

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)

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Аксиома»)

Обучающийся

Ю.А. Лачугина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук А.Л. Никишина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.А. Лачугина.

Тема работы: «Совершенствование рекрутинга в организации (на примере ООО «Аксиома»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка путей совершенствования рекрутинга в ООО «Аксиома».

Объектом исследования выступает организация ООО «Аксиома».

Предметом исследования выступает процесс рекрутинга в ООО «Аксиома».

Методы исследования – анализа, синтеза, классификации, метод статистического анализа, графический.

С учетом выявленных проблем рекрутинга персонала ООО «Аксиома» были предложены мероприятия по его совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 934,15 т.р.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством ООО «Аксиома» с целью совершенствования процесса рекрутинга персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 30 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 4.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы рекрутинга в организации .....	7
1.1 Понятие, сущность и виды рекрутинга .....	7
1.2 Особенности современного рекрутинга .....	17
2 Оценка процесса рекрутинга в ООО «Аксиома».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	27
2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации .....	35
3 Пути совершенствования рекрутинга в ООО «Аксиома» .....	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в организации .....	41
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	55

## Введение

Весьма существенными предпосылками обеспечения успешного развития социально-экономической системы государства в современном мире, по убеждению многих экспертов, есть также, наряду с наращиванием высокотехнологичного, энергосберегающего материального производства, максимальное удовлетворение спектра разнообразных услуг, к постоянно растущему перечню которых принадлежит и рекрутинг, предусматривающий осуществление поиска, подбора и сопровождения при трудоустройстве, в основном, высококвалифицированных претендентов на замещение вакантных должностей и предоставляется, что чаще всего, специализированными кадровыми агентствами.

Отметим, что наличие на рынке труда в достаточном количестве конкурентных предложений позволяет обеспечить нормальное функционирование рыночных механизмов и создает благоприятные предпосылки для развития всей экономической системы государства.

При этом, профессиональным образом осуществлен подбор кадров, в соответствии с четко сформулированным запросом работодателя, имеет наиболее полно учитывать характеристики потенциального работника необходимые для профессионального выполнения им функциональных обязанностей, с целью подбора именно такого кандидата, максимально соответствующего требованиям вакантной должности, что, без преувеличения, является определяющим фактором успешного развития любой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования рекрутинга в ООО «Аксиома».

Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы рекрутинга в организации;
- оценить процесса рекрутинга в ООО «Аксиома»;

- разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинга в организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает организация ООО «Аксиома».

Предметом исследования выступает процесс рекрутинга в ООО «Аксиома».

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализа, синтеза, классификации, метод статистического анализа, графический.

Информационная база исследования представлены учебно-методической литературой, монографиями, статьями из периодических изданий, данными и отчетностью ООО «Аксиома».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемой литературы.

# **1 Теоретические основы рекрутинга в организации**

## **1.1 Понятие, сущность и виды рекрутинга**

Отметим, что любое современное предприятие или организация как социально-экономическое образование, требует постоянного внутреннего перемещения, обновления и пополнения извне своего кадрового состава. Собственно, в предприятии с момента создания и на протяжении всего жизненного цикла происходит движение персонала. Да, в частности, привлекаются дополнительные работники, например, в связи с расширением масштабов хозяйственной деятельности и рынков сбыта, новые сотрудники на места по разным причинам освобожденных и т.п. Указанные процессы почти полностью управляемы и заключаются в целенаправленном поиске и отборе кадров, то есть в рекрутинге.

Рекрутинг – это относительно новый вид деятельности, сформировавшийся примерно в начале XIX в. почти одновременно в ряде европейских стран. При этом первые агентства появились именно в США только в начале 50-х гг. века первоначально в структуре аудиторских и консалтинговых компаний. Рекрутинг (от фр. *recruit* – «набирать», «вербовать») – это подбор персонала в штат предприятия или, в случае задействования рекрутингового агентства, под заказ клиента; основная функция и обязанность менеджеров по персоналу и рекрутерам [11, с. 126].

В России рекрутинг как вид предпринимательской деятельности возник в начале 90-х годов XX в., т.е. по сравнению с общемировыми процессами недавно и продолжает развиваться за счет того, что он достаточно устойчив к кризисным явлениям, даже в условиях войны, вследствие постоянно растущей потребности в высококвалифицированных кадрах, способных принимать ответственные решения в сверхсложных условиях [10, с. 138].

На сегодняшний день, среди основных разновидностей рекрутинга выделяют следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Разновидности рекрутинга [12, с. 140]

Виды рекрутинга	Сущность
Классический рекрутинг	Классический рекрутинг – поиск и отбор в должности руководителей среднего звена, специалистов и офисных сотрудников.
Массовый (линейный) рекрутинг	Это технология подбора персонала, используемая для одновременного массового заполнения однотипных вакансий в сжатые сроки, где основной акцент делается на количественных, а не на качественных характеристиках претендентов.
Executive Search (целенаправленный поиск)	Поиск и отбор на высшие руководящие должности (топ-менеджеров) и на должности ведущих специалистов.
Headhunting («охота за головами»)	Поиск и отбор на должности высшего звена управления (с соблюдением строгой конфиденциальности) специалистов с определенными профессиональными навыками, работающими, как правило, в организациях-конкурентах, то есть, по сути, «переманивание» конкретного эксклюзивного специалиста к компании-заказчику.
Outplacement (помощь в трудоустройстве)	Услуги по трудоустройству персонала, высвобождаемые из компании заказчика в определенные сроки на конкретных условиях.
Personal-leasing (лизинг персонала)	Услуги по аренде сотрудников на определенный период и условия, находящиеся в трудовых отношениях с кадровым агентством.

Стоит отметить, что подавляющее большинство российских предприятий имеют внутренние кадровые службы, на которые возложено выполнение всех традиционных и некоторых новых функций по управлению персоналом, однако все чаще поиском и подбором за пределами предприятия, особенно высококвалифицированных сотрудников, занимающихся именно специализированными (рекрутинговые) агентства, предоставляющие широкий спектр услуг по обеспечению конфиденциальности.

Отмечается, что среди экспертов существует разногласие относительно целесообразности прибегания к услугам внешних рекрутеров. Некоторые утверждают, что деятельность рекрутинговых агентств может привести к повышению уровня безработицы, способствовать освобождению рабочей силы, что может отрицательно сказаться на профессиональных качествах

работников и ухудшить взаимодействие между трудящимися и работодателями. С другой стороны, существует широко распространенное мнение, что деятельность рекрутинговых агентств помогает установлению цивилизованных, в пределах правового поля, взаимоотношений между руководителем и наемным работником, повышает мотивационные стимулы, поскольку благодаря рекрутингу работники получают значительно лучшие перспективы нахождения высокооплачиваемой работы и построение успешной карьеры [22, с. 107].

Отсутствие консенсуса в этом вопросе свидетельствует о том, что рекрутинг, как и любой другой бизнес-процесс, имеет собственные преимущества и недостатки, четкое установление и оценка которых позволяет нивелировать негативные последствия и, наконец, усилить положительные моменты.

Итак, рекрутинг – это, в сущности, начальный этап процесса заполнения вакансий, предусматривающего: изучение специфических параметров и особенностей вакантного пространства; определение условий и установление критериев привлечения претендентов на замещение вакантной должности; установление непосредственного контакта с претендентом; проведение анкетирования (при необходимости); обнаружение психологических и профессиональных качеств работника в ходе анализа первичных документов и собеседования; отбор претендента, что лучше отвечает установленным требованиям с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качественных характеристик и способностей, индивидуальных потребностей конкретного характера деятельности и интересам работодателя [3, с. 183].

Формирование содержания и сущности понятия «рекрутинг» до сих пор является предметом глубоких исследований горячих научных дискуссий многих зарубежных и отечественных учёных. При этом почти каждый идентифицирует понятие через собственное видение, выделяя определенные особенности процесса управления персоналом [21, с. 104]. Да, рекрутинг часто



определяют, как коммуникативную бизнес-деятельность, в ходе которой, в процессе управления информационными ресурсами и потоками, с использованием знаний и умений достигаются цели организации. Его характеризуют также как процесс взаимосвязанных мер по найму, отбору, подбору, оценке, расстановке и адаптации кадров на вакантные должности для наибольшей реализации интересов компании с учетом желаний и потребностей работника [4, с. 236].

Ряд авторов рекрутинг трактует как «деятельность по созданию условий для заполнения вакансий компаний-заказчиков (работодателей) компетентными специалистами, отвечающими своими качественными характеристиками требованиям заказчика, а также как комплекс организационных мероприятий, осуществляемых кадровыми агентствами в интересах предприятия, сделавшего заказ на замещение вакансии» [17, с. 153]. Другие ученые рекрутинг определяют, как коммуникативный бизнес-процесс, объединяющий в систему целесообразных действий по поиску, изучению, отбору, оценке и созданию резерва кандидатов с целью реализации их способностей и возможностей для достижения целей предприятия [23, с. 781].

Итак, обобщая, можем утверждать, что под рекрутингом следует понимать целенаправленный, взаимосогласованный процесс, предусматривающий осуществление комплекса взаимосвязанных мероприятий организационного, экономического, управленческого и другого характера, направленных на заполнение вакантной должности (должностей) путем подбора, отбора и привлечения кандидата (кандидатов), которые наилучшим образом отвечают заранее определенным критериям по совокупности необходимых профессионально-квалификационных и личностных характеристик.

Рекрутинг является ключевой составляющей в структуре рынка труда. Она включает в себя широкий спектр функций, таких как содействие трудоустройству, ориентация в профессиональной сфере, обучение и переобучение кадров, и многое другое. Важно отметить, что рекрутинг не

остаётся независимым от социально-экономических изменений и продолжает развиваться как в периоды экономического подъёма, так и в периоды кризиса и экономического спада. В зависимости от конкретной обстановки акцент в деятельности по подбору персонала может смещаться на разные направления.

