

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

Обучающийся

Э.Н. Вакилова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Студент: Вакилова Эльза Нургалиевна.

Тема: Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

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

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения персонала в ООО «ИркутскГеоПроект».

Объект исследования - ООО «ИркутскГеоПроект» осуществляет комплексные инженерные изыскания любого уровня сложности.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу системы поиска и отбора персонала предприятия.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения персонала в ООО «ИркутскГеоПроект».

В работе были изучены теоретические основы системы привлечения персонала: место поиска и отбора персонала в системе кадровой политики организации, внешние и внутренние источники и организация процедуры привлечения персонала.

Проанализирована эффективность существующей системы персонала в ООО «ИГП», проведена оценка эффективности системы поиска и отбора персонала в ООО «ИГП».

Для повышения эффективности процесса привлечения базового персонала разработаны мероприятия по совершенствованию методов поиска и отбора персонала, формированию кадрового резерва и обоснована их экономическая и социальная эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО «ИГП».

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы привлечения персонала .....	6
1.1 Место поиска и отбора персонала в системе кадровой политики организации .....	6
1.2 Организация процедуры привлечения персонала .....	22
2 Анализ существующей системы привлечения персонала ООО «ИГП» .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ИГП».....	27
2.2 Анализ эффективности системы рекрутинга в ООО «ИГП» .....	48
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса привлечения базового персонала в ООО «ИГП».....	53
3.1 Совершенствование методов поиска и отбора персонала .....	53
3.2 Формирование кадрового резерва персонала.....	60
Заключение .....	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	70
Приложение А Оценка эффективности различных способов поиска и подбора кандидатов .....	75
Приложение Б Положение «О порядке подбора и найма персонала ООО «ИГП».....	77
Продолжение В Определение компетентности группы экспертов .....	78

## Введение

Актуальность темы предлагаемой бакалаврской работы заключается в том, что кадровый голод — суровая реальность, с которой сегодня столкнулось большинство российских компаний. «От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, качество производимой продукции или предоставляемых услуг, а значит и результаты деятельности организации в целом» [25].

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию рекрутинга в ООО «ИГП».

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты рекрутинга в организации ООО «ИГП»;
- проанализировать экономическое состояние ООО «ИГП», оценить существующую систему рекрутинга в ООО «ИГП»;
- разработать мероприятий по совершенствованию рекрутинга персонала в ООО «ИГП».

Объект исследования – система рекрутинга в ООО «ИГП».

Предметом изучения в рамках данного исследования являются организационно-экономические отношения по поводу рекрутинга персонала.

В ходе исследования были применены такие методы, как анкетирование, опрос и метод экспертных оценок, а также метод коэффициентов.

Информационная база – учебные пособия по управлению персоналом, психологии; публикации по проблемам мотивации в периодических изданиях, а также данные бухгалтерского, управленческого и кадрового учета ООО «ИГП».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО «ИГП».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

В первом разделе работы раскрываются теоретический основы системы поиска, набора и отбора персонала.

Во втором разделе приведена краткая характеристика предприятия, проводится анализ существующей системы рекрутинга на предприятии.

Третий раздел посвящен разработке и экономическому обоснованию мероприятий, направленных на улучшение системы рекрутинга на предприятии.

# **1 Теоретические основы системы привлечения персонала**

## **1.1 Место поиска и отбора персонала в системе кадровой политики организации**

«Привлечение персонала – мероприятия по поиску и отбору персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников» [18].

«Прием на работу – завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации. В РФ прием на работу сопровождается заключением письменного трудового договора и приказом о приеме на работу» [20].

«За персоналом в настоящее время началась настоящая охота, а борьба за таланты стала неотъемлемой частью бизнес-стратегии. В условиях постоянно меняющегося рынка труда и увеличивающейся конкуренции предприятия вынуждены искать новые подходы к привлечению и удержанию квалифицированных специалистов.

В последнее время все больше внимания уделяется проблемам управления персоналом, так как возрастает необходимость в более совершенной методологии планирования контингента и расчета его численности, потребность в более гибкой, легко адаптируемой к новым задачам квалификации персонала и возникают трудности в найме высокопрофессиональных руководителей и специалистов» [22].

«По данным исследования hh.ru, в 2023 году дефицит кадров в России достиг максимума за всю историю наблюдений. Количество вакансий увеличилось на 76% по сравнению с 2021 годом, а число резюме выросло всего на 15%. Спрос на специалистов превышает предложение, поэтому обострилась конкурентная борьба работодателей за персонал. Теперь на отбор и наем сотрудников приходится тратить больше ресурсов. В такой ситуации

HR-менеджерам нужны эффективные способы совершенствования системы найма и сокращения затрат. Одним из этих инструментов может стать воронка подбора персонала» [15].

«Эксперты считают, что кардинальных изменений на рынке труда не стоит ждать в ближайшие несколько лет. Это связано со сложной демографической ситуацией и оттоком квалифицированных кадров. Компаниям будет особенно не хватать производственного и инженерного персонала, работников сферы услуг и менеджеров по продажам. Чтобы бизнес-процессы не замедлялись, HR-специалистам придется в сжатые сроки находить, отбирать и нанимать самых перспективных специалистов» [18].

Эффективная система рекрутинга внутри компании позволяет не только экономить время и ресурсы на поиск новых сотрудников, но и развивать и мотивировать текущих работников. Внутренний рекрутинг способствует созданию сильной корпоративной культуры, повышает лояльность сотрудников и помогает обнаружить скрытые таланты.

«Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно формирующие кадровый состав организации, как правило, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты, очевидно, что ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха организаций возрастает с увеличением скорости происходящих в них изменений» [21].

Подбор персонала — это важный и сложный процесс, являющийся одним из ключевых элементов успешной деятельности компании. Система подбора персонала включает в себя несколько этапов, каждый из которых необходимо тщательно продумать и организовать.

На рисунке 1 представлены «связи между процессами поиска и отбора персонала и основными направлениями кадровой работы в организации» [18].

«Поиск и отбор кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом» [23].

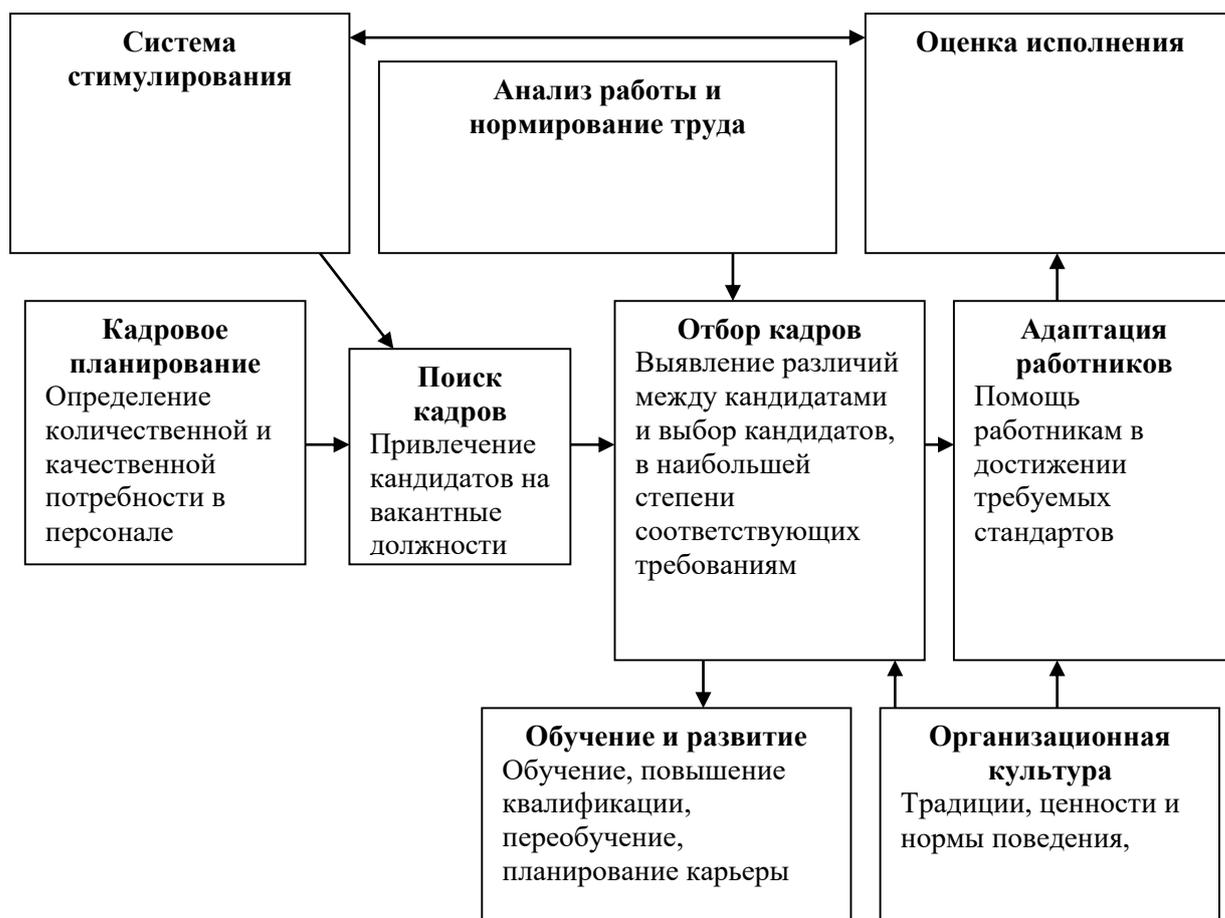


Рисунок 1 – Место рекрутинга в системе работы с персоналом в организации

«В современных организациях поиск и отбор персонала определяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на ее конкурентоспособность и потенциал.

Столь же важную роль поиск и отбор персонала играют в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой частью программы по управлению человеческими ресурсами» [18].

Таким образом, «очевидно, что поиск и отбор персонала занимают ключевое положение в системе кадровой политики, поскольку являются первичным и необходимым звеном для формирования кадрового состава предприятия. От эффективности реализации данной функции зависит

кадровый потенциал организации, а также необходимость и направленность реализации других функций менеджера по персоналу» [23].

Направления работы менеджера по рекрутингу персонала сложны и разноплановы. В агрегированном виде их можно представить в виде таблицы 1 [9].

Таблица 1 - Направления работы менеджера по рекрутингу персонала [9]

Операции поиска и отбора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Ставит задачи по приему на работу	«Ставит задачи, консультируясь с МП» [15]	«Консультирует ЛМ по состоянию рынка рабочей силы» [15]
Принимает решение о методах, приемах рекрутинга	Принимает решение о политике рекрутинга	«Консультирует ЛМ о возможном статусе заявителей на предприятии в случае их приема на работу» [25]
Решение о способах набора	«Проводит консультации по методам рекрутинга» [15]	«Установление методов набора» [15]
«Производит набор из колледжей или институтов» [15]	«Иногда занимается набором служащих, окончивших колледжи или институты» [15]	«Занимается рекрутингом таких служащих» [15]
«Изучает эффективность рекрутинговой программы» [15]	Анализирует затраты и выгоды рекрутинга	«Проводит анализ затрат и выгод рекрутинга» [15]

В малых организациях поиск и отбор на работу осуществляют работники, выполняющие сразу несколько функций в отделе по управлению персоналом.

