчинникова Л.И. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. М.: ОнтоПринт, 2019. 105 с.
25. Перекрестова В.А. Гибкое управление персоналом и применение методологии agile в рекрутинге // Экономика будущего и новые технологии управления. 2018. С. 142-143.
26. Плотников А.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие. Пермь: Прокрость, 2019. 166 с.
27. Попазова О.А. Управление персоналом организации: учебник. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2019. 245 с.
28. Праздникова Н.Н. Современные методы подбора персонала как важный фактор рационализации бюджета и уменьшения рисков рекрутинга в международных компаниях // Вестник современных исследований. 2019. № 2.20 (29). С. 90-92.
29. Ружицкая И.В. Современные проблемы стратегического управления персоналом организации: учебное пособие. Владимир: Владимирский фил. РАНХиГС, 2019. 140 с.
30. Савицкая И.М. Преимущества вариантов подбора персонала: рекрутинг или хендхантинг? // XXXVI неделя науки МГТУ 2018. С. 115-117.
31. Салихова А.М. Рекрутинг как основная технология отбора персонала // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 10 (27). С. 780-781.
32. Семенова В.В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум: учебное пособие. М.: Дашков и К°, 2019. 81 с.
33. Сиднина В.Л. Использование цифровых технологий в управлении персоналом: рекрутинг и обучение // Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики. 2018. С. 138-142.

34. Смирнова Е.Е. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. Йошкар-Ола: Поволжский гос. технологический ун-т, 2019. 75 с.
35. Соловьева О.В. Кадровое обеспечение управления персоналом: учебное пособие. Владимир: ВЮИ ФСИН России, 2019. 91 с.
36. Стельмашенко О.В. Рекрутинг как современная технология отбора персонала: учебное пособие. Чита: ЗабГУ, 2017. 133 с.
37. Ухоботов В.В. Подбор персонала через рекрутинг // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества. 2019. С. 173-177.
38. Филкина Л.Ю. Рекрутинг персонала как основа формирования квалифицированных кадров предприятия // Молодежь и наука. 2018. № 4. С. 17-21.
39. Яременко И.В. Современные методы привлечения персонала // Наука, техника и образование. 2019. № 8 (61). С. 46-48.
40. Topex executive search firm [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.topexecutivesearchfirms.com> (дата обращения: 15.09.2023).

Приложение А

Характеристика услуг рекрутинговых агентств

Таблица А.1 – Характеристика услуг рекрутинговых агентств

Название услуги	Преимущества для компании-заказчика	Условия заказа
1. Аутсорсинг (Outsourcing)	Фирма-заказчик может сконцентрироваться на своей профильной деятельности, освободив себя от второстепенных функций, передав их в специализированной компании, которая, обладая знаниями и имея опыт, выполнит их на высоком профессиональном уровне; Позволяет сэкономить деньги и время, затрачиваемые на выполнение функций	Отсутствие собственной кадровой службы; Низкое качество работы кадровой службы или специалистов по подбору персонала; Потребность в передаче части функций управления персоналом для разгрузки кадровой службы
2. Массовый подбор (Mass recruitment)	Закрытие большого количества вакансий в сжатые сроки; Подбор персонала на идентичные позиции (от 5 человек)	Запуск нового завода или производственной линии; Открытие нового подразделения, если предприятие начинает новый проект; Сезонное увеличение потребности в персонале; Большая текучесть кадров
3. Рекрутинг (Recruiting)	Доступ к базам данных квалифицированных кандидатов агентства; Помощь в определении критериев подбора необходимых специалистов; Агентство владеет большей информацией относительно персонала различных компаний, требований и условий найма; Качественный подбор персонала благодаря использованию передовых технологий при отборе персонала; Закрытие вакансии в установленные сроки; Гарантия соответствия кандидата установленным требованиям	Потребность в заполнении свободной вакансии; Отсутствие специалиста по подбору персонала; Необходимость быстро найти кандидата; Невозможность самостоятельно найти квалифицированного работника