Понятно, что рекрутинг может проводить как, собственно, само предприятие, так и специализированное рекрутинговое агентство. В соответствии с этим различают два вида рекрутинга: внутренний и внешний. Итак, внешний рекрутинг – это деятельность различных рекрутинговых компаний, кадровых агентств, некоммерческих фондов и центров, а также государственных структур по подбору кандидатов для замещения вакансии. В отличие от внешнего, внутренний рекрутинг базируется на поиске кандидатов на вакантную должность среди действующих работников предприятия путем ротации кадров, карьерного роста или найма бывших работников предприятия. При этом основной функцией как внутреннего, так и внешнего рекрутинга является обеспечение предприятия работниками, что наиболее полно отвечают требованиям работодателя к вакантной должности. Процесс рекрутинга предполагает осуществление анализа требований к кандидату на вакантную должность, оценку ее привлекательности, поиск и отбор кандидатов, непосредственный процесс найма и создания условий максимально быстрого процесса адаптации [27, с. 18]. В то же время применение предприятием того или иного вида рекрутинга будет зависеть от типа кадровой политики, что действует на предприятии, то есть от степени открытости внешней среды при формировании кадрового состава (принципиальной ориентации предприятия на собственный или внешний персонал) [30, с. 97].

Стоит отметить, что на внешний и внутренний рекрутинг влияют различные факторы как внешнего, так и внутреннего происхождения (таблица 2).

Итак, внутренний рекрутинг представляет собой стратегию использования внутренних ресурсов компании для заполнения вакантных

позиций. Это означает, что организация ищет кандидатов среди своих собственных сотрудников, вместо того чтобы нанимать новых сотрудников извне.

Таблица 2 – Факторы, которые оказывают влияние на рекрутинг персонала в организации [20, с. 5]

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние и динамику рынка труда;</li> <li>– уровень и динамику развития национальной экономики;</li> <li>– уровень социальной обеспеченности и защиты общества;</li> <li>– кадровый потенциал региона (страны);</li> <li>– демографическую ситуацию;</li> <li>– миграционные процессы;</li> <li>– уровень развития гражданского общества;</li> <li>– особенности и согласованность – международного и национального законодательства;</li> <li>– региональную и отраслевую специфику;</li> <li>– уровень конкуренции предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегические цели и задачи предприятия;</li> <li>– существующая кадровая политика;</li> <li>– имеющийся кадровый потенциал;</li> <li>– тип власти;</li> <li>– стиль и способы управления;</li> <li>– сфера и специфика его текущей деятельности;</li> <li>– технико-технологические особенности;</li> <li>– размеры предприятия;</li> <li>– существующая организационная структура;</li> <li>– корпоративная культура;</li> <li>– поведение на рынке труда.</li> </ul>

Многие руководители, особенно на крупных предприятиях, отдают предпочтение внутреннему рекрутингу по нескольким причинам. Во-первых, они уже имеют доступ к работникам с разнообразными навыками, уровнями квалификации и профессиональными характеристиками. Это позволяет им быстро и эффективно заполнять открытые вакансии, не прибегая к долгим и затратным процессам найма сотрудников извне.

Таким образом, внутренний рекрутинг становится важной стратегией для многих компаний, позволяя им максимально эффективно использовать уже имеющийся персонал для достижения бизнес-целей и обеспечения стабильного развития организации.

Использование внутреннего рекрутинга, среди прочего, разрешает предприятию [6, с. 37]:

- оперативно заполнить вакансию и, тем самым, снизить затраты и минимизировать период трудовой адаптации;
- создать благоприятные условия для карьерного роста и успешного профессионального развития действующих работников;
- способствует повышению мотивированности работников;
- усиливает сплоченность коллектива и уровень корпоративной культуры.

Вместе с тем необходимо выделить ряд существенных недостатков внутреннего рекрутинга, а именно [8, с. 10]:

- выбор кандидатов ограничивается имеющимся кадровым потенциалом предприятия;
- вероятные дополнительные расходы, обусловленные возможной необходимостью повышения квалификационного уровня сотрудника до определенного уровня должностью;
- вероятность возникновения конфликтных ситуаций между претендентами на замещение вакансии;
- угроза «старения» коллектива в результате отсутствия привлечения работников извне, когда коллектив прекращает развиваться, теряет способность к адаптации, социальный контроль при этом приобретает консервативного характера и определяет его статику, что, в итоге, приводит к снижению производительности, качеству выполняемых функциональных обязанностей, общему ухудшению состояния предприятия и т.д.

Что касается внешнего рекрутинга, то в реалиях современных условий хозяйствования рекрутеры кадровых агентств могут использовать широкий спектр подходящих инструментов для поиска и подбора персонала. Все зависит от имеющегося профессионального опыта, знаний, умений, навыков, коммуникативных способностей, уровня владения новейшими технологиями, методиками и т.д. При этом еще до сих пор очень часто используются такие традиционные инструменты поиска, как: СМИ, рекламные объявления, биржи

труда, образовательные учреждения, рекомендательные письма, ярмарки вакансий, корпоративные сайты компаний, базы данных работников и т.д.

Однако указанные инструменты лучше подходят именно для скрининговых технологий поиска и классического рекрутмента. Большую популярность во времена диджитализации приобретают другие инструменты поиска, в частности: социальные сети и специализированные поисковые системы, позволяющие достаточно быстро найти необходимого специалиста, а также получить почти всю необходимую информацию о нем [12, с. 140].

При этом работа рекрутинговых агентств должна производиться с соблюдением следующих основных принципов [5, с. 42]:

- компетентности;
- надежности;
- ответственности;
- качественного выполнения процедур;
- обеспечение экономической эффективности;
- соответствия целям предприятия заказчика;
- прогрессивности и оперативности;
- научности;
- согласование потребностей кандидатов и интересов работодателя;
- динамизма (сочетание стабильности и мобильности);
- гибкости;
- конфиденциальности;
- комфортности и т.д.

Согласно изложенному, с целью определения наиболее оптимального для предприятия способа поиска кандидатов на замещение вакансии, ему необходимо учитывать характеристику вакантной должности, учесть категорию необходимого специалиста и критерии, которым он должен удовлетворять, а также все это увязывать с объемом финансирования, предусмотренным для привлечения персонала.

Привлечение внешних рекрутеров имеет ряд существенных недостатков, в частности [1, с. 273]:

- более высокий уровень затрат по сравнению с внутренним рекрутингом;
- высокая вероятность несовместимости работников, а как следствие возникновение конфликтных ситуаций, усиление психологической напряженности и ухудшение морально-психологического климата в коллективе;
- угроза существенного размывания элементов корпоративной культуры;
- длительный и более затратный период адаптации;
- снижение уровня мотивации персонала предприятия вследствие уменьшения перспектив его карьерный рост;
- угроза повышения текучести кадров и т.д.

Несмотря на ряд недостатков, целесообразно сформулировать следующие существенные преимущества внешних источников перед источниками внутреннего подбора персонала [7, с. 97]:

- значительно более широкие, а по сути, почти безграничные, возможности выбора претендентов;
- привлечение работников извне вносит «кардинальное разнообразие» в уже функционирующий коллектив работников содействует активизации его деятельности и содействует развитию;
- является источником новых более прогрессивных идей, подходов, взглядов, способствующих развитию предприятия на инновационной основе;
- максимально полное удовлетворение потребности в кадрах как в качественном, так и в количественном отношении;
- снижение риска возникновения интриг в коллективе и его консолидации в целях противодействия официальному руководству и т.д.

Кроме этого, работодатель имеет возможность быть в тренде самых современных тенденций рынка труда дает возможность оперативного принятия обоснованных управленческих решений. Итак, «главным преимуществом сотрудничества с рекрутинговыми агентствами для предприятий есть то, что они подбирают не просто квалифицированных, но и интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих, психологически совместимых кандидатов, отвечающих всем требованиям заказчика» [19, с. 185].

Анализ сформулированных выше преимуществ и недостатков внутреннего и внешнего рекрутинга доказывает, что они имеют ряд как положительных, так и существенных негативных аспектов, требующих обязательного учета при принятии решения о выборе того или иного его вида. В связи с этим, в определенных условиях, для отдельной категории персонала более предпочтительным будет использование внутреннего, а в других обстоятельствах – внешнего рекрутинга. Конечно, по возможности предпочтение целесообразно предоставлять внутреннему рекрутингу, поскольку он является одной из составляющих кадровой политики, ориентированной на развитие действующего персонала, являющегося залогом получения от него максимальной отдачи. Внутренний рекрутинг считается более экономично выгодным на предприятии еще и потому, что затраты на увольнение бывших и набор новых работников значительно ниже по сравнению с внешним рекрутингом. «В то же время внешний рекрутинг как система подбора и отбора персонала ориентирован на ресурсы рынка труда, а внутренний рекрутинг – на возможности (квалификационные, адаптационные, мотивационные и т.п.) собственного персонала, свидетельствующего о необходимости добиваться эффективного сочетания внешнего и внутреннего рекрутинга на предприятии» [15, с. 225].

Следовательно, при успешной организации процесса подбора персонала и высоком профессионализме внутренних рекрутеров, компания имеет возможность самостоятельно заполнять вакансии без необходимости

обращения к специализированным кадровым агентствам. Тем не менее, в определенных ситуациях, сотрудничество с рекрутинговыми агентствами может быть более разумным и эффективным вариантом.