«Внутренний рекрутинг — это процесс поиска и найма сотрудников на новые должности внутри компании. Он включает выявление потенциальных кандидатов из числа текущих работников и предоставление им возможностей для карьерного роста и развития.

Преимущества внутреннего рекрутинга - экономия времени и средств: Сокращение времени и затрат на подбор специалистов извне» [10].

Повышение мотивации: Мотивация сотрудников через предоставление возможностей для карьерного роста.

Сохранение корпоративной культуры: Поддержка и развитие корпоративной культуры за счет продвижения текущих сотрудников.

«Кадровый резерв — это база данных сотрудников, готовых к продвижению на новые должности. Создание кадрового резерва позволяет быстро находить подходящих кандидатов на открытые позиции и планировать карьерное развитие сотрудников» [15].

Программы обучения и развития помогают подготовить сотрудников к новым ролям и задачам. Эти программы могут включать тренинги, курсы, наставничество и другие методы профессионального развития.

«Обеспечение прозрачности процессов найма и продвижения важно для повышения доверия и мотивации сотрудников. Важно регулярно информировать работников о доступных возможностях и условиях продвижения.

Регулярная оценка эффективности и результатов работы сотрудников позволяет выявить таланты и определить сотрудников, готовых к продвижению на новые должности. Для этого могут использоваться метрики эффективности сотрудников, оценочные шкалы и другие инструменты» [21].

Внутренние конкурсы и проекты. Организация внутренних конкурсов и проектов помогает выявить сотрудников с высоким потенциалом и предоставить им возможности для проявления своих навыков и умений. Такие мероприятия стимулируют креативность и инициативу сотрудников.

Разработка эффективных систем мотивации и поощрения способствует удержанию талантов и стимулирует сотрудников к развитию. Важно учитывать, как материальную, так и нематериальную мотивацию.

Создание эффективной системы рекрутинга внутри компании является ключевым фактором для развития и удержания талантов. Внутренний рекрутинг позволяет не только экономить ресурсы, но и повышать мотивацию сотрудников, поддерживать корпоративную культуру и обеспечивать устойчивое развитие компании. Применение методов оценки эффективности, организации внутренних конкурсов и разработки систем мотивации

способствует успешному поиску талантов среди текущих сотрудников и их продвижению на новые должности.

«В последнее время Интернет все чаще связывает работодателей и соискателей. Шансы найти работу через глобальную сеть возросли на порядок. Число специализированных Интернет-сайтов и размещаемых на них вакансий постоянно растет» [21].

«Ключевые достоинства и недостатки внутренних и внешних источников комплектования организации кадрами» [15] иллюстрирует таблица 2.

Таблица 2 - Сравнение источников рекрутинга

Источники	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Внутренний рекрутинг	«Видимость примеров реализации возможностей, которые имеет сосед по работе. Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» сотрудников фирмы. Примеры возможности самореализации внутри организации воспринимаются как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны. Знание фирмой достоинств и недостатков работников. Сокращаются финансовые затраты на рекрутинг» [18]	«Появление угроз по накоплению сложных личных взаимоотношений работников. «Семейственность», приводящая к застою Отсутствуют новые идеи и изобретательные мысли. Плохое отношение к человеку со стороны бывших коллег» [18].
Внешний рекрутинг	«Возможность выбора из большого числа кандидатов. Появляются новые идеи и приемы работы. Сокращаются угрозы возникновения внутренних интриг» [18]	«Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая «хватка» новых работников точно не известна» [18]

Из таблицы 2 видно, что «как внутренние, так и внешние источники поиска персонала обладают положительными и отрицательными сторонами, поэтому выбор того или иного источника поиска необходимо осуществлять

исходя из специфики вакантной должности, места предприятия на рынке труда, а также уровня затрат на организацию поиска» [13].

«Сравнительные преимущества различных способов поиска и подбора кандидатов свидетельствуют о наличии у каждого из способов поиска и подбора кандидата своих достоинств и недостатков, поэтому, «прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся [11]:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности» [21].

Воронка подбора персонала — это один из инструментов HR-аналитики, который показывает процесс взаимодействия компании с кандидатами от момента размещения вакансии до найма. Инструмент помогает работодателям быстрее находить нужных специалистов и тратить на это меньше денег.

Понятие «воронка подбора», или «воронка рекрутинга», пришло в сферу управления кадрами из маркетинга. Там термином «воронка продаж» обозначают путь клиента от первого взаимодействия с продуктом до покупки. Образно говоря, наем сотрудников — это продажа вакансии кандидату. HR-менеджеру нужно раскрыть преимущества работодателя, заинтересовать лучших соискателей и привлечь их в команду.

«Воронка найма помогает улучшить рекрутинговую систему компании — найти и устранить недостатки в механизмах подбора специалистов. Также инструмент позволяет прогнозировать и оптимизировать финансовые и временные затраты на закрытие вакансии. В результате повышается эффективность работы HR-департамента, а компания экономит ресурсы» [12].

«Какие задачи бизнеса решает воронка подбора персонала:

- помогает следить за трендами на рынке труда. Компания может оценить, достаточно ли в отрасли нужных специалистов. Например, небольшое количество откликов на вакансию может говорить о дефиците кандидатов с релевантной квалификацией. Также воронка покажет, насколько предложение работодателя соответствует запросам соискателей. Если много людей отсеивается после первого собеседования, возможно, конкуренты предлагают лучшие условия;
- позволяет найти эффективные каналы найма. Инструмент показывает, каким способом компания чаще всего нанимает специалистов. Это помогает HR-отделу не тратить время на работу с бесполезными каналами. Например, воронка укажет, что менеджеров по продажам обычно находят через сайт с вакансиями. При этом объявления в соцсетях и телеграм-каналах дают отклики от неподходящих кандидатов. Значит, в следующий раз для найма продавцов имеет смысл пользоваться только платформами для рекрутинга;
- сокращает затраты на отбор и наем кандидатов. Воронка поможет рассчитать, сколько времени и денег уйдет на поиск нужного сотрудника. А еще инструмент покажет, какие этапы отбора длятся дольше всего, и позволит оптимизировать процесс. Например, HR-менеджер увидит, что руководитель отдела слишком долго согласовывает список кандидатов на собеседование. За это время специалисты успевают получить оффер от конкурентов, и работа рекрутера начинается заново. Как результат — лишний расход денег и времени;
- помогает продвигать HR-бренд работодателя. С помощью воронки компания оценивает интерес соискателей к вакансиям и меняет условия найма, когда это необходимо. Например, рекрутер дорабатывает текст вакансии при недостаточном количестве откликов. Владелец бизнеса может улучшить оффер, если

подходящие кандидаты не продвигаются по воронке дальше первого собеседования» [18].

«Чтобы составить воронку найма, менеджеру персонала нужно знать, сколько кандидатов прошли каждую ступень. Конфигурация воронки зависит от сложности отбора сотрудников. Причем чем больше стадий, тем ниже вероятность, что кандидат дойдет до конца. Поэтому в составе воронки должно быть достаточно ступеней, чтобы объективно оценить соискателя, но не слишком много, чтобы человек не потерял интерес к вакансии или его не перехватили конкуренты» [15].

Рассмотрим, как на основе этих данных построить воронку и какие выводы можно сделать, проанализировав ее.

В зависимости от способа построения воронки рекрутинга делятся на прямые и обратные. Каждый тип выполняет свои задачи. Первые помогают анализировать и совершенствовать поиск сотрудников, вторые позволяют прогнозировать время закрытия вакансии.

Прямая воронка найма персонала строится сверху вниз. Процесс найма показывают по направлению от этапа отбора резюме до выхода кандидата на работу. HR-специалист отслеживает, как меняется количество людей на каждой стадии. Прямая воронка подсвечивает, на каком этапе отсеивается больше всего соискателей, и помогает понять, почему это происходит.

Воронка из примера выше подсказывает, что значительная часть кандидатов отсеивается после первичного собеседования. Это может означать, что вакансия привлекает нецелевых соискателей. Тогда менеджеру по персоналу нужно переработать объявление, уточнить условия и требования к сотрудникам.

Обратная воронка найма персонала строится снизу-вверх. Схему составляют на основе реальной статистики по закрытым вакансиям. Аналитика основывается на информации о том, сколько человек в среднем проходит каждый этап и сколько времени потребовалось для найма

сотрудника. Инструмент позволяет прогнозировать, как долго HR-департамент будет искать людей на аналогичные должности в будущем.

Такое распределение числа кандидатов и сроков показывает, что для найма нового сотрудника понадобится отобрать минимум 50 откликов. А весь процесс поиска подходящего кандидата займет 26 дней.

«При составлении и анализе воронки рекрутинга нужно учитывать еще два существенных показателя: ширину и глубину. Первый параметр показывает число кандидатов на каждой стадии отбора. Второй говорит о количестве этапов на пути от размещения вакансии до выхода нового сотрудника на работу.

Ширина и глубина воронки найма существенно различаются для разных должностей. Например, при найме рабочих на производство или персонала на склад воронка будет широкой, но неглубокой. На такие вакансии откликается множество кандидатов, но сам процесс отбора максимально быстрый» [16].

При найме главного бухгалтера воронка, наоборот, будет узкой и глубокой. На эту должность менеджер по персоналу отберет всего несколько подходящих кандидатов, которым предстоит пройти длинную цепочку собеседований.

«Некоторые менеджеры по персоналу составляют воронку только после закрытия вакансии. В этом случае инструмент выполняет роль наглядного отчета для руководства и теряет свою прикладную функцию. Лучше формировать схему на протяжении всего процесса найма персонала. Тогда будет возможность вовремя заметить и устранить недостатки системы рекрутинга» [15].

Путь кандидата различается для разных должностей, поэтому обычно HR-специалист разрабатывает сразу несколько воронок. Нужно составить отдельную схему для каждой вакансии.

Проще всего построить воронку подбора в Excel или Google Таблицах. В этих сервисах удобно систематизировать данные и представлять в виде

наглядных диаграмм. Далее даем пошаговую инструкцию, как сформировать путь кандидата.

Сгруппировать однотипные вакансии. Составьте полный список должностей в компании, а затем разделите на категории с похожими компетенциями. Например, для организации можно использовать такую классификацию: менеджеры, сотрудники бухгалтерии, специалисты IT-отдела, геодезисты, линейные руководители, топ-менеджеры.

«Разберем на примере, как рассчитать воронку подбора для категории персонала «Специалисты IT-отдела».

Собрать статистику по закрытым вакансиям. Систематизируйте исторические данные о том, какие результаты дают различные каналы поиска сотрудников для каждой категории вакансий. Например, сколько специалистов уже удалось привлечь с помощью сайтов с работой, телеграм-каналов, социальных сетей или онлайн-платформ с объявлениями.

Если компания часто нанимает новых сотрудников, нужно собирать информацию за неделю или месяц. Для позиций, на которых работники меняются редко, смотрите данные за год.

Выбрать приоритетные каналы поиска сотрудников. Выделите источники найма, которые дают наибольшее количество кандидатов. Для этого нужно рассчитать долю каждого канала в общем количестве привлеченных специалистов. Например, можно составить круговую диаграмму, которая укажет самые эффективные способы поиска работников.