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Название услуги	Преимущества для компании-заказчика	Условия заказа
4. Эжекьютов Сич (Executive Search)	«Возможность поиска и найма высококвалифицированных специалистов, тех специалистов, чье внимание работодателям не поддается, привлечено путем размещения рекламных объявлений, тех специалистов, которые являются носителями бизнеса, бизнес-технологий, чей труд ценят там, где они в настоящее время работают; строгая конфиденциальность поиска» [26, с. 89]	«Поиск, в первую очередь крупными компаниями, корпорациями, особенно зарубежными, высококвалифицированных руководителей высшего звена управления, от которых в значительной степени зависит успех компании» [26, с. 89]
5. Лизинг (Staff Leasing)	«Возможность привлечения работников на краткосрочный период в случае необходимости (потребность в них вызвана длительной болезнью работника, сезоном отпусков, проведениям маркетинговых исследований, промоакций, краткосрочными проектными работами в компании), что позволяло снизить расходы на заработную плату и компенсационный пакет» [26, с. 89]; Возможность более гибко реагировать на изменения во внешней среде (сезонность и колебания спроса на товары или услуги); Отсутствие необходимости подготовки и переподготовки кадров для выполнения разовых работ	Потребность в работниках на четко определенный срок; При частом выполнении временных проектов и видов работ; Сезонности деятельности и т. д.
6. Хедхантинг (Head Hunting)	Возможность найма эксклюзивного специалиста, который работает в другой компании и обладает бесценным опытом; Строгая конфиденциальность переманивание специалиста	Потребность в найме конкретной личности, которая является авторитетным в определенном сегменте бизнеса и обладает уникальными навыками и профессиональным опытом

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Название услуги	Преимущества для компании-заказчика	Условия заказа
7. Аутстаффинг (Outstaffing)	<p>Возможность оперативного регулирования фактической численности сотрудников фирмы-заказчика, не меняя при этом численности штатного персонала;</p> <p>Снижение кадрового делопроизводства (формальную работу (оформления трудовой книжки, отчисления налогов, начисления зарплаты и т.д.);</p> <p>Уменьшение рисков в трудовых отношениях в сфере юриспруденции (в частности при увольнении работника);</p> <p>Возможность развивать свой бизнес в регионах без необходимости в физическом офисе;</p> <p>Возможность набора сотрудников фирмы-заказчика в штат агентства на этапе «стартап» бизнеса, представительства;</p> <p>Экономия расходов компании до 25%</p>	<p>В условиях ограничения штатной численности персонала;</p> <p>При условии изменения налоговой нагрузки в зависимости от размера предприятия и численности штатного персонала.</p>
8. Аутплейсмент (Outplacement)	<p>Сохранение компанией-заказчиком имиджа ответственного работодателя;</p> <p>Соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности;</p> <p>Избежания конфликтов с работниками, которых увольняют;</p> <p>Организационная и психологическая поддержка владельцев и менеджеров компании-заказчика;</p> <p>Помощь в перераспределении между работниками, которые остались, обязанностей и ответственности, которые ранее выполняли уволенные работники;</p> <p>Минимизация компенсационных расходов по увольнению сотрудникам</p>	<p>Высвобождение значительной части штата работников компании;</p> <p>Необходимость избежания конфликтов с уволенными работниками</p>

Продолжение Приложения Б

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 1 декабря 20 22 г. ³	На 31 декабря 20 21 г. ⁴	На 31 декабря 20 20 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	62	62	62
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	208	213	214
	Добавочный капитал (без переоценки)	1878	1878	1878
	Резервный капитал	3	3	3
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	147529	163066	168000
	Итого по разделу III	149680	163066	168000
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	197028	173428	158596
	Отложенные налоговые обязательства	17119	15070	14046
	Резервы под условные обязательства	3929	5001	4958
	Прочие обязательства	1769	2645	2303
	Итого по разделу IV	219845	196144	179903
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	37733	47285	49301
	Кредиторская задолженность	39206	38614	36440
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов	294	2789	7372
	Прочие обязательства	17861	15211	14631
	Итого по разделу V	95094	103899	107744
	БАЛАНС	464619	463109	455647

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс ООО «Оптан-Уфа»

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 2022 г.

			Коды
Организация _____ ООО «Оптан-Уфа» _____	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН		25 02 2023
Вид экономической деятельности _____	по ОКПО		15305426
деятельности _____ Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами _____	по ОКВЭД		46.71
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ Общество _____	по ОКОПФ/ОКФС		65 16
с ограниченной ответственностью / Частная собственность _____	по ОКЕИ		384
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>год</u> 20 <u>22</u> г. ³	За <u>год</u> 20 <u>21</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	286658	289287
	Себестоимость продаж	(172733)	(158806)
	Валовая прибыль (убыток)	113925	130481
	Коммерческие расходы	(27335)	(28161)
	Управленческие расходы	(20529)	(20462)
	Прибыль (убыток) от продаж	66061	81858
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	4776	6914
	Проценты к уплате	(19347)	(14414)
	Прочие доходы	18413	17636
	Прочие расходы	(23022)	(35431)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	46881	56563
	Текущий налог на прибыль	(8162)	(10726)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	403	176
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(1916)	(893)
	Изменение отложенных налоговых активов	299	130
	Прочее	(497)	(11)
	Чистая прибыль (убыток)	36605	45063

Рисунок Б.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Оптан-Уфа»

Приложение В

Заявка на подбор персонала ООО «Оптан-Уфа»

УТВЕРЖДАЮ
 Директор по персоналу

 Ф.И.О.