Например, случаи, когда работодатель четко знает, какого специалиста ему хотелось бы привлечь или «переманить» с помощью хедхантинга, сохраняя чистую репутацию предприятия или при необходимости закрытия большого количества вакансий в сжатые сроки или необходимости привлечения определенного количества работников на краткосрочный период в условиях лизинга и т.д. Все очерчено, в определенных условиях лучше поручить сторонней специализированной организации. Соответственно, оптимальное сочетание внутреннего и внешнего рекрутинга, как уже отмечалось, является важнейшей задачей любого предприятия, поскольку это будет непосредственно влиять на перспективы его успешного развития.

## **1.2 Особенности современного рекрутинга**

Необходимо обратить внимание на то, что «современный рекрутинг имеет следующие тенденции и перспективы развития:

- постепенное снижение роли рекламы вакансий на job-порталах и корпоративных веб-сайтах из-за того, что кандидаты требуют максимально достоверной информации о работодателях;
- работа по первичному поиску кандидата становится легче, поскольку сейчас почти каждую личность обнаруживается в социальных сетях, это означает, что организация потока кандидатов на вакансию уже не столь критична;
- профиль кандидата в социальных сетях постепенно становится более эффективным методом подбора, чем резюме;
- малоэффективные источники отходят на второй план по причине того, что такие традиционные инструменты как доски объявлений,



Facebook Messenger и ярмарки вакансий не в состоянии обеспечить высокое качество оценки кандидатов;

- возникает необходимость в создании соответствующих условий для содержания сотрудников, поскольку высококвалифицированные кадры чувствуют себя более уверенными и не боятся искать новую, лучшую, выше оплачиваемую работу;
- более высокая, чем у конкурентов скорость подбора является существенным конкурентным преимуществом, что позволяет рекрутинговым агентствам привлекать высококвалифицированных и дефицитных кадров;
- с каждым годом увеличивается ограниченность ресурсов на поиск и подбор персонала, требующего от рекрутинговых агентств работать более качественно и находить клиентов быстрее конкурентов;
- изменение подходов к рекрутингу выпускников учебных заведений и студентов, требующих проведения маркетинговых исследований с целью определения их ожиданий и пожеланий;
- обострение проблемы нехватки высококвалифицированных рекрутеров, что усиливает конкуренцию за профессионалами; недостаточное количество новых высокоэффективных технологий найма» [14, с. 95].

Отметим, что основным трендом рекрутинга в 2022 году стало применение креативных методов поиска кандидатов на замещение вакантных должностей [24, с. 1188]:

- активное использование внутреннего рекрутинга наряду с внешним с целью выявления скрытых талантов внутри организации;
- демонстрация Employee Experience (опыта работы) на карьерных страницах компании;
- использование текстового рекрутинга для более быстрой коммуникации с кандидатом;

- пересмотр кандидатов, не принятых на работу с первого раза, но прошли в финальные раунды отбора;
- использование таргетированной рекламы в социальных сетях;
- построение партнерских взаимоотношений с заведениями высшего образования и онлайн-школами;
- создание так называемых программ-«бумерангов» из найма бывших сотрудников;
- найм с упором на Soft Skills;
- автоматизация и диджитализация рекрутинговых процессов;
- балансировка автоматизации процессов привлечения и Human Touch (человеческого подхода);
- проверка кандидатов с помощью искусственного интеллекта и т.д.

В то же время, новыми приоритетами для рекрутеров стали: повышение качества найма персонала; уменьшение времени закрытия вакансии; увеличение показателя содержания (retention) сотрудников; увеличение пула талантов; восстановление методов эффективного рекрутинг и соответствующих технологий; укрепление корпоративной культуры [28, с. 148].

При этом, с целью повышения эффективности рекрутинговой деятельности, по нашему мнению, целесообразно [29, с. 828]:

- комплексно исследовать и всесторонне оценивать действия конкурентов по привлечению перспективных специалистов;
- осуществлять мониторинг рынке труда для оценки кандидатов и перспектив найма на предприятии;
- прогнозировать источники привлечения талантливых специалистов для предприятия;
- использовать видео-интервью для первоначального собеседования с кандидатом;
- постоянно совершенствовать процедуру оценки кандидатов, в том числе использовать онлайн-оценку профессиональных знаний и

навыков кандидатов в целях повышение качества отбора и сокращение издержек;

- нанимать кандидата с учетом всех анализов его достижений, а не только документов об образовании и профессиональных статусов;
- принимать решение о наем с учетом полного массива данных;
- персонализировать рекрутинг, ориентируя его на подбор конкретных ценных и талантливых специалистов и т.д.

Отдельно нужно остановиться на необходимости всесторонней цифровизации как собственно рекрутинга, в частности через внедрение современных HRM-систем, так и на неотложной цифровой трансформации процессов привлечения и отбора персонала в целом, поскольку использование устаревших, архаических методов крайне негативно влияет на результативность и эффективность деятельности как рекрутингового агентства, так и предприятия заказчика.

Отметим, что наиболее распространенными на сегодня используемыми цифровыми технологиями в сфере рекрутинга есть следующие: искусственный интеллект, чат-боты, геймификация (игровизация, геймизация), добавленная и виртуальная реальности, удаленный (цифровой, виртуальный) поиск и подбор, а также всевозможные мобильные приложения. За счет активного использования указанных технологий процесс значительно упрощается и сокращается общая продолжительность рекрутинга, что окажет положительное влияние на повышении его эффективности, вследствие существенной экономии финансовых средств рекрутингового агентства и предприятия-заказчика [9, с. 468].

Анализируя и сравнивая существующие методы подбора персонала и их эффективность, можно заключить, что традиционные методы подбора, безусловно, функционируют, но требуют значительно больше времени и часто обладают меньшей эффективностью по сравнению с современными методами, которые используются в цифровую эпоху. К сожалению, многие компании и рекрутинговые агентства не ознакомлены с широким спектром возможностей,

предоставляемых современными технологиями для подбора персонала, и, таким образом, теряют драгоценное время и, возможно, потенциально лучших сотрудников.

На сегодняшний день тема digital-возможностей в области рекрутинга персонала недостаточно исследована на территории России, особенно по сравнению с другими странами. Благодаря digital-возможностям можно находить лучших специалистов, строящих прогрессивную страну.

В частности, современные исследования фокусируют внимание на ключевых трендовых направлениях digital-рекрутинга (рисунок 1).



Рисунок 1 – Трендовые направления digital-рекрутинга [2, с. 146]

Рассмотрим эти направления более подробно.

Первое направление. Применение искусственного интеллекта и автоматизированных роботов в настоящее время представляет собой ключевое направление в сфере рекрутинга. Этот тренд обладает огромным потенциалом

для дальнейшего развития рынка трудоустройства. Особенно интересно, что на мировом уровне уже начали проводить эксперименты с использованием роботов-рекрутеров в режиме тестирования.

Исключительно очевидно, что в обозримом будущем такие инновационные методы могут полностью заменить человеческих рекрутеров. Например, автоматизированные системы способны проводить собеседования с применением технологий видео- и аудиосвязи, следуя точно настроенным алгоритмам, задавая вопросы, записывая ответы и анализируя эмоциональные реакции в реальном времени. Они могут также автоматически отправлять сообщения, электронные письма и приглашения (см. источник [16, с. 26]). Такие роботы-рекрутеры способны существенно сократить затраты времени и труда, связанные с процессом подбора персонала, по крайней мере, в десять раз.

Тем не менее, следует учитывать определенные негативные аспекты данного подхода. С одной стороны, этот стремительный технологический прогресс может привести к уменьшению потребности в человеческих рекрутерах, что может усугубить проблему безработицы. С другой стороны, в процессе автоматизированного подбора персонала существует риск выбора несовместимых кандидатов, так как роботы могут ограничиваться строго фиксированными критериями.

К сожалению, на данный момент в России роботы-рекрутеры еще не получили широкого распространения, но в других странах уже существуют успешные практические примеры, такие как робот по имени Вера и продукты компании Skillaz.

Помимо автоматизированных роботов, следует обратить внимание на чат-ботов, которые играют ключевую роль в современном рекрутменте и бизнес-процессах. Чат-боты представляют собой интеллектуальные программы, способные выполнять разнообразные задачи. Они могут сканировать и анализировать резюме кандидатов, извлекать важную

информацию, такую как актуальность предложений, сведения о квалификации и необходимых документах.

Одним из важных применений чат-ботов является их способность к выполнению административных функций, таких как планирование встреч и управление расписанием. Это позволяет сотрудникам сосредотачиваться на более стратегических задачах, в то время как боты берут на себя рутинные операции.

Чат-боты стали неотъемлемой частью коммуникации в современном мире и доступны в различных мессенджерах, включая Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack и другие. Они облегчают взаимодействие с клиентами, улучшают обслуживание и экономят время компаний.

«На мировом рынке наиболее известными разработчиками чат-ботов являются компании, такие как Mya, XOR, Wade & Wendy и TalkPush. Эти компании внедряют передовые технологии и совершенствуют способы использования чат-ботов в различных отраслях. Кроме роботов, следует выделить еще и чат-ботов. Они могут искать резюме, получать важную информацию от кандидата (актуальность предложения, допуски к работе, документы и т.п.)» [28, с. 149].

«Такие боты также могут выполнять административную работу, например, планировать встречи. Чат-боты сегодня ведут диалог почти во всех известных мессенджерах, включая Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack и т.д. На мировом рынке наиболее известны боты таких разработчиков технологий, как Mya, XOR, Wade & Wendy и TalkPush» [28, с. 150].

Второе направление. В эпоху цифровых технологий открываются новые горизонты для совершенствования процессов рекрутинга. Особенно важными становятся аудио- и видеointервью, а также применение разнообразных дистанционных тестов. Все это предоставляет значительные преимущества

как для рекрутеров, так и для потенциальных кандидатов. Прежде всего, следует подчеркнуть экономию времени, которую дает автоматизация.