Каналы найма, которые работают хуже всего, можно не использовать в будущем. Менеджеру по персоналу лучше сосредоточиться на самых эффективных способах поиска специалистов.

Построить путь кандидата для каждого канала подбора. В отдельных таблицах постройте воронки отбора персонала для каждой категории вакансий и источника найма. Разбейте путь кандидата на этапы и укажите, сколько человек было на каждой стадии» [12].

Важно включить в воронку рекрутинга все ступени отбора сотрудников, которые есть в компании. Это нужно, чтобы в будущем избежать ошибок в аналитике. Например, менеджер по персоналу заметил, что многие кандидаты отсеиваются между стадиями «Собеседование с руководителем отдела» и «Направление оффера». Он делает вывод, что подбирает неподходящих соискателей. На самом деле в схему забыли включить согласование кандидатов с владельцем бизнеса. А у собственника компании есть свои требования к специалистам, которые не обсудили на этапе размещения вакансии. В результате люди, которые успешно прошли интервью с линейным руководителем, не получают оффер.

Универсальной схемы отбора сотрудников не существует. Путь кандидата зависит от особенностей должности и компании. Поэтому нет смысла пользоваться чужими воронками продаж — в каждой организации нужно составлять собственные.

Разберем процесс найма специалистов, который включает тестовое задание. Чаще всего таким способом выбирают программистов, разработчиков, тестировщиков, дизайнеров, маркетологов и копирайтеров.

«Воронка подбора — этапы пути кандидата:

Привлечение соискателей. Разместите вакансию в интернет-ресурсах и позаботьтесь, чтобы как можно больше потенциальных кандидатов о ней узнало. Для этого задействуйте максимальное количество площадок. Например, добавьте объявление на сайты с работой, опубликуйте в специальных каналах в Телеграме, сообщите о вакансии в профессиональных сообществах в соцсетях.

Некоторые компании используют также офлайн-способы привлечения кандидатов. Например, участвуют в профессиональных конференциях или проводят дни открытых дверей для выпускников вузов. Реферальные программы тоже помогают нанимать нужных специалистов. Работодатель предлагает действующим сотрудникам рекомендовать вакансии компании

своим знакомым. Если человек трудоустраивается, работник получает премию.

Чтобы вакансия заинтересовала кандидатов, правильно составьте текст объявления. Подчеркните преимущества работодателя, четко обозначьте обязанности сотрудника и условия найма. Важно при этом оставаться честными. Не стоит обещать людям то, что компания не сможет выполнить. Иначе есть риск получить существенный отток кандидатов по мере продвижения по этапам воронки.

Заявка от кандидата. На этом этапе заинтересованные кандидаты откликаются на вакансию. Менеджер по персоналу должен как можно оперативнее дать человеку обратную связь. Например, на сайтах с работой можно настроить автоответ. Так вы дадите соискателю понять, что отклик не потерялся и находится на рассмотрении.

Если вакансия размещена на официальном сайте компании, в телеграм-канале или на странице в соцсети, для откликов можно использовать чат-боты или Google Формы. Главное, чтобы процесс был понятным и удобным для соискателя. Согласно исследованию CareerBuilder, 58% кандидатов не станут заполнять слишком сложную форму отклика.

Собеседование. Интервью может состоять из одного или нескольких этапов. На некоторые вакансии людей отбирает менеджер по персоналу, например геодезистов. Претендентам на более серьезные должности нужно пройти интервью с топ-менеджером или владельцем компании. Так нанимают коммерческих директоров, тимлидов в отдел разработки или главных инженеров» [17].

«На собеседовании рекрутер и руководитель отбирают кандидатов с подходящими навыками и компетенциями. Работодатель оценивает профессиональные знания (hard skills) и личные качества (soft skills) человека. Причем вторые часто имеют более важное значение. Например, обучить менеджера в CRM можно за несколько дней, а на развитие эмпатии и умения слушать клиента могут уйти месяцы» [12].

Тестовое задание. В некоторых сферах кандидату нужно успешно справиться с тестовым заданием, чтобы подтвердить свою квалификацию. Например, программисту можно предложить написать участок кода, а дизайнеру — обработать изображение по техническому заданию. Тестовое не должно быть слишком объемным, иначе соискатели просто не захотят тратить время.

Предложение о работе. Направьте оффер кандидатам, которые прошли все стадии отбора и полностью вас устраивают. В предложении кратко обозначьте существенные условия найма: зарплату, режим работы, формат занятости, круг обязанностей. По возможности оффер должен учитывать индивидуальные потребности специалиста, например, гибкое начало рабочего дня или ближайшую перспективу карьерного роста.

Наем сотрудника. Кандидат принимает оффер и готов начать работать. Менеджер по персоналу запрашивает у соискателя документы, необходимые для заключения договора.

Воронка рекрутинга не закрывается после выхода сотрудника на работу. Далее нужно отслеживать, сколько новых специалистов проходит испытательный срок и остается в компании надолго. Если новые сотрудники быстро увольняются, возможно, есть проблемы с онбордингом и адаптацией новичков. В этом случае нужно совершенствовать систему обучения персонала и вводить практику наставничества. Если этого не сделать, работа менеджера по персоналу окажется бесполезной и пострадает HR-бренд компании.

«В идеальной ситуации на собеседование приходит ровно столько кандидатов, сколько вакансий открыто в компании. А менеджер по персоналу нанимает всех соискателей, потому что они полностью соответствуют требованиям».

В реальности такого, конечно, не бывает. Поэтому задача HR-специалиста — понять, когда и почему отсеиваются кандидаты. Для этого нужно рассчитать конверсию каждого этапа воронки найма — это

соотношение количества людей на текущей и предыдущей стадии отбора. Показатель помогает оценить эффективность системы рекрутинга в компании.

Менеджер по персоналу может оценить эффективность системы рекрутинга в компании, если проанализирует конверсию воронки найма. Помните, что эталонных коэффициентов не существует. Для одних вакансий нормально проводить много собеседований и нанимать одного-двух кандидатов. На другие позиции компания приглашает почти всех откликнувшихся соискателей, потому что работа не требует высокой квалификации. Вот на какие показатели можно примерно ориентироваться:

- общая конверсия воронки — 5%. Примерно столько кандидатов проходит путь от отбора резюме до найма в штат;
- конверсия начальных этапов — до 50%. На первых этапах менеджер по персоналу отсеивает значительное количество людей. До интервью с руководителем доходит, как правило, не более половины соискателей;
- конверсия завершающих этапов — более 50%. На последних этапах конверсия воронки возрастает. Так происходит потому, что остаются только релевантные кандидаты, которые заинтересованы в трудоустройстве.

Конверсию воронки найма нужно отслеживать в динамике, например, сравнивать данные прошлого года с текущими значениями. Если показатель со временем повышается, значит, организация тратит все меньше ресурсов на поиск специалистов. К этому и стоит стремиться HR-департаменту.

Что показывает низкая конверсия воронки подбора персонала:

- кандидаты не приходят на первичное собеседование. Приглашение на интервью отклоняют или оставляют без внимания. Это значит, менеджер по персоналу взаимодействует с нецелевой аудиторией. Нужно уточнить критерии отбора;
- соискатели отсеиваются после интервью. Скорее всего, кандидаты выбирают предложения других работодателей. Необходимо изучить

вакансии конкурентов, проанализировать их преимущества и доработать свое объявление;

- специалисты не справляются с тестовым заданием. Вероятно, знания и компетенции претендентов на должность не соответствуют сложности рабочих задач в компании. Нужно уточнить требования к кандидатам и доработать текст вакансии.

«По данным ряда исследователей можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников» (см. табл. 3) [14].

Таблица 3 – Сравнительная экономическая эффективность рекрутинга [14]

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

Таким образом, очевидно, что «выбор источника найма персонала требует от менеджера по кадрам наличия опыта, знаний и в определенной степени интуиции, поскольку каждый из используемых в настоящее время способов поиска и подбора кадров имеет как положительные, так и отрицательные стороны» [19].

## 1.2 Организация процедуры привлечения персонала

«Основной целью отбора персонала является получение работников, наиболее хорошо подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием (организацией)» [15].

«Этапы процесса подбора персонала:

- анализ потребности в сотрудниках на текущий момент и на перспективу. Для этого необходимо определить, какие должности требуются компании и какие квалификации необходимы кандидатам на эти должности;
- составление описания вакансии, которое будет включать требования к кандидатам, их обязанности, условия работы и компенсационный пакет;
- создание плана набора персонала, который будет включать в себя сроки проведения отбора кандидатов, выбор критериев отбора и определение методов оценки кандидатов;
- проведение поиска кандидатов, включая размещение информации о вакансиях на соответствующих площадках и ведение активных поисков.
- отбор кандидатов, который проводится на основе критериев и методов оценки, установленных компанией;
- проведение собеседований кандидатов, включая первичные интервью и финальные собеседования с руководством компании;
- предоставление предложения о работе победившему кандидату и проведение онбординга» [14].

Инструменты подбора персонала

- оценка кандидата по резюме. Это первый этап отбора кандидатов, который позволяет оценить соответствие его опыта и компетенций требованиям вакансии;

- различные виды интервьюирования, например, традиционное интервью помогает понять, насколько соискатель погружен в профессию, а также могут проводиться групповые или онлайн-интервью;
- «тестирование кандидатов позволяет обнаружить и оценить способности и компетенции кандидатов, в частности, проводят различные тесты, например, КРІ, личностные и профессиональные тесты;
- ассесмент-центр может помочь в проверке игровых ситуаций, командной работы, активностей, проектной работы и эффективности работы соизмеримо с конкурентами кандидатов в реальной среде;
- анализ социальных сетей кандидата. Кроме резюме, кандидаты предоставляют информацию о себе в социальных сетях, которую можно использовать для оценки профессиональных квалификаций и личностных качеств» [26].

#### «Методы подбора персонала

- телефонный скрининг — быстрый метод для отсева неподходящих кандидатов, при котором менеджер по подбору звонит кандидату и задаёт несколько вопросов;
- тестирование — предоставление возможности кандидатам проявить свои способности и компетенции;
- групповые собеседования — позволяет отсеять кандидатов после первичного отбора;
- рекрутинговые системы — программное обеспечение, упрощающее процедуру подбора, отбора и привлечения кандидатов на различные вакансии внутри компании и на различных работающих площадках» [17].

«Подбор персонала — это кропотливый процесс тестирования и оценки кандидатов на работу с целью определения наиболее подходящих для компании. Правильно организованный процесс выбора сотрудников позволит

компании не только нанимать высокопроизводительных сотрудников, но и экономить время и деньги на подборе персонала» [17].

«Подбор персонала — это важные процессы для любой компании. Важно не только правильно организовать процессы, но и выбрать наиболее эффективные методы и инструменты подбора. Для успешного подбора персонала необходимо учитывать потребности компании, ожидания кандидатов и современные тенденции в подборе персонала. Однако, не следует пренебрегать качеством подбора в угоду быстрому процессу — правильно подобранный сотрудник — это движущая сила развития компании» [16].

«Анализ процесса подбора персонала заслуживает особого внимания.