ЗАЯВКА
 На подбор персонала с «__» _____ 20__ г.

Сведения о вакансии	
Структурное подразделение	
Вакансия(должность, профессия)	
Характер работы (подчеркнуть)	<input type="checkbox"/> Постоянная работа <input type="checkbox"/> Временная работа <input type="checkbox"/> По совместительству
Режим работы	
Зарботная плата	
Основные функции по должности	
Основные требования к кандидату	
Пол	
Возраст	От _____ До _____
Образование	
Наличие опыта, необходимые профессиональные знания, умения, навыки	
Знание ПК (спец. программ)	
Требования к кандидату по личным характеристикам	

Руководитель структурного подразделения
 _____)

Вакансия закрыта «__» _____ 20__ г.

Рисунок В.1 – Заявка на подбор персонала ООО «Оптан-Уфа»

Приложение Г

Заявка на приобретение материалов и оборудования

ЗАЯВКА НА ПРИОБРЕТЕНИЕ
МАТЕРИАЛОВ И ОБОРУДОВАНИЯ

необходимых для производства работ _____

НЕОБХОДИМЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ОБОРУДОВАНИЕ	КОЛИЧЕСТВО	НАЛИЧИЕ НА СКЛАДЕ	СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ	ДАТА ИСПОЛНЕНИЯ	ПРИМЕЧАНИЕ (в т.ч. технические характеристики)	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ
ВСЕГО						

Заявку составил _____
 ФИО _____ подпись _____ дата _____

Директор по снабжению _____
 ФИО _____ подпись _____ дата _____

Заявку выполнить до _____

Заявку выполнил _____
 ФИО _____ подпись _____ дата _____

Материалы принял(а) _____
 ФИО _____ подпись _____ дата _____

Рисунок Г.1 – Заявка на приобретение материалов ООО «Оптан-Уфа»

Приложение Д

Анкета возможного резерва ООО «Оптан-Уфа»

Вы обратились для получения возможного места по профессии (профессиям):

Ваша специальность: _____

Где Вы получили информацию о вакансии: _____

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ (заполняется печатными буквами):

Фамилия: _____ Имя: _____

Отчество: _____

Дата рождения: _____ / место рождения: _____

Домашний адрес (по прописке/фактический):

Гражданство _____

Контактный тел. (д/р) _____

Семейное положение: _____

Состав семьи: мать, отец, супруг(а), дети

Степень родства	Дата рождения	Место работы или учёбы

ОБРАЗОВАНИЕ: (техникум, институт, курсы и т.д. в т.ч. дополнительное);

Год окончания	Учебное заведение, курсы	Специальность, квалификация
Обучаюсь в данный момент		

Служба в рядах РА (период службы) _____ (причина, если не служил) _____

Годность к военной службе (А- годен, В- огр./годен, Д- не годен) _____

Рисунок Д.1 – Анкета возможного резерва ООО «Оптан-Уфа»

Продолжение Приложения Д

РАБОТА С КОМПЬЮТЕРОМ:

Уровень _____

С какими программами Вы работали (Word, Excel, 1С, Corel и т.д.) _____

ЗНАНИЕ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ:

Языки: _____

Уровень владения: _____

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

Укажите **три последних** места работы (в обратном порядке, начиная с настоящего или последнего):

Период (годы)	Наименование компании (без сокращения). Сфера деятельности организации	Должность, обязанности
1.		
2.		
3.		

Причина увольнения с последнего места работы _____

Почему Вы ищете работу? (отвечать по желанию)

Ваш прежний уровень з/платы: _____

На какую з/плату Вы рассчитываете в нашей фирме: min _____

max _____

Привлекались ли Вы к уголовной ответственности (Да - статья, Нет) _____

Каковы ваши сильные стороны?

Каковы Ваши самые крупные достижения?

Кто Вас может рекомендовать (Ф.И.О., фирма, компания, тел.)