Кроме того, она позволяет компаниям находить и привлекать талантливых специалистов со всего мира. Это особенно актуально сегодня, в эпоху всемирного перехода к удаленной работе. Следовательно, интервью и собеседования могут проводиться в режиме онлайн с использованием таких популярных платформ, как Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom и многие другие.

«Отдельным направлением в автоматизации рекрутинга является использование специализированных программ, известных как ATS- и ERP-системы. Они могут функционировать как единое целое или независимо друг от друга. ERP-системы используются для планирования ресурсов предприятия и в контексте отбора персонала они способны обеспечивать стабильный процесс отбора, эффективный учет кандидатов и даже решение определенных финансовых задач благодаря оптимизированному планированию.

Часто случается, что ATS входит в состав ERP. ATS (система управления кандидатами) – это программное обеспечение, позволяющее в электронном режиме обрабатывать основные задачи рекрутинга. ATS очень похожа на систему управления отношениями с клиентами (CRM), но ее целевое направление – отбор персонала. Обычно такая система фильтрует кандидатов самостоятельно на основе заданных ключевых параметров: ключевые слова, навыки, бывшие работодатели, обучение, место жительства и тому подобное. По нашему мнению, в рекрутинге более уместно использование ATS-систем, чем ERP» [16, с. 27].

Третье направление. Использование агрегации и уберизации. «Агрегаторы резюме объединяют в одну базу всех кандидатов, разместившихся на сайтах для поиска работы и кандидатов, имеющих профили в социальных сетях. В качестве примера можно назвать сервис Indeed.com. Также следует указать такие сервисы, как Go Recruit, Hiring. Что касается уберизации, то это взаимодействие между специалистами по поиску

персонала и работодателем по принципу модели Uber, то есть работодатель публикует вакансии, а рекрутеры присылают свои предложения. Примером таких сервисов является HRspace HeadHunter), Jungle Jobs» [4, с. 318].

Четвёртое направление. Использование социальных сетей. «Рекрутинг благодаря социальным сетям создает возможности найти молодых, творческих, современных специалистов (даже если они не ищут работу), ведь доказано, что 59% молодежи ищет работу через каналы, публичные страницы в соцсетях. Такой вид поиска дает больше информативности о стиле жизни кандидата, увлечениях, предпочтениях и т.д. Кроме этого, так называемый социальный рекрутинг экономит деньги на поиск кандидатов, ведь создание страницы в любой социальной сети бесплатно» [11, с. 193].

Пятое направление. Альтернативные методы привлечения кандидатов. «Актуальности приобретают способы привлечение кандидатов через бесплатные семинары, благотворительные мероприятия, обучение, игры (в том числе проведенные в режиме онлайн), тематические встречи, профессиональные союзы в Интернете, форумы, конференции. Благодаря такому подходу процесс общения и, в целом, взаимодействия с кандидатами становится более персонифицированным и привлекательным для них» [2, с. 147].

Шестое направление. Использование HR-аналитики. «Встроенная и когнитивная аналитика значительно сокращает трудовые затраты и время рекрутера, ведь можно выгружать отчеты в режиме реального времени, а разработка аналитического приложения дает возможность внедрять HR-аналитику с учетом конкретного региона и разрабатывать аналитические модели для прогнозирования (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors)» [9, с. 470].

Таким образом, рассмотрев теоретические основы рекрутинга в организации, сформулируем следующие выводы.

Рекрутинг как вид специфических услуг в сфере работы с персоналом очень востребован для современного мира, поскольку от качественно



подобранных сотрудников напрямую зависит успешная деятельность всей организации, при чем особым образом указанное касается привлечения высококвалифицированных специалистов и опытных руководителей. Итак, рекрутинг – это сложный многоэтапный и многогранный процесс, качество осуществления которого зависит от профессионального уровня службы персонала в целом и тех сотрудников, отвечающих за подбор кадров. В свою очередь результативность рекрутинга существенно влияет на конечные результаты и степень достижения предприятием своих стратегических и оперативных целей.

Использование digital-возможностей является нашим настоящим. А компании, желающие оставаться на рынке и развиваться должны, как минимум, следить за основными тенденциями развития и, по возможности, внедрять новинки мира digital. Ведь использование digital-инструментов позволит рекрутерам максимально быстро охватить рынок и активно взаимодействовать с кандидатами.

## **2 Оценка процесса рекрутинга в ООО «Аксиома»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

«Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Аксиома».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «Аксиома».

Юридический адрес организации: 445043, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Коммунальная, д. 39, кв. 867.

Основным видом деятельности ООО «Аксиома» является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство электронных печатных плат;
- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями прочая;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через информационно-коммуникационную сеть Интернет;
- торговля оптовая измерительными приборами и оборудованием» [18].

В 2010 году совместно с английскими партнёрами в Тольятти было открыто производство высокотехнологичных автокомпонентов в ООО «Аксиома» [18].

Организация ООО «Аксиома» сотрудничает с производителями из Англии, Америки и Германии. Квалификация сотрудников обеспечивает высокий уровень производства. Использование итальянского и швейцарского оборудования, а также импортных высокотехнологичных комплектующих позволило существенно снизить цену на продукцию, обеспечив при этом

высокое качество. В производстве используются самые современные материалы [18].

Компания ООО «Аксиома» основывается на «трех китах»:

- контрактное производство электроники;
- компоненты автоэлектрики для В2В и аналогов;
- производство пластмассовых изделий.

ООО «Аксиома» имеет возможности увеличить номенклатуру выпускаемой продукции, обладает большим научно-техническим потенциалом и сможет разработать и освоить выпуск изделий автомобильной электроники любой сложности.

Отличительная черта ООО «Аксиома» – высокая скорость и качество выполнения заказов. Это достигается путем использования в производственном процессе передовых технологий и опытом устойчивого, дружного коллектива профессионалов.

Специалисты организации прошли обучение и имеют сертификаты по требованиям и применяемым методам к системе качества. Компания готова использовать в производстве новые технологии и оборудование.

Преимущества ООО «Аксиома» [18]:

- проектирование. Если у вас есть только идея, но отсутствует возможность её оформить, то конструкторский отдел организации разработает всю необходимую документацию. Большое внимание уделяется технологичности изделия, т.к. это экономит средства и время. При работе по чертежам заказчика проводится анализ технологичности конструкции и предлагаются свои решения;
- комплектующие. Использование импортных высококачественных компонентов делает необходимым использование заделов на складских помещениях. В организации всегда есть запас комплектующих изделий для тех случаев, когда срочно необходимо увеличить объём заказа;

- персонал. В организации постоянно проводится работа с персоналом, в которую входит: обучение, повышение квалификации, ознакомление с видами и причинами дефектов. Кроме того, производство укомплектовано рабочими инструкциями, в которых подробно описываются все этапы изготовления продукта;
- производство. В организации проведена оптимизация планировки производственного цеха, сократив тем самым нежелательные внутренние перемещения продукции во время технологического процесса. В организации в собственности полный комплект оборудования, позволяющий на одной производственной площадке получить из материалов и комплектующих изделий готовую продукцию;
- система обеспечения качества продукции. Система качества подтверждена сертификатом. Кроме того, в организации используются все последние методики, призванные не только выявить брак, но и сделать его появление практически невозможным.

Цель ООО «Аксиома» – обеспечение производственной программы изделиями высокого качества в установленные сроки.

Ассортимент продукции ООО «Аксиома» [18]:

- монтаж печатных плат. Производство оснащено современным оборудованием, и обеспечивает высокое качество пайки, электромеханической сборки модулей, узлов, стоек и шкафов. Специалисты с большим опытом работы выполняют задачи любой сложности. организация гарантируем индивидуальный подход и оперативное решение всех вопросов, связанных с печатными платами;
- высоковольтные провода. Высоковольтные провода были одним из ключевых направлений при создании компании, и было положено большое значение на их производство с самого начала своей

деятельности. Это направление стало неотъемлемой частью бизнеса и является важным компонентом продуктовой линейки;

- провода для аккумуляторных батарей. Успешно освоили производство высококачественных проводов для автомобильных аккумуляторных батарей в 2013 году и расширили ассортимент до 50 номенклатурных позиций для автомобилей ЛАДА, ГАЗ и другие. Компания всегда готова предложить помощь в выборе подходящих продуктов и решении технических вопросов по АКБ;
- жгуты низковольтных проводов. С 2011 года успешно и непрерывно организация производит жгуты низковольтных проводов. Это одно из ключевых направлений, насчитывающее более 300 номенклатурных позиций. Высокое качество по доступным ценам много лет служит развитию автомобильного производства в России;
- пластмассовые изделия. В компании гордятся производством методом литья пластмассовых изделий на современных установках. Компания выпускает изделия с высокой точностью и детализацией. Налаженные связи с производителями оснастки и сырья, обеспечивают самыми передовыми материалам и технологиям, поэтому компания гарантирует высокое качество широкого ассортимента в соответствие самыми высокими требованиями.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Аксиома» (рисунок 2).

Организационная структура организации состоит из отделов, которые представлены на рисунке 2, комплексное взаимодействие которых обеспечивает достижение прибыли, способствует формированию конкурентных преимуществ на рынке путем повышения квалификации персонала и качества выполнения работ в целом по организации. В современном мире вес хорошо сформированного коллектива с каждым днем растет, что представляет собой основополагающую причину для карьерного

сращения сотрудников и принятия на их места новые поколения свежими взглядами.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Аксиома»

Линейность организационной структуры в организации помогает руководителю контролировать исключительно все процессы, одновременно с тем усложняя процесс их ускорения при условии роста компании. Низкой преимуществ такой структуры: надежный контроль и единоличная ответственность руководителей подразделений за результаты всего отдела, согласованность действий исполнителей, их оперативность при принятии решений. При этом соблюдение принципов линейности обеспечивает экономичность, несмотря на то и действует в ограничительной среде роста организации, то есть при росте организации нужно уметь своевременно реагировать и реорганизовывать ее структуру соответственно запросам самой организации.