Для полного и успешного процесса необходимо:

- выявление потребностей. Определить четко, кто нужен компании в данный момент и какие требования должны быть у такого сотрудника в рамках бизнес-процесса;
- формирование требований к должности и кандидату. Заметить какие качества, навыки и нормы поведения важны при выполнении задач для вашей вакансии;
- составление описания вакансии. Напишите жирное, уникальное описание на вакансию, используйте яркие и краткие формулировки, показав все возможные перспективы при вступлении на должность;
- размещение вакансии на разных каналах. Список клиентов, соц.сеть или категории в Интернете, где изменения может узнать кандидат вашей вакансии или подписаться;
- сбор и сортировка откликов;
- анализ резюме. Оценка резюме выявляет кандидатов, приграничных к требуемым требованиям замещаемой вакансии;
- телефонный обзвон, телефонное интервью. Телефонный скрининг — это сокращение времени на проведение интервью;
- оценка кандидатов;

– контроль. Контролировать результата работы соискателя, работа на стадии ознакомления и контролировать прогресс по выполнению задач, определенных характера» [10].

«В большой и средний размер фирмах в принятие решения при отборе вовлечены линейный и функциональный менеджеры (см. табл. 4)» [17].

Таблица 4 - Ролевое участие менеджеров в процессе рекрутинга [19]

Функции рекрутинга	Линейный менеджер (ЛМ)	Менеджер по управлению персоналом (МУП)
Выбор критериев рекрутинга	Осуществляет выбор критериев	«Консультирует и вводит критерии особенности работы» [18]
Утверждение критериев рекрутинга	-	Утверждает критерии
Отборочная беседа	-	Функция МУП
«Наблюдение за заявлениями и анкетами по биографическим данным» [18]	-	Обычно выполняется представителем МУП
Беседа по вопросу принятия на работу	Совместно с МУП	Совместно с МУП
Тестирование	-	Функция МУП
«Заполнение таблицы квалификации и рекомендаций» [18]	-	Функция МУП
Медицинский осмотр	-	Обычно выполняется МУП
Конечное решение при отборе	«Принимается после рассмотрения МУП» [18]	МУП дает рекомендации ЛМ

«В крупных организациях должность менеджера, ответственного за отбор, называется «менеджер по найму».

Подводя итог рассмотрению теоретических основ привлечения персонала в современной организации, еще раз подчеркнем», Система подбора персонала является важным инструментом для развития бизнеса и должна рассматриваться как приоритет, особенно в периоды экономической нестабильности. Важно оценивать описания должностей, активно проводить поиск, применять новые методы и подходы в подборе. Правильно подобранный персонал — это ключ к успеху компании.

При использовании инструментов для подбора персонала, важно также сосредоточиться на наличии компании обеспечения лучших условий труда и возможностей для сотрудников.

Успешный подбор персонала требует тщательной работы на всех этапах процесса, подбора эффективных инструментов и использование оптимальных методов для подбора кандидатов.

## **2 Анализ существующей системы привлечения персонала ООО «ИГП»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ИГП»**

Общество с ограниченной ответственностью «ИркутскГеоПроект» (ООО «ИГП»), осуществляет свою работу с 2014 года. В декабре 2024 года организация пройдет 10 –летний рубеж успешной деятельности на рынке.

Приоритетным направлением в деятельности является удовлетворение потребностей и предоставлении конкурентоспособных продуктов для заказчика.

Коллектив состоит из специалистов высокого уровня, профессиональное становление которых проходило в ведущих проектных и изыскательских институтах. Постоянный поиск наиболее оптимальных решений с индивидуальным подходом к каждому объекту гарантирует клиентам оптимизацию расходов на стадии строительства и последующей эксплуатации.

Решающей предпосылкой поддержания конкурентоспособности «ИркутскГеоПроект» является высокое качество исполнения и сжатые сроки выполнения работ.

Это связано с индивидуальным подходом к каждому проекту:

- оптимизация при организации полевых работ;
- повышение эффективности использования производственных мощностей;
- совершенствование программного обеспечения;
- внедрение новых технологий.

Перечень видов изысканий, выполняемых компанией:

- инженерно-геодезические изыскания;
- инженерно-геологические изыскания;

- инженерно-геофизические исследования (наземная сейсморазведка МОВ и МПВ, сейсмическое микрорайонирование, электроразведка ВЭЗ, СЭП, ЕП, ВП).

Инженерно-гидрометеорологические изыскания:

- инженерно-экологические изыскания картография и ГИС;
- кадастровые работы любого уровня сложности.

ООО «ИГП» имеет собственную аттестованную грунтовую лабораторию.

Лаборатория располагает необходимым персоналом, помещениями, оборудованием, системами и вспомогательными службами, необходимыми для управления и осуществления лабораторной деятельности. Сотрудники грунтовой лаборатории — это специалисты, имеющие профессиональную подготовку, квалификацию, опыт в проведении испытаний и оформлении результатов испытаний.

Грунтовая лаборатория ООО «ИГП» была открыта в 2023 году, и первоначально функционировала как лаборатория для испытаний талых дисперсных и скальных грунтов. Позднее в состав объектов испытаний были добавлены мерзлые грунты.

В настоящее время лаборатория оснащена всем необходимым современным оборудованием, автоматизированными приборами, такими как прибор трехосного сжатия, компрессионные и сдвиговые приборы, устройство для определения степени морозного пучения, пресс для испытания скальных грунтов.

Испытания мерзлых грунтов, выполняемые в лаборатории — это высокоточные исследования, проводимые в морозильной камере при отрицательных температурах.

Это дает возможность качественно исследовать мерзлые грунты, которые крайне чувствительны к внешним воздействиям.

Лаборатория успешно прошла оценку состояния измерений, о чем свидетельствует Заключение № 68-05/292 от 22.07.2022 г.

Все средства измерения своевременно поверяются, а испытательное оборудование проходит аттестацию.

ООО «ИГП» сотрудничает с крупными компаниями, такими как:

- ООО «Иркутская нефтяная компания»,
- ООО «Желдорпроект»,
- ООО «Нефтестройпроект»,
- ООО «Спецнефтегазпроект»,
- ООО «Транспроект»,
- ООО «ГипродорНИИ-Сибирь»,
- ООО «Саханефтегазбыт»,
- МУП «Иркутскавтодор»,
- ООО «ВСПС»,
- АО НИ и ПИ «СНГП»,
- ООО «ТЮС-Байкал»,
- ООО «ГеоСтройПроект»,
- ООО «РегионПроект»,
- ООО «Проектные технологии»,
- ООО «Глобалтек».

Наименование предприятия: полное - Общество с ограниченной ответственностью «ИркутскГеоПроект», сокращенное – ООО «ИГП».

Основной вид деятельности предприятия: 71.1 – Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях.

Дополнительные виды деятельности:

68.10 – Покупка и продажа собственного недвижимого имущества;

68.20 – Аренда или управление собственным, или арендованным недвижимым имуществом.

Структура управления организации является вертикальной.

Сама структура управления организацией, которое предлагает наличие определенной иерархии, когда более низкие уровни управления подчиняются высшим.

Практически любая компания в своей структуре, независимо от ее вида и формы, имеет элемент вертикальности.

Во главе управления – директор.

В структуре ООО «ИПП» отдела бухгалтерии нет, есть главный бухгалтер и начальник планово-экономического отдела, которые отвечают за ведение бухгалтерского учета.

Главный бухгалтер и начальник планово-экономического отдела:

- готовят документы,
- формируют отчетность,
- начисляют выплаты сотрудникам,
- насчитывают убытки и прибыль,
- проводят инвентаризацию
- все операции с отражением в бухгалтерском балансе организации.

Отдела кадров нет, есть менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу организует работу с персоналом, осуществляет подбор кадров, составляет и оформляет трудовые договоры, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

«Экономическое состояние предприятия характеризуется рядом показателей, позволяющих оценить реальное финансовое положения предприятия» [18].

Данные показатели отражены в таблице 5.

Анализ показывает, что за исследуемый период 2021- 2023 гг., Выручка предприятия увеличилась, в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 44 462,20 т. р., а в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 41 118,30 т. р.

Таблица 5 - Показатели экономического состояния предприятия

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка <sup>1</sup> , тыс.р.	154974,5	199400,7	240519	44426,2	128,67	41118,3	120,62
Себестоимость, тыс.р.	88040,9	116898,2	143794,2	28857,3	132,78	26896	123,01
Валовая прибыль, тыс.р.	66933,6	82502,5	96724,8	15568,9	123,26	14222,3	117,24
Управленческие расходы, тыс.р.	8157	8258	9516	101	101,24	1258	115,23
Коммерческие расходы, т. р.	18598	21548	24852	2950	115,86	3304	115,33
Прибыль от продаж, т. р.	40178,6	52696,48	67932,5	12517,88	131,16	15236,02	128,91
Чистая прибыль, т. р.	12254,2	16662,38	28516,1	4408,18	135,97	11853,72	171,14
Основные фонды, т. р.	61013,58	74403,25	81531,86	13389,66	121,95	7128,618	109,58
Оборотные средства, т. р.»	39941,88	48048,36	49489,51	8106,48	120,30	1441,145	103,00
Численность, чел.	84	91	97	7	108,33	6	106,59
ФОТ, т. р.	49593,60	57111,60	63438,00	7518,00	115,16	6326,4	111,08
Выработка, тыс.р.	1844,93	2191,22	2479,58	346,282	118,77	288,3608	113,16
Среднегодовая заработная плата, т. р.	590,4	627,6	654	37,2	106,30	26,4	104,21
Фондоотдача	2,54	2,68	2,95	0,14	105,51	0,27	110,07
Оборачиваемость активов, раз	3,88	4,15	4,86	0,27	106,96	0,71	117,11
Рентабельность продаж, % (	25,93	26,43	28,24	0,50	101,93	1,82	106,87
Рентабельность производства, %	35,00	35,92	38,13	0,92	102,63	2,21	106,15

Увеличение выручки связано с ростом загородного строительства, а также массового выведения паевых земель из категории сельхоз назначения в категорию ИЖС, в связи с чем увеличилось количество обращений за услугами деления паев на небольшие участки. Темп прироста выручки в 2023 году был незначительно меньше, чем в 2022 году и составил 20,62 %, а в 2022 году – 28,67%.

Валовая прибыль увеличилась с 66 933 т. р. в 2021 году до 96 725 т. р. в 2023 году, что является положительным моментом.

Чистая прибыль предприятия в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличилась на 35,97% и в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 71,14 %. Значительное увеличение чистой прибыли в 2023 году связано со снижением себестоимости предприятия. В итоге по всем показателям наблюдается тенденция роста, даже учитывая то, что в 2023 году показатели немного ниже, чем в 2022 году, но выше, чем в 2021 году, это изменение совсем незначительное.

За исследуемый период увеличилась и рентабельность продаж в 2022 году на 5,82%, в 2023 году на 41,87%, что говорит о положительной тенденции развития. В целом по большинству рассмотренных показателей наблюдается положительная динамика.

По итогам анализа структуры себестоимости затраты в 2023 году увеличились на 19,06%, что меньше, чем в 2022 году – 28,04%. При этом наблюдается прирост всех элементов затрат, за исключением расходов на рекламу и прочих расходов таких как ремонт оборудования и хозяйственные нужды.