Наличие: а/прав _____ Автомобиля _____

Настоящей подписью удостоверяю, что ответил на все вопросы правильно и без искажений:

Подпись работника ОП: _____

Мнение руководителя структурного подразделения:

Рисунок Д.2 – Анкета возможного резерва ООО «Оптан-Уфа»

Приложение Е

Заявка на подбор кандидата

Таблица Е.1 – Заявка на подбор кандидата

1	Утверждающая подпись директора магазина	
2	Вакантная должность	
3	Отдел	
4	Необходимое количество	
5	Подчиненность	
6	Наличие рабочего места	
7	Образование	
8	Специальность	
9	Опыт работы по специальности	
10	Знание основ мерчандайзинга	
11	Знание компьютера и кассы	
12	Пол	
13	Возраст	
14	Профессиональные знания и умения	
15	Дополнительные требования к кандидату	
16	Адрес фактического места работы	
17	Режим работы	
18	Материальная ответственность	
19	Испытательный срок, оклад	
20	Наличие должностной инструкции	
21	Наличие командировок	
22	Оклад	
23	Премии, льготы	
24	Перспективы	
25	Обоснование (с чем связана потребность)	
26	Заявитель	
27	Время подачи заявки	
28	Желаемый срок исполнения	
29	Реальный срок исполнения	
30	Согласующая подпись директора по управлению персоналом	

Приложение Ж

Бланк рекомендаций

Таблица Ж.1 – Бланк рекомендаций

Кандидат		
Рекомендатель		
Должность		
Предприятие		
№	Вопрос рекомендателю	Ответ рекомендателя
1.	Кандидат указал Вас в качестве recommendателя. Что Вы можете сказать о нем как о работнике?	-
2.	Каким было Ваше сотрудничество?	-
3.	Какие основные задачи решал кандидат по работе?	-
4.	Насколько ему была интересна работа?	-
5.	Каковы были его результаты в сравнении с результатами других людей, выполнявших такую же работу?	-
6.	Соответствовал ли кандидат стилю Вашей компании?	-
7.	Способен ли кандидат самостоятельно решать проблемы и принимать решения, отвечать за принятые решения?	-
8.	Как кандидат справляется со стрессовыми ситуациями?	-
9.	Насколько кандидат инициативен?	-
10.	Каков наибольший вклад кандидата в работу Вашей компании?	-
11.	Каковы сильные стороны кандидата?	-
12.	Каковы слабые стороны?	-
13.	Как Вы оцениваете умение кандидата ладить с сотрудниками? С руководством?	-
14.	Как кандидат относится к повышению квалификации, обучению?	-
15.	Согласились бы Вы взять его на ту же работу?	-
16.	Каковы были причины ухода кандидата из Вашей компании?	-
17.	Какова реакция кандидата на критику?	-
18.	Как часто кандидат брал больничный?	-
19.	Есть ли у кандидата чувство юмора?	-
20.	Кандидат лучше проявляет себя работая в команде или индивидуально?	-
21.	Как Вы оцениваете потенциал роста кандидата?	-

Приложение И

Тест «Оценка состояния профессионального отбора персонала в организации»

Таблица И.1 – Тест «Оценка состояния профессионального отбора персонала в организации»

Вопрос	Да	Нет
Есть ли у Вас план подбора персонала на следующий год с расчетом потребности и затрат на персонал?	-	-
Действительно ли Вы нуждаетесь в найме новых сотрудников?	-	-
Рассматриваете ли Вы альтернативные процедуры при найме?	-	-
Есть ли у Вас должностные инструкции для каждой вакантной должности, включая Вашу собственную деятельность?	-	-
Имеете ли Вы модели рабочих мест на вакантные должности?	-	-
В разработке модели рабочего места участвуют все работники службы персонала?	-	-
Составляете ли Вы перечень требований, которым должны удовлетворять кандидаты на занятие должностей, на основе модели рабочего места?	-	-
Выбираете ли Вы метод найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации?	-	-
Если Вы даете рекламные объявления о приеме на работу, то привлекают ли они нужных Вам людей?	-	-
Пользуетесь ли Вы услугами кадровых агентств?	-	-
Пользуетесь ли Вы услугами центров занятости населения?	-	-
В Вашей организации не принято нанимать родственников, знакомых и друзей?	-	-
Знаете ли Вы статьи ТК, связанные с отбором персонала и приемом на работу?	-	-
Действительно ли Вы требуете от кандидата заполнения вступительных анкет и предоставления резюме?	-	-
Требуете ли Вы от кандидата предоставления рекомендательных писем, проверяете ли рекомендации?	-	-
Проводиться ли социально-психологическое тестирование кандидатов?	-	-
Выбираете ли Вы метод подбора кандидатов в соответствии со спецификой их будущей работы (например, проверка знаний и умений, оценочные задания и др.)?	-	-

Продолжение приложения И

Продолжение таблицы И.1

Вопрос	Да	Нет
Действительно ли Вы уделяете много времени для собеседования с кандидатами, заранее готовите вопросы для собеседований и внимательно выслушиваете ответы?	-	-
Знаете ли Вы все необходимые документы при приеме на работу?	-	-
Вы стараетесь сформировать большую часть сотрудников после прохождения испытательного срока?	-	-
Итого ответов:	-	-