В таблице 3 представлен анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Аксиома».

Таблица 3 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Аксиома» за 2020-2022 годы

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1 Выручка, тыс.руб.	352837	488805	571631	135968	38,54	82826	16,94
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	267218	364877	363297	97659	36,55	-1580	-0,43
3 Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	85619	123928	208334	38309	44,74	84406	68,11
4 Управленческие расходы, тыс.руб.	28875	39434	60341	10559	36,57	20907	53,02
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	17260	21588	20740	4328	25,08	-848	-3,93
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	39484	62906	127253	23422	59,32	64347	102,29
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	28932	64205	105188	35273	121,92	40983	63,83
8 Основные средства, тыс. руб.,	12812	6900	4008	-5912	-46,14	-2892	-41,91
9 Оборотные активы, тыс. руб.	175458	230681	311993	55223	31,47	81312	35,25
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	125	175	207	50	40,00	32	18,29
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	72480	103215	125119	30735	42,40	21904	21,22
12 Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2822,70	2793,17	2761,50	-29,52	-1,05	-31,67	-1,13
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	579,84	589,80	604,44	9,96	1,72	14,64	2,48
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	27,54	70,84	142,62	43,30	157,23	71,78	101,33
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,01	2,12	1,83	0,11	5,37	-0,29	-13,53

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
16 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	11,19	12,87	22,26	1,68	-	9,39	-
17 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	12,60	14,77	28,64	2,17	-	13,87	-
18 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	88,81	87,13	77,74	-1,68	-	-9,39	-

На рисунке 3 представим динамику показателей прибыли ООО «Аксиома».

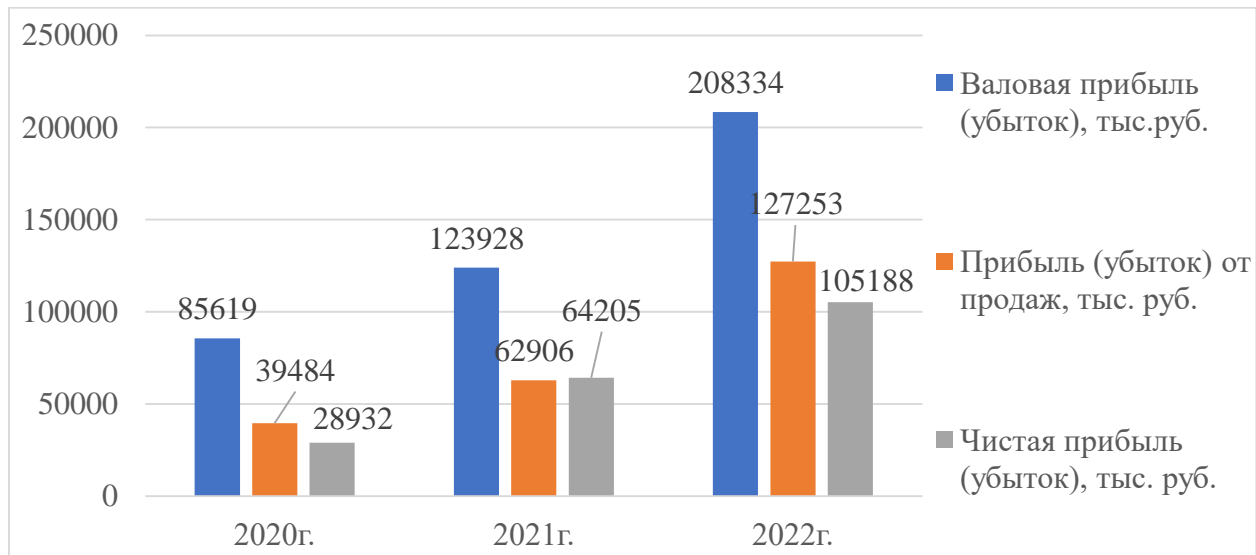


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли ООО «Аксиома» за 2020-2022 годы

Данные представленные выше отражают, что в 2021 году наблюдался рост выручки от реализации на уровне 38,54%, в то время как себестоимость продаж также увеличилась, но на немного меньшую величину, а именно на



36,55%. Это привело к увеличению валовой прибыли (на 44,74%) и прибыли от продаж (на 59,32%). Особенно важно отметить, что чистая прибыль увеличилась более чем в 2 раза, что свидетельствует о повышении эффективности как основной, так и совокупной деятельности организации.

В 2022 году наблюдался дальнейший рост выручки от реализации, хотя уже на более скромном уровне – 16,94%, и важно отметить, что себестоимость продаж уменьшилась на 0,43%. Это привело к более значительному росту валовой прибыли (на 68,11%) и прибыли от продаж (в 2,29 раз). Чистая прибыль также продолжила увеличиваться, и в 2022 году она увеличилась на 63,83%. Эти показатели свидетельствуют о продолжающемся повышении эффективности как основной, так и совокупной деятельности организации.

Каждый год намечается уменьшение производительности труда, что при росте уровня оплаты труда говорит о неэффективном использовании сотрудниками организации.

Также, наблюдается ежегодный рост фондоотдачи, который увеличился с 27,54 до 142,62 р./р., а также снижение оборачиваемости активов с 2,01 до 1,83 раз. Эти изменения указывают на улучшение использования основных средств и ухудшение эффективности использования оборотных средств. Дополнительно, год от года мы наблюдаем рост показателей рентабельности и снижение затрат на каждый рубль выручки от реализации. Это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации и улучшении управления затратами.

Результаты анализа ключевых технико-экономических параметров деятельности ООО «Аксиома» свидетельствуют о необходимости дальнейшего расширения масштабов операций компании. Этот шаг будет направлен на увеличение общей производительности организации и на более эффективное использование её ресурсов. По совокупности данных показателей, можно сделать вывод о снижении эффективности использования рабочей силы и оборотных средств.

## 2.2 Анализ процесса рекрутинга в организации

Важное место в системе управления персоналом занимают методы подбора персонала. Определим, как в ООО «Аксиома» используют эти методы. Эта процедура специфична для каждого предприятия, поэтому в данной организации тоже есть свои особенности (рисунок 4).



Рисунок 4 – Основные этапы подбора персонала ООО «Аксиома»

Среди всех методов поиска и подбора кадров в ООО «Аксиома» наиболее распространенным является классический рекрутмент. Лидерские позиции занимают Head hunting и Executive Search.

Еще один распространенный вид поиска специалистов – рекрутинг по рекомендациям. Вакансии закрываются по рекомендациям. Главное преимущество такого типа рекрутинга в том, что он позволяет убедить кандидатов, которые сейчас не ищут работу, но наиболее ценны для предприятия. С развитием технологий стал популярным интернет-рекрутинг. Он обладает значительными возможностями для выбора нужного кандидата.

ООО «Аксиома» использует несколько инструментов для исследования пригодности претендента на данную должность:

- изучение документов;
- анализ личных данных соискателя;
- проведение беседы с кандидатом;
- проверка навыков кандидата на практике;
- проверка знаний и навыков при прохождении тестовых заданий.

Знакомство с кандидатами на соответствующую должность происходит через рассмотрение их анкет, резюме, информации об опыте работы, полученном образовании, рекомендациях с предыдущего места работы. Компания использует метод биографических данных, что позволяет рассмотреть личность с точки зрения соответствия данной должности. Это предусматривает определение пригодности кандидата к основным требованиям и потребностям организации: образование, квалификация и умение, прежнее карьерное продвижение, изменение места жительства и причины этого.

Основная цель проведения беседы с кандидатом – определение его личностных качеств и навыков. Обычно специалист по кадрам организации поначалу разговаривает с кандидатом по телефону, задает уточняющие вопросы, чтобы узнать о личностных качествах и компетентности. На данном этапе более 70% претендентов отсеиваются из-за несоответствия потребностям организации. С 30% руководитель проводит беседу очно, что позволяет понять подходит ли кандидат на данную должность.

Такой разговор позволяет определить, насколько претендент заинтересован в полученных работах, помогает предоставить исчерпывающую информацию об основной деятельности организации и обязанности кандидата в должности. Очный разговор позволяет обсудить ожидания обеих сторон, четко определить, будет ли будущая должность отвечать интересам и ожиданиям кандидата.

Содержание разговора между руководителем и кандидатом планируется еще до начала его проведения. В ходе практических испытаний претенденту нужно выполнить поставленную задачу. Это позволяет проверить его знания и навыки и оценить качество выполнения задания. Этот этап отбора эффективнее устных разговоров. Он позволяет четко понять, насколько претендент отвечает ожиданиям организации, а при устном разговоре трудно выявить недостатки или скрытые качества.

Итак, на этапе отбора кандидатов, основанном на использовании профессиограммы, избираемые претенденты, которые могут выполнять поставленные задания. Затем происходит отсеивание претендентов, которые сейчас не подходят. Из них формируется резерв кандидатов, который можно использовать в будущем. Кандидата проверяют с помощью детального анализа документов, проведения собеседований, тестирования и с использованием других способов отбора.

Далее проведем анализ движения персонала в ООО «Аксиома» (таблица 4).

Данные, полученные из таблицы 4, показывают, что в целом за весь исследуемый период показатели движения персонала повысились, что указывает на ухудшение движения персонала. При этом наблюдался рост текучести кадров (с 2,40% до 4,83%) и снижение коэффициента постоянства кадрового состава (с 93,6% до 79,71%), что свидетельствует о наличии негативных тенденций в сфере управления персоналом в организации.