По показателю фондоотдачи наблюдается положительная динамика, что указывает на то, что основные средства предприятия с каждым годом используются все эффективнее.

Стоимость оборотных активов увеличивается, но темпы роста выручки опережают темпы роста стоимости оборотных активов, тем самым оборачиваемость оборотных активов увеличивается, что является положительным моментом в работе предприятия и указывает на рост эффективности использования оборотных средств.

Численность персонала с 2021 по 2023 год увеличилась на 11 человек, но так как выручка возрастает опережающими темпами над темпами роста численности, то наблюдается рост производительности труда, что говорит о том, что трудовые ресурсы стали использоваться эффективнее.



Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «ИГП»

Действующая в ООО «ИГП», «дивизионально-функциональная структура, основана на выделении крупных автономных хозяйственных дивизионов (филиалов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-хозяйственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли» [28].

Достоинства организационной структуры ООО «ИГП» перевешивают их недостатки так, как предприятие, находится в периоде достаточно стабильного существования.

Управление на предприятиях осуществляется, которому непосредственно подчиняются все подразделения организационной структуры.

Все распоряжения, указы, приказы переходят непосредственно от руководителя к подразделениям. Руководитель в данном случае имеет прямой контроль над финансовым и трудовым аспектами деятельности организации.

На предприятии на 01.01. 2024 г. работает 97 человек. Структура персонала показана в таблице 6.

Таблица 6 - Структура персонала ООО «ИГП»

Категории	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2022/ 2021		2023/ 2022	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел.	Тпр.,%	чел.	Тпр.,%
Руководители	20	23,81	22	24,18	22	22,68	2	110,00	0	100,00
Специалисты	23	27,38	28	30,77	30	30,93	5	121,74	2	107,14
Геодезисты	30	35,71	30	32,97	32	32,99	0	100,00	2	106,67
Вспомогательные работники	11	13,10	11	12,09	13	13,40	0	100,00	2	118,18
Всего:	84	100	91	100	97	100	7	108,33	6	106,59

В 2022 году по сравнению с 2021 годом наблюдается рост руководителей на 2 человека и специалистов на 5 человек. В общей сложности на 2022 год число работников возросло на 7 человек. Наименьшую долю в структуре занимают руководители - 24,18%. Произошло изменение в отрицательную сторону доли геодезистов на 1% и вспомогательного персонала – 1%, незначительное увеличение руководителей – 0,37% и увеличение доли специалистов на 3,39%. В 2023 году по сравнению с 2022 годом ситуация также изменилась в структуре персонала, абсолютное отклонение составило 6 человек.

Для наглядности на рисунке 3 покажем структуру персонала ООО «ИГП» графически.

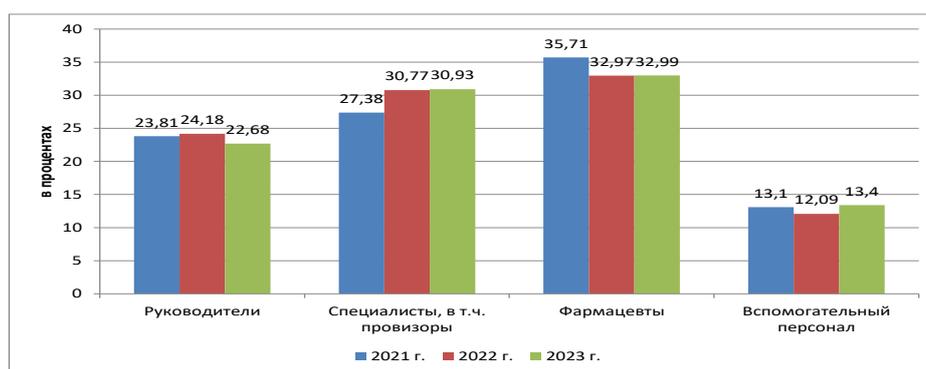


Рисунок 3 - Структура персонала ООО «ИГП»

Первое место по-прежнему занимает категория геодезисты 32,99%, на втором месте категория специалисты - 30,77%, наименьшая доля структуры персонала принадлежит категории вспомогательного персонала – 13,4%. Изменение доли категории руководители в 2023 году по сравнению с 2022 годом произошло в отрицательную сторону и составило 1,5%, незначительно увеличилась доля специалистов и рабочих соответственно 0,16% и 1,34%.

Анализируя результаты таблицы 2.3 можно сделать вывод, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом изменение структуры персонала произошло за счет увеличения численности специалистов, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом за счет увеличения численности категории геодезисты и вспомогательный персонал.

Такие изменения в структуре персонала произошли за счет открытия увеличения количества новых клиентов, что привело к необходимости увеличения штата.

Обеспеченность персоналом по категориям можно посмотреть в таблице 7.

Таблица 7 - Обеспеченность персоналом ООО «ИГП»

Категории	2021 г.			2022 г.			2023 г.		
	План, чел.	Факт, чел.	Обес-сть,%	План, чел.	Факт, чел.	Обес-сть,%	План, чел.	Факт, чел.	Обес-сть,%
Руководители	22	20	90,91	22	22	100	22	22	100
Специалисты	25	23	92,00	30	28	93,33	30	30	100,00
Геодезисты	32	30	93,75	32	30	93,75	34	32	94,12
Вспомогательный персонал	15	11	73,33	15	11	73,33	15	13	86,67
Всего:	94	84	89,36	99	91	91,92	101	97	96,04

Из таблицы 7 можно видеть, что фактическая численность увеличилась почти на 6%. При этом обеспеченность ООО «ИГП» составляет только 96%. В целом для организации это неплохой результат.

Для дальнейшего анализа структуры персонала, дадим характеристику персоналу. Оценивая категории персонала по половому признаку, видно, что доля женщин среди всех категорий составляет более 95%. В ООО «ИГП» работают только 5 человек мужчин.

Возрастная структура представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Возрастная структура персонала ООО «ИГП»

Категории	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение 2022/ 2021		Изменение 2023/ 2022	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел.	Тпр., %	чел.	Тпр., %
До 25 лет	4	4,76	3	3,30	4	4,12	-1	-25,00	1	33,33
26 - 30	14	16,67	16	17,58	17	17,53	2	14,29	1	6,25
31 – 40	31	36,90	39	42,86	42	43,30	8	25,81	3	7,69
40 – 50	25	29,76	26	28,57	28	28,87	1	4,00	2	7,69
50 и ст.	10	11,90	7	7,69	6	6,19	-3	-30,00	-1	-14,29
Всего:	84	100	91	100	97	100	7	8,33	6	6,59

По возрастному критерию, согласно таблице 8 и рисунку 4, можно отметить, что в отчётном году среди кадрового состава наблюдается омоложение (до 40 лет), по сравнению с 2021 г., когда в коллективе были сотрудники в возрасте до 50 лет. Среди геодезистов и вспомогательного персонала большую часть занимают работники старше 40 лет.

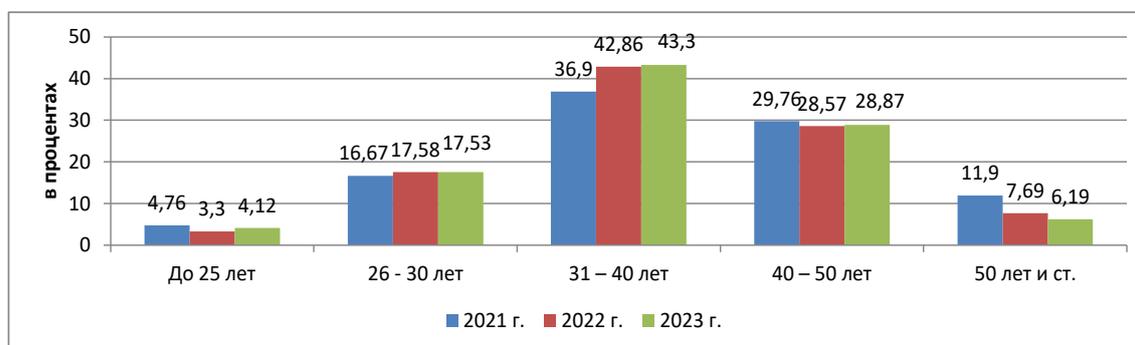


Рисунок 4 – Возрастная структура персонала ООО «ИГП»

Средний возраст персонала в 2023 году равен 34-36 лет. Это говорит о том, что коллектив предприятия сформировался из сотрудников, имеющих опыт в работе. Коллектив является довольно слаженным, неконфликтным, что достигается общностью целей и видения деятельности предприятия.

В таблице 9 и на рисунке 5 представлен мониторинг кадрового состава по образованию.

Таблица 9 - Структура кадрового состава ООО «ИГП» по образованию

Категории	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение 2022/ 2021		Изменение 2023/ 2022	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	Тпр.,%	чел.	Тпр.,%
Среднее	5	5,95	4	4,40	4	4,12	-1	-20,00	0	0,00
Среднее специальное	33	39,29	37	40,66	36	37,11	4	12,12	-1	-2,70
Высшее	35	41,67	38	41,76	45	46,39	3	8,57	7	18,42
Заочники	11	13,10	12	13,19	12	12,37	1	9,09	0	0,00
Всего:	84	100	91	100	97	100	7	8,33	6	6,59

Большая часть персонала имеет высшее образование, увеличивается доля работников с высшим образованием, что является благоприятным фактором. За последний год в ООО «ИГП» увеличилось количество сотрудников с высшим образованием.

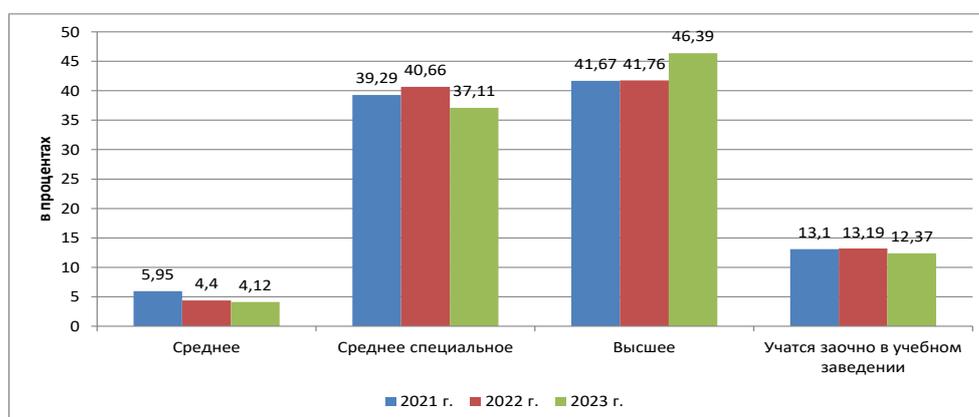


Рисунок 5 - Структура персонала ООО «ИГП» по образованию

Из таблицы 10 и рисунка 6 видим, что увеличилось количество специалистов.