Таблица 4 – Анализ показателей движения персонала в ООО «Аксиома» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	125	175	207	50	32	40	18,29
Принято работников, чел.	5	57	32	52	-25	1040	-43,86
Выбыло работников, чел.	3	7	10	4	3	133,33	42,86
Выбыло работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	7	10	4	3	133,33	42,86
Коэффициенты оборота:							
- по приему	4	32,57	15,46	28,57	-17,11	-	-
- по выбытию	2,40	4	4,83	1,60	0,83	-	-
- общего оборота	6,40	36,57	20,29	30,17	-16,28	-	-
- текучести кадров	2,40	4,00	4,83	1,60	0,83	-	-
- постоянства кадрового состава	93,6	63,43	79,71	-30,17	16,28	-	-

Далее проведем анализ эффективности источников поиска кандидатов в ООО «Аксиома» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ эффективности источников поиска кандидатов в ООО «Аксиома»

Источники	Получено кандидатов	Принято на работу	Эффективность источников, %
Job-сайты	23	14	60,87
Внутренняя база кандидатов	54	13	24,07
LinkedIn	22	2	9,09
Отзывы	17	1	5,88
Добавленные по рекомендациям	12	2	16,67
Итого:	128	32	-

Итак, видим из таблицы, что данный анализ показывает, что малоэффективными являются источники отзывов и LinkedIn (5,88% и 9,09% соответственно). И в частности, самый большой поток кандидатов можем

отслеживать через Job-сайты и во внутренней базе рекрутера, говорит о наличии кадрового резерва и потенциально активных кандидатов в базе.

Далее проведем анализ показателей эффективности рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ показателей эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
1 Общее количество кандидатов, чел.	16	91	128	75	37	468,75	40,66
2 Количество нанятых кандидатов, чел.	5	57	32	52	-25	1040	-43,86
3 Расходы на подбор персонала, тыс.руб.	96,7	1262,55	1212,8	1165,85	-49,75	1205,64	-3,94
4 Коэффициент отбора, (стр.2:стр.1)	0,31	0,63	0,25	0,31	-0,38	100,44	-60,09
5 Стоимость подбора 1 работника, тыс.руб./чел. (стр.3:стр.2)	19,34	22,15	37,9	2,81	15,75	14,53	71,11
6 Среднее время подбора 1 работника, дн.	4,6	5,4	7,2	0,8	1,8	17,39	33,33

Данные из таблицы 6 свидетельствуют о заметных изменениях в ходе анализируемого временного промежутка. В частности, можно выделить увеличение общего числа кандидатов на вакантные позиции и рост числа нанятых сотрудников. Это в свою очередь привело к снижению коэффициента отбора с 0,31 до 0,25.

Также следует отметить, что произошло увеличение стоимости отбора одного работника с 19,34 тыс.руб./чел. до 37,9 тыс.руб./чел. Кроме того, среднее время подбора одного работника увеличилось с 4,6 дней до 7,2 дней.

Все эти изменения свидетельствуют о негативной динамике процесса рекрутинга в ООО «Аксиома». Для улучшения этой ситуации необходимо разработать и внедрить мероприятия, направленные на оптимизацию процесса отбора персонала в данной компании.

Таким образом, проведенный анализ рекрутинга персонала в ООО «Аксиома», позволяет сформулировать следующие выводы.

В 2010 году совместно с английскими партнёрами в Тольятти было открыто производство высокотехнологичных автокомпонентов в ООО «Аксиома». Организация ООО «Аксиома» сотрудничает с производителями из Англии, Америки и Германии. Квалификация сотрудников обеспечивает высокий уровень производства.

По результатам анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Аксиома» было определено расширение масштабов деятельности организации, повышение эффективности деятельности организации и улучшении использования затрат организации, снижение эффективности использования персонала и оборотных активов.

Было определено, что в целом за весь исследуемый период показатели движения персонала повысились, что указывает на ухудшение движения персонала. При этом наблюдался рост текучести кадров (с 2,40% до 4,83%) и снижение коэффициента постоянства кадрового состава (с 93,6% до 79,71%), что свидетельствует о наличии негативных тенденций в сфере управления персоналом в организации.

На протяжении анализируемого периода можно выделить увеличение общего числа кандидатов на вакантные позиции и рост числа нанятых сотрудников. Это в свою очередь привело к снижению коэффициента отбора с 0,31 до 0,25. Также следует отметить, что произошло увеличение стоимости отбора одного работника с 19,34 тыс.руб./чел. до 37,9 тыс.руб./чел. Кроме того, среднее время подбора одного работника увеличилось с 4,6 дней до 7,2 дней. Все эти изменения свидетельствуют о негативной динамике процесса рекрутинга в ООО «Аксиома».

### **3 Пути совершенствования рекрутинга в ООО «Аксиома»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в организации**

Результаты проведенного анализа процесса рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» позволили определить следующие основные проблемы:

- рост текучести кадров в организации (см. таблицу 4);
- снижение эффективности рекрутинга, на что указывает снижение коэффициента отбора и рост стоимости подбора 1 работника (см. таблицу 6);
- рост стоимости и времени подбора 1 работника (см. таблицу 6).

Поэтому для совершенствования рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение стратегии подбора персонала;
- оптимизировать процесс собеседования в организации;
- автоматизация процесса рекрутинга персонала в организации.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее.

Мероприятие 1. Разработка и внедрение стратегии подбора персонала.

План разработки стратегии подбора персонала в ООО «Аксиома» будет следующим.

Шаг 1. Анализ потребностей компании и требований к должностям:

- провести детальный анализ потребностей организации в различных подразделениях и должностях. Определить какое количество рабочего и управленческого персонала нужно, выяснить, какие работники показывают низкую производительность и требуют обновления;
- обозначить основные требования к должностям и необходимые квалификации кандидатов;
- проанализировать необходимое количество персонала с высшим и специализированным образованием;



- выяснить ожидания и потребности руководства в новых работниках;
- сделать план по производительности и экономическим показателям на следующий год;
- задать четкие требования по выполнению рабочих задач.

#### Шаг 2. Разработка профиля кандидата:

- создать профиль кандидата для каждой должности, включающей необходимые характеристики, навыки и опыт;
- определить ключевые компетенции, которые необходимы для успешной работы на конкретных должностях;
- уточнить ориентированные на результаты цели, которых кандидаты должны достигать в своих должностях.

#### Шаг 3: Разработка стратегии подбора персонала:

- установить стратегию подбора персонала, учитывая проанализированные и определенные ранее потребности организации, требования к должностям и профили кандидатов;
- определить наиболее эффективные каналы и методы поиска, такие как социальные сети, объявления рекламы, обращение в рекрутинговые агентства и привлечение потенциальных кандидатов;
- разработать систему оценки и отбора кандидатов, включая интервью, тестирование, проверку референций и время для стажировки;
- установить процесс интеграции новых работников и их ориентацию в организации, предоставить им наставников.

#### Шаг 4. Внедрение стратегии подбора персонала:

- провести обучение и подготовку кадрового отдела и руководителей подразделений по использованию новой стратегии подбора персонала;
- ввести новые процедуры подбора, определенные ранее, включая объявление вакансий, рассмотрение резюме и обновленное интервьюирование кандидатов;

- обеспечить прозрачный и эффективный процесс принятия решений по найму новых работников;
- внедрить систему оценки и контроля производительности новых работников, обеспечивающих их эффективную работу и развитие.

Шаг 5. Мониторинг и анализ результатов:

- постоянный мониторинг эффективности новой стратегии подбора персонала, ежемесячный анализ экономических показателей и ежеквартальный обзор текучести кадров;
- осуществлять анализ показателей успешности новых работников, которые были наняты с помощью новой стратегии, анализировать показатели производительности этих работников и уровень их удовлетворенности;
- вносить коррективы и улучшать стратегию подбора персонала на основе полученных результатов и обратной связи.

В таблице 7 представим этапы внедрения стратегии подбора персонала в ООО «Аксиома» и ответственных лиц.

Таблица 7 – Этапы внедрения стратегии подбора персонала в ООО «Аксиома» и ответственных лиц

Этапы внедрения стратегии	Ответственные лица	Сроки
Анализ потребностей организации	Руководители всех отделов	1 неделя
Определение основных требований к должностям	Руководитель отдела кадров	2 дня
Разработка профиля кандидатов для должностей	Руководитель отдела кадров	1 неделя
Разработка стратегии подбора персонала	Руководитель отдела кадров	1 месяц
Обучение работников отдела кадров	Руководитель отдела кадров	1 неделя
Внедрение стратегии подбора персонала	Руководитель отдела кадров	1 месяц
Проведение мониторинга и анализа результатов	Руководитель отдела кадров	Регулярно

Как видно из данных таблицы 7, на внедрение стратегии подбора персонала в ООО «Аксиома» понадобится практически 3 месяца.

Внедрение этого плана разработки новой стратегии подбора персонала поможет ООО «Аксиома» справиться с текучестью кадров. Учет потребностей организации, требований к должностям и разработка профиля кандидата помогут организации привлекать квалифицированный персонал с опытом. Также эффективная система оценки и контроля новых работников будет способствовать снижению риска быстрого увольнения или низкой производительности.

Мероприятие 2. Оптимизировать процесс собеседования в организации.

В рамках данного мероприятия предлагается разработать стандартизированный шаблон оценки кандидата и адаптировать его к каждой должности, на которую нанимается персонал. Создать практику предварительного контакта со специалистом по кадрам (до момента проведения первичного интервью) с целью определения основных критериев поиска кандидата, уточнить важность отдельных профессиональных и социальных компетенции. Распространить практику проведения единого совместного интервью с руководителем, специалистом по кадрам и кандидатом. Такой подход позволит оптимизировать время подбора персонала сократив соответствующие расходы, а также повысит качество и быстроту отбора;

Далее предлагается ввести проектное интервью. Под проекцией подразумевается исследование у кандидата склонности переносить собственный жизненный опыт, ценности и представления обоснования действий других людей или вымышленных персонажей, или ситуации. В ходе такого собеседования, вопросы формируются в форме, что предполагает оценку не себя лично, а в целом людей, что предполагает минимальную вероятность социально желаемых ответов, дает возможность соотносить ожидания соискателя от работы с реальной деятельностью и проанализировать мотивацию грядущего сотрудника.

В таблице 8 приведены примеры оцениваемых факторов и вопросов.

Таблица 8 – Примеры проективных вопросов и оцениваемых факторов

Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
Что заставляет людей работать?	Мотивация
Почему некоторые люди работают с удовольствием?	Мотивация
Почему люди возвращают взятый долг?	Честность, порядочность
Почему в отсутствие директора персонал работает в обычном ритме?	Самостоятельность, ответственность
В каких ситуациях оправдана ложь?	Допущение обмана, ценности, нормы морали
Почему люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста, целеустремленность

Далее реализация элементов стрессового интервью для отдельных категорий должностей. Например, попробовать во время беседы задавать стрессовые вопросы, нестандартные, чтобы создать в ходе коммуникаций максимально напряженную психологически атмосферу и оценить реакцию кандидата, а также его самообладание, стиль, манеру поведения в нестандартных ситуациях. Это поможет взглянуть на кандидата в новом ракурсе.

Также предлагается использовать практики рейтингования кандидатов на основе финальной оценки их соответствия. В качестве критериев оценки предлагается выбрать следующие универсальные блоки, которые могут подвергаться определенным интерпретациям для разных категорий должностей: образование, опыт работы, техническая квалификация/опыт, коммуникационные навыки, энтузиазм/отношение к новой должности, навыки работы в команде и личные качества, соответствие кандидата корпоративной культуре компании, дополнительные конкурентные преимущества. Этот

подход позволяет упростить процесс определения подходящего кандидата и предоставление ему более быстрого оффера.

Также предлагается создать потенциальный список кандидатов. Постоянный поиск кандидатов на должности до того, как они станут вакантными. Создание своего списка талантов - особенно для ролей с исторически высокой текучестью кадров - позволит привлекать потенциальных кандидатов на ранней стадии, сокращая затраты времени на подбор. Это можно реализовать, присоединившись к профессиональному онлайн-сообществу, чтобы общаться с пассивными кандидатами. Пассивные искатели работы имеют решающее значение для улучшения процесса найма.

Путешествие кандидата обычно сегментируется на шесть этапов, и подача заявки происходит только на четвертом этапе. Более того, кандидаты, скорее все, сделают несколько остановок на этом пути, прежде чем решить подать заявку на работу – на веб-сайтах компаний, страницах карьеры, в профилях социальных сетей и на сайтах анонимных отзывов сотрудников. Это рынок кандидатов, и они могут позволить себе быть требовательными и делать покупки. Следовательно, использование этого инструмента поможет значительно сократить время найма и быстро реагировать на требования рынка и потребности организации.

Также вместе с оптимизацией собеседования предлагается ввести практику отзывов кандидатов. Еще один способ улучшить процесс подбора персонала – попросить кандидатов предоставить честный отклик. Их знания могут дать специалистам по кадрам полезную информацию о интересующем кандидате, и они не могут усовершенствовать свою практику. Вопрос кандидатов о том, как бы они оценили свой опыт и насколько подготовлены они чувствовали себя на каждом этапе, может быть очень пронизательным. Эти данные есть неотъемлемыми для улучшения процесса собеседования и получения максимальной пользы от времени, потраченного на поиск новых талантов. Полезно внедрение использования этой системы опроса на этапе завершения работы с кандидатом.

Мероприятие 3. Автоматизация процесса рекрутинга персонала в организации.

Из-за неавтоматизированного процесса управления кадрами обнаружено проблему именно с распределением задач и всех процессов рекрутинга персонала в ООО «Аксиома», что сопровождается ухудшением найма персонала в организации, более медленным исполнением задач и усложняет процесс отслеживания результатов работников.

Для устранения этой проблемы предлагается использовать программное обеспечение MS Project. MS Project является одной из самых популярных программ для управления проектами, разработанные Microsoft. Это программное обеспечение предоставляет широкие возможности для планирования, выполнения и мониторинга проектов и задач компании, а в особенности сферу управления персоналом.

Преимуществами MS Project являются [16, с. 27]:

- легкая интеграция с другими продуктами Microsoft: MS Project хорошо интегрируется с другими приложениями Microsoft, такими как Excel, Word и Outlook. Это означает, что данные можно легко переносить между разными программами, а также использовать их для создания отчетов и анализа данных. Что упрощает отслеживание процесса найма, отбора и онбординга кадров;
- большое количество функций: MS Project содержит много разнообразных функций для планирования, мониторинга и контроля задач. Он позволяет создавать графики Ганта, календари проектов, расписания ресурсов и другие удобные функции, значительно облегчающие работу отдела кадров;
- доступность: MS Project является широко используемым программным обеспечением, что означает, что оно доступно для большинства пользователей. Большинство менеджеров уже знакомы с MS Project, поэтому нет нужды тратить время на обучение;

- поддержка: Microsoft оказывает высококачественную поддержку своих продуктов;
- безопасность: MS Project имеет ряд мер безопасности, обеспечивающих защиту данных и информации о проектах;
- низкая стоимость;
- надежность: MS Project является очень надежной программой, позволяющей избежать ошибок и сбой при планировании и выполнении задач;
- формирование отчетов: MS Project позволяет легко создавать отчеты о проекте, позволяющем контролировать его выполнение, оценивать эффективность и соответствующие изменения в распределении и планировании задач.

Разработчики программного обеспечения MS Project утверждают, что его внедрение позволяет снизить расходы на подбор персонала в среднем на 10% и ускорить время подбора работников (в среднем на 20%).

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мер**

В таблице 9 представим расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «Аксиома».

Таблица 9 – Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «Аксиома»

Расходы	Величина, тыс.руб.
Обучение специалистов по кадрам (3 чел.)	30 (10 * 3)
Доплата руководителю отдела кадров в связи с разработкой и внедрением стратегии подбора персонала	20
Внедрение MS Project	50
Итого:	100

Из данных таблицы 9 видно, что совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «Аксиома» составят 100 т.р.

По оценкам руководства организации ООО «Аксиома» внедрение стратегии подбора персонала позволит сократить текучесть кадров на 50%. Учитывая, что в 2022 году из организации выбыло 10 человек, в плановом году численность выбывших работников составит 5 человек.

Также, учитывая, что внедрение MS Project позволяет снизить расходы на подбор персонала в среднем на 10%, то тогда расходы на подбор 1 работника и совокупные расходы на подбор персонала организации составят:

$$P_{ПП\ 1\ раб.\ план} = P_{ПП\ 1\ раб.\ 2022г.} - 10\%, \quad (1)$$

где  $P_{ПП\ 1\ раб.\ 2022г.}$  – расходы на подбор персонала на 1 работника за 2022 год;

$P_{ПП\ 1\ раб.\ план.}$  – расходы на подбор персонала на 1 работника в плановом году.

$$P_{ПП} = P_{ПП\ 1\ раб.\ план} \times Ч_{пер.}, \quad (2)$$

где  $Ч_{пер.}$  – численность персонала организации.

$$P_{ПП\ 1\ раб.\ план.} = 39,7\ \text{т.р.} - 10\% = 35,73\ \text{т.р.}$$

$$P_{ПП\ план.} = 35,73\ \text{т.р.} * 10\ \text{чел.} = 178,65\ \text{т.р.}$$

Тогда экономия расходов на подбор персонала будет выступать в качестве финансового результата от внедрения мероприятия ( $\Phi P_{мер.}$ ) в ООО «Аксиома»:

$$\Phi P_{мер.} = P_{ПП\ 2022г.} - P_{ПП\ план.} \quad (3)$$



Далее перейдем к расчету показателей экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Аксиома». Для этого буду использоваться формулы (4)-(5):

$$ЭКЭ = \Phi P - ЗМ, \quad (4)$$

где  $\Phi P$  – финансовый результат от реализации предложенных мер;  
 $ЗМ$  – затраты на реализацию предложенных мер.

$$ЭКЭ\Phi = \frac{\Phi P}{ЗМ}. \quad (5)$$

В таблице 10 произведем расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для ООО «Аксиома»

Наименование показателя	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	1212,8 – 178,65 = 1034,15
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	100
Экономический эффект, тыс.руб.	934,15
Экономическая эффективность, руб./руб.	10,34

Как видно из полученных в таблице 10 расчетов, экономический эффект от реализации предложенных мер составит 934,15 т.р., а экономическая эффективность составит 10,34 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

С учетом предложенных мер в таблице 11 представим анализ показателей эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома».

Таблица 11 – Анализ показателей эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома» с учетом предложенных мер

Наименование показателя	2022г.	план	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
1 Общее количество кандидатов, чел.	128	15	-113	-88,28
2 Количество нанятых кандидатов, чел.	32	5	-27	-84,38
3 Расходы на подбор персонала, тыс.руб.	1212,8	178,65	-1034,15	-85,27
4 Коэффициент отбора, (стр.2:стр.1)	0,25	0,33	0,08	33,33
5 Стоимость подбора 1 работника, тыс.руб./чел. (стр.3:стр.2)	37,9	35,73	-2,17	-5,73
6 Среднее время подбора 1 работника, дн.	7,2	5,76 (7,2 – 20%)	-1,44	-20

Данные таблицы 11 показывают, что за счет внедрения предложенных мероприятий показатели эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома» существенно улучшаются. В частности, коэффициент отбора увеличился на 33,33%, стоимость подбора 1 работника снизится на 5,73%, а среднее время подбора снизится на 20%. Это указывает на повышение эффективности рекрутинга в организации.