Таблица 10 - Структура кадрового состава ООО «ИГП» по квалификации

Категории	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение 2022/ 2021		Изменение 2023/ 2022	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел.	Тпр., %	чел.	Тпр., %
Младший геодезист	11	13,1	9	9,89	8	8,25	-2	-18,18	-1	-11,11
Геодезист	11	13,1	12	13,19	13	13,40	1	9,09	1	8,33
Старший специалист (геодезист)	8	9,52	9	9,89	11	11,34	1	12,50	2	22,22
Специалист	14	16,6	16	17,58	18	18,56	2	14,29	2	12,50
Руководители и специалисты, которые соответствуют занимаемой должности	24	28,6	27	29,67	29	29,90	3	12,50	2	7,41
Численность персонала предприятия, не соответствующие должности	5	5,95	7	7,69	5	5,15	2	40,00	-2	-28,57
Всего:	84	100	91	100	97	100	7	8,33	6	6,59

Доля работников, которые соответствуют квалификационным требованиям предприятия, выросла в 2022 году на 12,5%, а в 2023 году на 7,41%, не в полной мере соответствующих требованиям составляет не более 6%.

Это говорит о том, что руководство ООО «ИГП» усиленно работает по повышению квалификации своих работников.

В 2022 году темп прироста удельного веса работников соответствующей квалификации снизился на 0,73%. В 2023 году по сравнению с 2022 годом по темпу прироста наблюдается увеличение на 1,22% и составил.

Рост темпа прироста удельного веса работников соответствующей квалификации, говорит о наличии работников необходимой квалификации в геодезическом бизнесе.

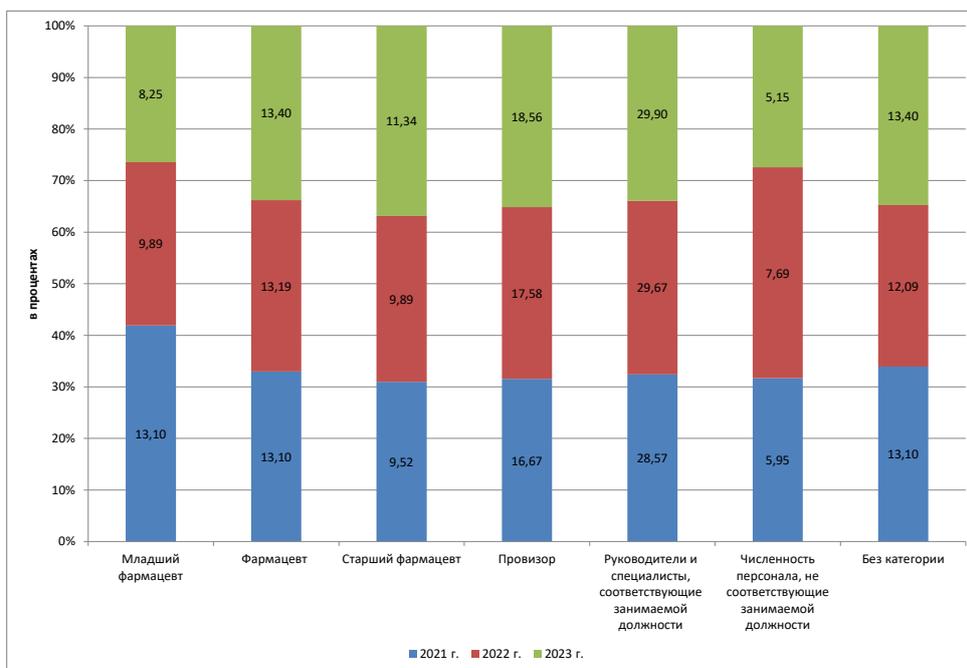


Рисунок 6 - Структура кадрового состава ООО «ИГП» по квалификации

Руководство ООО «ИГП» тщательно подбирает геодезический персонал.

Компания дорожит своими сотрудниками, и стремится создать благоприятные условия для персонала.

Но все же существует проблема, связанная с текучестью кадров, как основного, так и обслуживающего персонала.

В таблицах 11 и 12 приведены данные о движении персонала по категориям и в целом.

Из данных, представленных в таблице 11 видно, что основное движение персонала наблюдается среди специалистов. При этом явно выраженной закономерности в увольнении и приеме персонала не наблюдается.

Таблица 11 - Данные о движении персонала по категориям

Год	Показатель	Численность персонала по годам	Принято	Уволено	
				По собств. желанию	По решению администрации
2021	Руководители	20	4	2	0
	Специалисты	23	1	4	0
	Геодезисты	30	0	0	0
	Вспомогательный персонал	11	1	0	1
Итого	-	84	6	9	1
2022	Руководители	22	0	0	0
	Специалисты	28	8	0	0
	Геодезисты	30	15	5	
	Вспомогательный персонал	11	0	0	0
Итого	-	91	23	5	0
2023	Руководители	22	0	0	0
	Специалисты,	30	8	5	1
	Геодезисты	32	12	5	0
	Вспомогательный персонал	13	4	1	1
Итого	-	97	24	11	2

Коэффициент выбытия в обоих периодах не превышает коэффициента текучести кадров, это говорит о том, что в большинстве случаев сотрудники уходят по собственному желанию.

В таблице 12 приведем показатели движения персонала в ООО «ИГП».

В таблице 12 видно, что коэффициент текучести кадров снизился в 2022 году с 12% до 5%, но в 2023 году снова вырос до 12%, что является негативным результатом управления персоналом, т.к., превышает среднее допустимое значение данного показателя (в отрасли 3-7%).

Коэффициент постоянства кадрового состава имеет тенденцию к снижению: в 2021 году он составлял 83%, в 2022 году снизился до 59%, в 2023 году еще снизился до 57%.

Это также является негативной тенденцией в деятельности предприятия, и свидетельствует о неэффективной кадровой политике в области подбора персонала.

Таблица 12 - Показатели движения персонала в ООО «ИГП»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение,	
				2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
На начало года, чел.	86	82	91	-4	9
На конец года, чел.	82	100	103	18	3
Среднесписочная численность, чел	84	91	97	7	6
Уволившиеся чел., в т.ч.:	10	5	12	-5	7
- по собственному желанию	9	5	11	-4	6
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	2	-1	2
Количество принятых, чел.	6	23	24	17	1
Количество работников, проработавших весь год, чел.	70	54	55	-16	1
Коэффициент по приёму	0,07	0,25	0,25	0,18	-0,01
Коэффициент по выбытию	0,12	0,05	0,12	-0,06	0,07
Коэффициент текучести кадров	0,12	0,05	0,12	-0,06	0,07
Коэффициент постоянства	0,83	0,59	0,57	-0,24	-0,03

В данном случае необходимо изучать причины увольнения работников по собственному желанию. Для того чтобы выявить причины ухода специалистов из организации использовался метод опроса. Среди увольняющихся работников был проведен опрос причин текучести кадров.

На рисунке 7 отобразим показатели движения персонала графически.

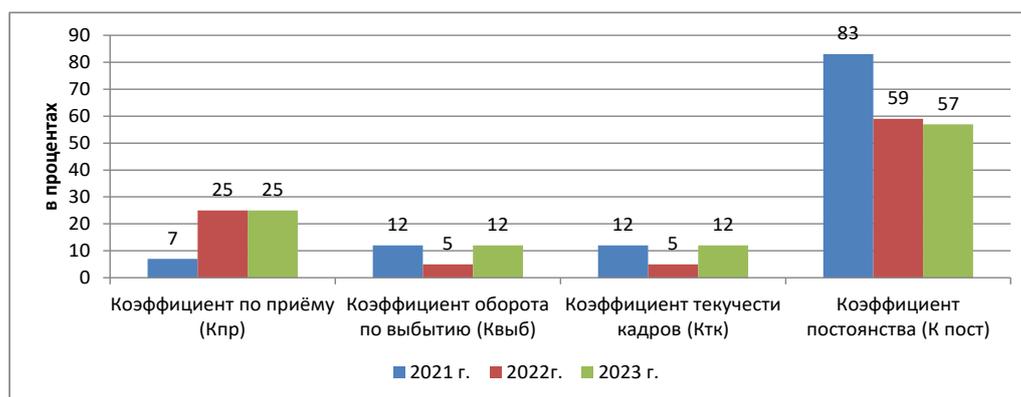


Рисунок 7 - Показатели движения персонала в ООО «ИГП»

По результатам рисунка 8 можно сделать вывод, что основными причинами текучести кадров сотрудников считают: неудовлетворенность заработной платой (24%), условиями труда (18%), невозможностью сделать карьеру (14%), декретный отпуск (12%).

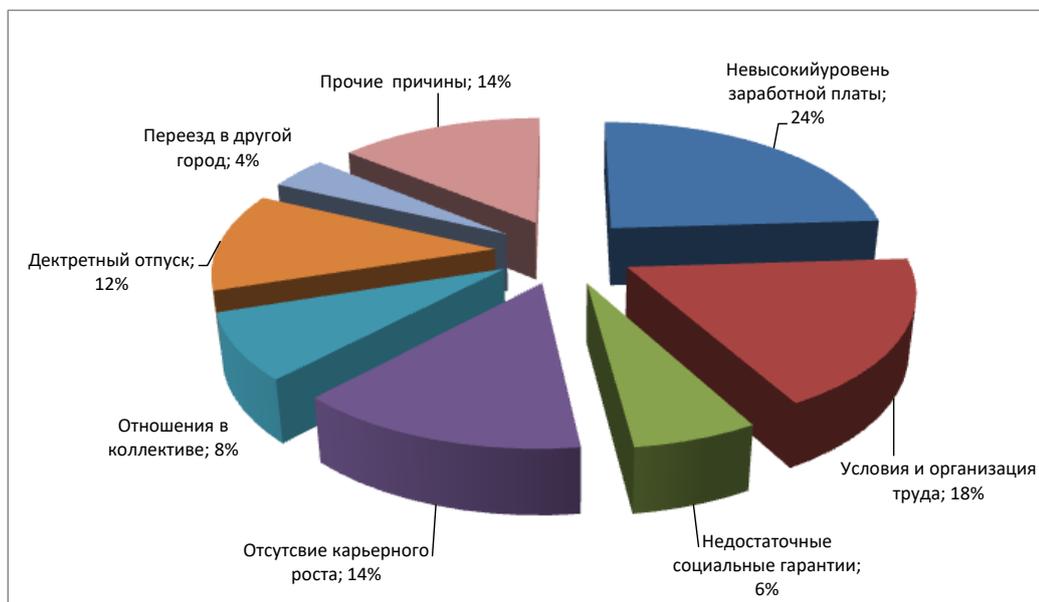


Рисунок 8 - Причины текучести кадров в ООО «ИГП»

Подводя итог анализу кадрового состава в ООО «ИГП», можно сделать следующие выводы.

За исследуемый период, численность персонала выросла с 84 чел. до 97 чел., обеспеченность ООО «ИГП» составляет 96%.

Средний возраст персонала в 2023 году равен 34-36 лет. За последние три года увеличилось число сотрудников с высшим образованием. Численность персонала, не в полной мере соответствующих требованиям составляет не более 6%.

Но все же существует проблема, связанная с текучестью кадров и постоянством кадрового состава.



Рисунок 9 - Влияние высокого уровня движения персонала на деятельность ООО «ИГП»

Влияние высокого уровня движения персонала на деятельность ООО «ИГП» представлено на рисунке 9.

Еще одной проблемой является временный характер работы, многие молодые сотрудники рассматривают работу как временную, с последующим уходом на более высокооплачиваемую.