Таким образом, разработав пути совершенствования процесса рекрутинга персонала в ООО «Аксиома», формулируем следующие выводы.

Результаты проведенного анализа процесса рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» позволили определить следующие основные проблемы:

- ухудшение движения персонала и рост текучести кадров в организации;
- снижение эффективности рекрутинга, на что указывает снижение коэффициента отбора и рост стоимости подбора 1 работника.

Поэтому для совершенствования рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение стратегии подбора персонала. Было определено, что внедрение стратегии подбора персонала в ООО

«Аксиома» понадобится практически 3 месяца. Внедрение этого плана разработки новой стратегии подбора персонала поможет ООО «Аксиома» справиться с текучестью кадров;

- оптимизировать процесс собеседования в организации. В рамках данного мероприятия предлагается разработать стандартизированный шаблон оценки кандидата и адаптировать его к каждой должности, на которую нанимается персонал;
- автоматизация процесса рекрутинга персонала в организации. Для устранения этой проблемы предлагается использовать программное обеспечение MS Project. MS Project является одной из самых популярных программ для управления проектами, разработанные Microsoft.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «Аксиома» составят 100 т.р. Экономический эффект от реализации предложенных мер составит 934,15 т.р., а экономическая эффективность составит 10,34 р./р.

За счет внедрения предложенных мероприятий показатели эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома» существенно улучшатся. В частности, коэффициент отбора увеличился на 33,33%, стоимость подбора 1 работника снизится на 5,73%, а среднее время подбора снизится на 20%. Это указывает на повышение эффективности рекрутинга в организации. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

## Заключение

Рекрутинг как вид специфических услуг в сфере работы с персоналом очень востребован для современного мира, поскольку от качественно подобранных сотрудников напрямую зависит успешная деятельность всей организации, при чем особым образом указанное касается привлечения высококвалифицированных специалистов и опытных руководителей. Итак, рекрутинг – это сложный многоэтапный и многогранный процесс, качество осуществления которого зависит от профессионального уровня службы персонала в целом и тех сотрудников, отвечающих за подбор кадров. В свою очередь результативность рекрутинга существенно влияет на конечные результаты и степень достижения предприятием своих стратегических и оперативных целей.

Использование digital-возможностей является нашим настоящим. А компании, желающие оставаться на рынке и развиваться должны, как минимум, следить за основными тенденциями развития и, по возможности, внедрять новинки мира digital. Ведь использование digital-инструментов позволит рекрутерам максимально быстро охватить рынок и активно взаимодействовать с кандидатами.

В 2010 году совместно с английскими партнёрами в Тольятти было открыто производство высокотехнологичных автокомпонентов в ООО «Аксиома». Организация ООО «Аксиома» сотрудничает с производителями из Англии, Америки и Германии. Квалификация сотрудников обеспечивает высокий уровень производства.

По результатам анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Аксиома» было определено расширение масштабов деятельности организации, повышение эффективности деятельности организации и улучшении использования затрат организации, снижение эффективности использования персонала и оборотных активов.

Было определено, что в целом за весь исследуемый период показатели движения персонала повысились, что указывает на ухудшение движения персонала. При этом наблюдался рост текучести кадров (с 2,40% до 4,83%) и снижение коэффициента постоянства кадрового состава (с 93,6% до 79,71%), что свидетельствует о наличии негативных тенденций в сфере управления персоналом в организации.

На протяжении анализируемого периода можно выделить увеличение общего числа кандидатов на вакантные позиции и рост числа нанятых сотрудников. Это в свою очередь привело к снижению коэффициента отбора с 0,31 до 0,25. Также следует отметить, что произошло увеличение стоимости отбора одного работника с 19,34 тыс.руб./чел. до 37,9 тыс.руб./чел. Кроме того, среднее время подбора одного работника увеличилось с 4,6 дней до 7,2 дней. Все эти изменения свидетельствуют о негативной динамике процесса рекрутинга в ООО «Аксиома» и необходимость разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в исследуемой организации.

Результаты проведенного анализа процесса рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» позволили определить следующие основные проблемы:

- ухудшение движения персонала и рост текучести кадров в организации;
- снижение эффективности рекрутинга, на что указывает снижение коэффициента отбора и рост стоимости подбора 1 работника.

Поэтому для совершенствования рекрутинга персонала в ООО «Аксиома» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка и внедрение стратегии подбора персонала. Было определено, что внедрение стратегии подбора персонала в ООО «Аксиома» понадобится практически 3 месяца. Внедрение этого плана разработки новой стратегии подбора персонала поможет ООО «Аксиома» справиться с текучестью кадров;
- оптимизировать процесс собеседования в организации. В рамках данного мероприятия предлагается разработать

стандартизированный шаблон оценки кандидата и адаптировать его к каждой должности, на которую нанимается персонал;

- автоматизация процесса рекрутинга персонала в организации. Для устранения этой проблемы предлагается использовать программное обеспечение MS Project. MS Project является одной из самых популярных программ для управления проектами, разработанные Microsoft.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в ООО «Аксиома» составят 100 т.р. Экономический эффект от реализации предложенных мер составит 934,15 т.р., а экономическая эффективность составит 10,34 р./р.

За счет внедрения предложенных мероприятий показатели эффективности рекрутинга в ООО «Аксиома» существенно улучшатся. В частности, коэффициент отбора увеличился на 33,33%, стоимость подбора 1 работника снизится на 5,73%, а среднее время подбора снизится на 20%. Это указывает на повышение эффективности рекрутинга в организации. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

## Список используемой литературы

1. Агеева Ю. В. Собеседование в рекрутинге: коммуникативные стратегии и тактики: монография. М.: Гостехиздат, 2019. 848 с.
2. Богатырева М. Р., Хазиева Р. М. Управление персоналом в эпоху цифровизации: современные тенденции рекрутинга персонала // Заметка ученого. 2020. № 13. С. 145-148.
3. Валинуров И. Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших / И.Д. Валинуров. М.: Феникс, 2020. 502 с.
4. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2022. 688 с.
5. Галимова Н. С., Киселева О. В. Построение эффективного рекрутинга в компании в цифровую эпоху // COLLOQUIUM-JOURNAL. 2019. № 6-10 (30). С. 41-48.
6. Глызина М. П., Иванова Е. А. Рекрутинг персонала в условиях цифровой трансформации современных организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6-1. С. 36-42.
7. Данилкиявичене Е. В., Бондаренко О. И. Способы повышения эффективности рекрутинга // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3 (77). С. 96-98.
8. Егорова А.Д. Понятие и сущность рекрутинга в современных экономических системах // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. 2022. № 2 (32). С. 7-12.
9. Захарова А. В., Карабашева М. Р. Прогрессивные технологии рекрутинг-менеджмента // Теория и практика современной науки. 2021. № 6. С. 468-472.
10. Карташов С. А. Рекрутинг. Найм персонала / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. М.: Экзамен, 2021. 320 с.

11. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра-М, 2021. 310 с.
12. Кутумов А. С. Классификация видов рекрутинга и рекрутинговой деятельности // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 139-143.
13. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум. М.: Альфа-М, 2020. 311 с.
14. Мальсагова Д. М. Тренды в современном рекрутинге // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. 2020. № 7. С. 94-101.
15. Марданова Л. Ш., Бикметов Р. Ш. Подбор персонала и рекрутинг // Современные научные исследования и разработки. 2019. № 9 (26). С. 224-226.
16. Минько А. В. Новые возможности рекрутинга XXI века // Тарифное регулирование и экспертиза. 2021. № 4. С. 26-28.
17. Никифорова С. В. Роль рекрутинга в эффективности менеджмента организации // Форум молодых ученых. 2021. № 1 (17). С. 152-156.
18. Официальный сайт ООО «Аксиома» URL: <https://axioma-smd.ru/contacts/>
19. Паталах И. Е. Способы повышения эффективности рекрутинга // Форум молодых ученых. 2023. № 2 (78). С. 183-191.
20. Пацук О. В. Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности рекрутинга на предприятии // Экономическое исследование. 2020. № 3. С. 3-8.
21. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы / Ю. В. Долженкова, Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, Г. Г. Руденко, А. Е. Шкляев, В. В. Павлова. М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. 312 с.
22. Робертс Гарет. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях, издательство «Гиппо», 2020. 288 с.



23. Салихова А. М., Бикметов Р. Ш. Рекрутинг как основная технология отбора персонала // Современные научные исследования и разработки. 2021. № 10 (27). С. 780-783.

24. Столбова В. В., Ермоленко Ю. А. Тенденции в сфере рекрутинга для крупных компаний // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1 (114). С. 1187-1191.

25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 04.08.2023) [Электронный ресурс]: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)(дата обращения: 01.10.2023).

26. Управление персоналом в России: история и современность: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2021. 240 с.

27. Филкина Л. Ю. Рекрутинг персонала как основа формирования квалифицированных кадров предприятия // Молодежь и наука. 2019. № 4. С. 17-22.

28. Фоминых А. С. Методы современного рекрутинга // ВУЗ и реальный бизнес. 2019. № 12. С. 147-151.

29. Шилова Т.С. Особенности рекрутинга в России на современном этапе // Экономика и социум. 2021. № 12-3 (31). С. 827-829.

30. Шишкин А. А. Инструменты управления рекрутингом // STUDNET. 2022. С. 96-102.