Следовательно, необходима разработка рекомендаций по совершенствованию системы привлечения персонала в ООО «ИГП».

Предприятие относится к сфере сервиса.

А в сфере сервиса, как известно, ключевая роль принадлежит персоналу.

Вопросами управления персоналом в ООО «ИГП» занимается отдел кадров, при согласовании с исполнительным директором.

Структура кадрового отдела ООО «ИГП» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Структура отдела кадров в ООО «ИГП»

«Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности компании при ограниченности трудовых ресурсов» [13].

Кадровая политика реализуется через конкретные меры по управлению сотрудниками (рисунок 11).

Основным методом отбора персонала является собеседование и дается испытательный срок (в основном 3 месяца).



Рисунок 11 - Направления кадровой политики в ООО «ИГП»

Стратегия управления персоналом ООО «ИГП» находится в непосредственной взаимосвязи со стратегией кадровой политики.

На сегодня специалистами по кадрам объединения уже накоплен достаточно обширный опыт в этой области, поскольку в связи с политикой омоложения кадрового состава в последние годы был произведен целый ряд замен руководящих работников, достигших пенсионного возраста.

При освобождении вакантного места руководителей практически не используется внешний найм: в абсолютном большинстве случаев кандидаты на должности руководителей подбираются из внутреннего резерва, т.е. должности закрываются путем внутреннего перемещения.

Формирование резерва руководящих должностей в ООО «ИГП» осуществляется на основе результатов проводимой один раз в три года аттестации руководителей и специалистов.

По итогам аттестации специалисты отдела по персоналу ООО «ИГП» не только получают заключение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, но и решают ряд дополнительных задач.

Каждый работник выполняет функции, предусмотренные должностными инструкциями, для каждого работника четко определены цели и задачи его работы.

«Основной формой заработной платы в управлении является фиксированный оклад.

Определением расходов на командировки, на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров занимается отдел бухгалтерии ООО «ИГП» в соответствии с установленными законом нормами».

Обучение и совершенствование квалификации работников проходят в рамках программ постоянного совершенствования их квалификации, не реже одного раза в 2 года в учебных центрах.

Программы повышения квалификации разрабатываются на основании поданной заявки от работника. Отдел кадров ООО «ИГП» выполняет в основном функции учета и не несёт ответственность за кадровую политику.

Таблица 13 – Затраты на управление персоналом в ООО «ИГП»

Категории	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение 2022/ 2021		Изменение 2023/ 2022	
	т. р.	%	т. р.	%	т. р.	%	т. р.	Тпр., %	т. р.	Тпр., %
Поиск и найм персонала	45,3	16,45	87,6	30,62	95,7	30,09	42,3	93,38	8,1	9,25
Профессиональное обучение персонала	124	45,04	97,6	34,11	99,4	31,26	-26,4	-21,29	1,8	1,84
Повышение квалификации	68	24,70	44,7	15,62	65,7	20,66	-23,3	-34,26	21	46,98
Аттестация	22,4	8,14	34,8	12,16	34,9	10,97	12,4	55,36	0,1	0,29
Прочие затраты	15,6	5,67	21,4	7,48	22,3	7,01	5,8	37,18	0,9	4,21
Всего:	275,3	100	286,1	100	318	100	10,8	3,92	31,9	11,15
Доля		1,03		0,84		0,87				

Для наглядности покажем структуру затрат на управление персоналом в ООО «ИГП» на рисунке 12.

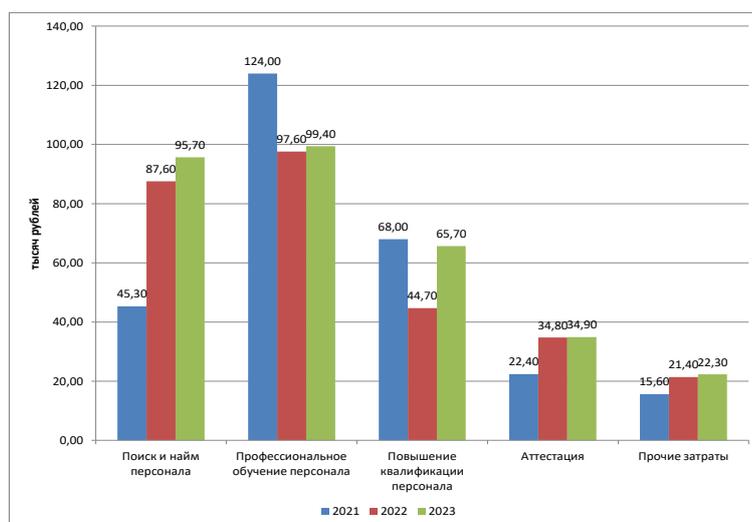


Рисунок 12 - Затраты на управление персоналом в ООО «ИГП»

В таблице 13 и на рисунке 12 представлены затраты на управление персоналом ООО «ИГП».

Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «ИГП» на основе группы данных показателей приведена в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка показателей эффективности управления персоналом предприятия

Показатели	Весовой коэффициент	Среднее экспертное значение	Мультипликативный показатель
Целеполагание работников предприятия	0,1	4,1	0,41
Квалификация	0,1	3,8	0,38
Кадровое планирование	0,09	3,1	0,279
Рекрутинг	0,15	2,3	0,345
Формирование кадрового резерва	0,08	2,1	0,168
Мотивация работников предприятия	0,2	3,3	0,66
Обучение, переквалификация и повышение квалификации	0,14	3,8	0,532
ИТОГО	1	25,6	3,208

Таким образом, проанализировав составляющие кадровой политики ООО «ИГП», можно сделать вывод, что тип кадровой политики компании - пассивная кадровая политика.

По итогам проведенного анализа системы управления персоналом можно определить факторы сильных и слабых сторон организации (табл. 15).

Как видно из SWOT-анализа, существующие возможности компании, могут привести к повышению эффективности деятельности ООО «ИГП».

В свою очередь, угрозы представляют большую опасность для организации.

Основным конкурентным преимуществом любого предприятия сферы сервиса является – персонал.

Таблица 15 – Матрица SWOT-анализа ООО «ИГП»

-	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
		1. Увеличение демографического роста; 2. Увеличение уровня доходов населения 3. Внедрение маркетинговой поддержки; 4. Развитие новых рекламных технологий
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
1. Известность компании; 2. Рост объемов продаж и прибыли; 3. Высокая квалификация персонала; 4. Хорошо налаженная работа с поставщиками; 5. Доступные цены	Поле «СИБ»: 1. Известность и многолетний опыт работы высокая квалификация персонала, работа с надежными поставщиками могут способствовать увеличению спроса на продукцию. 2. «Рост продаж и прибыли позволяет усилить маркетинговую деятельность, в частности по товарной политике (расширение ассортимента), стимулированию сбыта, продвижению; 3. Возможность удовлетворения возникающих потребностей клиентов за счёт невысокого уровня цен» [18].	1. «Рост числа постоянных покупателей, вежливое обслуживание (хорошая репутация) могут быть хорошей защитой перед агрессивной политикой конкурентов» [25]. 2. Вероятная возможность повышения поставщиками цен не представляет собой угрозы, т.к. на рынке достаточно высокая концентрация предложений со стороны поставщиков.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СИУ»
1. Отсутствие исследований рынка; 2. Неполный ассортимент товарной продукции; 3. Снижение эффективности рекламы 4. Отсутствие системы скидок	1. «За счет усиления маркетинговой деятельности можно достичь высоких показателей по эффективности ассортиментной политике, сбыта и продвижения» [18].	«Отсутствие маркетинговых исследований рынка не позволяет отслеживать действия конкурентов» [21].

Следовательно, для минимизации влияния угроз, необходимо повышать эффективность работы с персоналом. Далее проведем оценку эффективности наиболее слабых подсистем кадровой политики ООО «ИГП».

## 2.2 Анализ эффективности системы рекрутинга в ООО «ИГП»

Основным конкурентным преимуществом в любой организации является – персонал. От работника зависит: придет клиент повторно в вашу компанию, или уйдет к конкурентам.

Поэтому рекрутинг является первым и ключевым этапом в управлении персоналом (рисунок 13).

Рекрутинг персонала производится по трудовому Кодексу и Положению «О порядке рекрутинга персонала в ООО «ИГП».

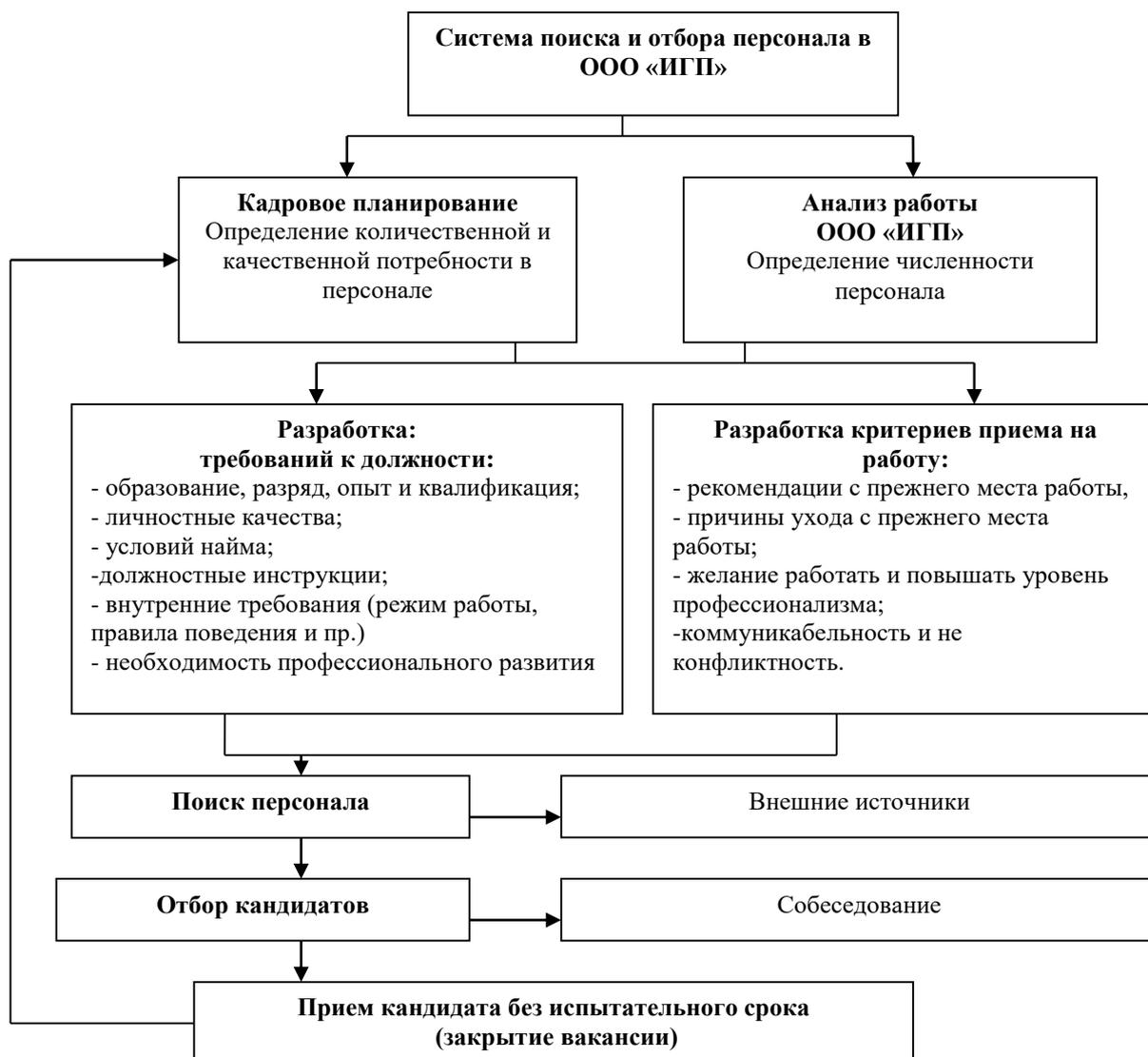


Рисунок 13 - Система поиска, отбора и найма персонала в ООО «ИГП»

Требования к процедуре собеседования идентичны для всех подразделений ООО «ИГП».

Это связано с необходимостью поддержания высокого уровня системы обслуживания в организации.

Первым этапом работы ООО «ИГП» «является» заполнение подразделением - заказчиком соответствующей формы заявки. Эта заявка

содержит сведения, которые призваны максимально помочь отделу по персоналу в формулировании требований (критериев отбора) к потенциальным кандидатам» [26].

В таблице 16 и на рисунке 15 представлены данные, характеризующие источники поиска персонала в ООО «ИГП» по данным за 2021- 2023 гг.

Таблица 16 - Источники привлечения персонала в ООО «ИГП»

Источник поиска	Доля, %
Рекомендации знакомых	17
По окончании учебных заведений	32
Перевод	10
Рекомендации центра занятости	4
Объявления в СМИ	8
Сайты	13
Личные обращения	12
Прочие	4
-	100

Практически не используются такие источники поиска, как рекомендации центра занятости, реклама в печатных изданиях, а также слабо используются внутренние источники.

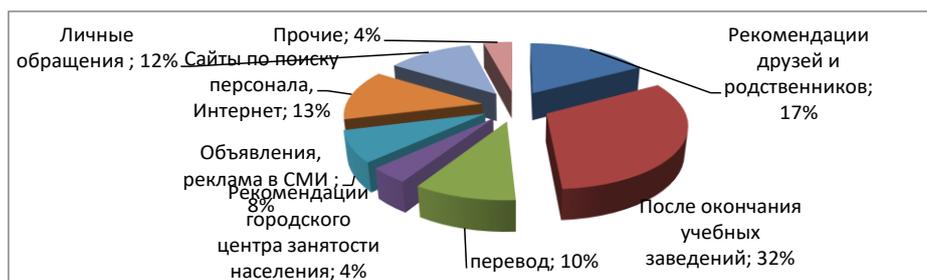


Рисунок 14 - Источники привлечения персонала в ООО «ИГП»

В рамках программы взаимодействия ООО «ИГП» со средними профессиональными и высшими профессиональными учебными заведениями в 2023 г. была организована производственная и преддипломная практики для

учащихся и студентов учебных заведений города в количестве 16 человек на сумму – 32 т. р. (в 2022 г. – 10 человек на сумму – 18 т. р.), в том числе: ВУЗы – 9 человек; училища – 7 человек.

Всего по договорам о целевой подготовке специалистов на базе учебных заведений от предприятия в 2023 году обучалось 9 человек, из них закончат подготовку в 2024 г. – 7 человек.

В таблице 17 проведен анализ эффективности источников поиска персонала, на основе числа сотрудников, отработавших полный год.

Таблица 17 - Анализ эффективности источников поиска в ООО «ИГП»

Источник поиска	2021 г.			2022 г.			2023 г.		
	Принято, чел.	отработали год, чел.	Эффективность, %	Принято, чел.	Проработали год, чел.	Эффективность, %	Принято, чел.	отработали год, чел.	Эффективность, %
Рекомендации	1	1	100	3	2	66,67	4	2	50
По окончании учебных заведений	4	2	50	7	6	85,71	6	2	33,33
Перевод	0	0	0	2	2	100	1	1	100
Рекомендации ЦЗ	0	0	0	1	1	100	2	1	50
Объявления	0	0	0	2	2	100	2	2	100
Сайты	1	1	100	6	4	66,67	5	3	60
Прочие	0	0	0	1	0	0	1	1	100
Итого:	6	4	66,67	23	18	78,26	24	15	62,50

ООО «ИГП» активно комплектуется выпускниками как на договорной основе с учебным заведением, так и в индивидуальном порядке (см. таблицу 18).

Таблица 18 - Количество выпускников профессиональных учебных заведений, трудоустроенных в ООО «ИГП»

Год	на начало года, чел.	Принято за год, чел.	Уволено за год, чел.	на конец года, чел.	Прирост, %
2021	12	4	6	10	-16,67
2022	10	7	3	14	40,00
2023	14	6	7	13	-7,14

«При приеме на работу нового сотрудника, руководитель проводит собеседование, разъясняет принципы работы, доводит до сотрудника основные традиции и нормы поведения на работе» [29].

По результатам анализа действующей в ООО «ИГП» системы рекрутинга, можно заключить, что на предприятии существуют некоторые проблемы в этом направлении работы (табл. 2.17).

Таблица 19 – Проблемы и задачи системы привлечения персонала в ООО «ИГП»

Проблема	Подпроблемы	Следствие	Задачи
Нет работы по изучению потребности в кадрах	Снижение эффективности деятельности организации	При увольнении - необходимость его подмены.	Формирование резерва
Нет системы поиска и отбора персонала	не разработаны процедуры отбора новых работников	неэффективные методы рекрутинга низкая эффективность оценки персонала высокая текучесть кадров	Обучение специалиста по кадрам методам поиска и отбора персонала
	не разработана регламентация в области поиска и отбора кадров		
	нет бланков для отражения результатов интервью		Улучшать проведение собеседования
	часто не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места		Активизация работы с рекомендациями
	при отборе не применяется тестирование		

Проведенный анализ показал, что наименее эффективными являются: рекомендации, молодые кадры после окончания учебных заведений (они находят место работы с более высокими зарплатами, перспективами строительства жилья и пр.) и личные обращения.

Существует объективная потребность развития и совершенствования системы поиска и отбора персонала в ООО «ИГП».

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса привлечения базового персонала в ООО «ИГП»

#### 3.1 Совершенствование методов поиска и отбора персонала

В рамках достижения цели совершенствования методов поиска и отбора персонала будут предложены следующие мероприятия:

- обучение специалиста по кадрам современным методам поиска и отбора персонала;
- совершенствовать процесс проведения собеседования;
- проведение предварительной аттестации на основе модели компетенции;
- формирование кадрового резерва из числа соискателей.

Прежде всего, рекомендуется расширить спектр внешних источников поиска персонала и определить их приоритетность (рисунок 15).

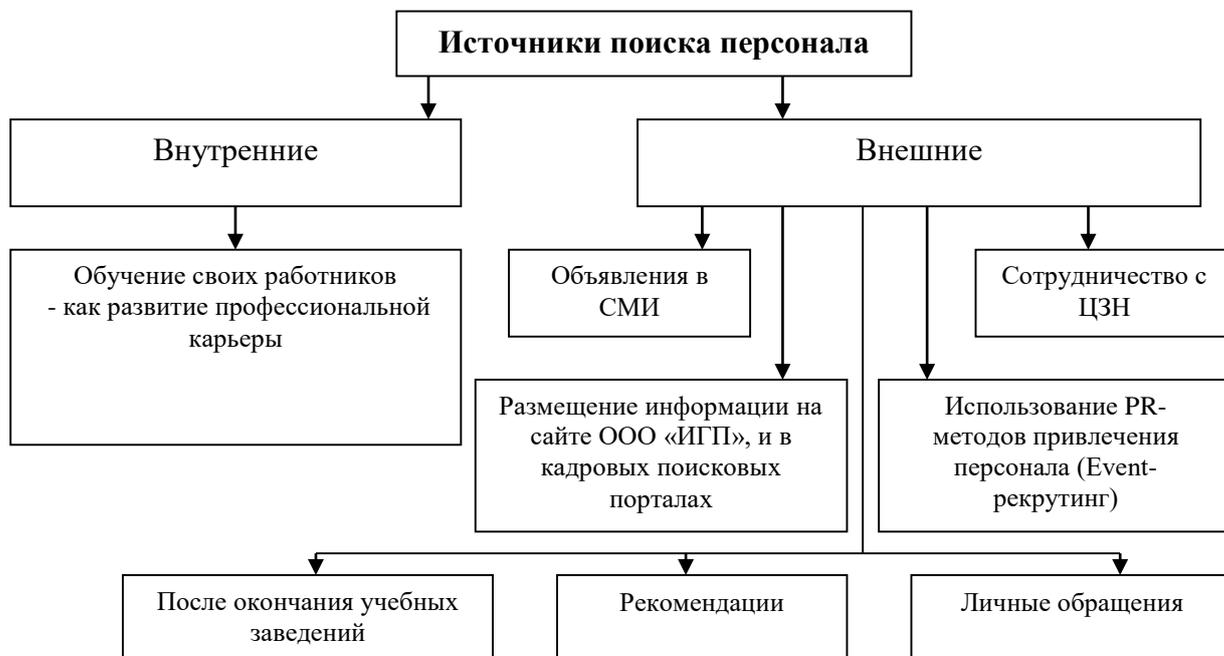


Рисунок 15 – Рекомендации по расширению источников поиска персонала

Направления использования PR-методов привлечения персонала представлено на рисунке 16.



Рисунок 16 – Использование PR-методов привлечения персонала

«Данные мероприятия объединены общим понятием event-рекрутинг. Event-рекрутинг – это привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании» [25].

Можно выделить следующие PR-методы привлечения персонала для ООО «ИГП» (таблица 17).

Таблица 17 – PR-методы привлечения персонала в ООО «ИГП»

Методы	Описание	Положительный эффект
Дни открытых дверей	«В период особо острого дефицита кадров рекомендуется проводить «День открытых дверей» для соискателей. Любой желающий может зайти и с сопровождающим пройти посмотреть, как работают в организации ООО «ИГП», получить подробную информацию и заполнить анкету-резюме» [26].	«Некоторые сотрудники «сидят» в организации до последнего, их нужно подтолкнуть к шагу сменить работу. Дни открытых дверей позволят им прийти и решить свою проблему» [26]

Продолжение таблицы 17

Методы	Описание	Положительный эффект
Ярмарки профессий	Считается, что это ежегодное мероприятие проводится для выпускников. Участие ООО «ИГП» в таких ярмарках, с освещением этого в СМИ и на своих социальных страницах, позволит расширить спектр посетителей ярмарок.	«Позволит привлечь выпускников, которые придут по желанию, и не уйдут через год. Также расширит спектр самообращающихся претендентов» [26]
«Организация и участие в конкурсах профессионального мастерства» [18]	«Рекомендуется организация и проведение внутригородских и региональных конкурсов профессионального мастерства среди работников. Это мероприятие должно быть организовано и профинансировано сообществом бизнеса» [26].	«Предложенные мероприятия позволят повысить уровень известности компании, уровень корпоративной культуры и приверженности компании» [26].
«Размещение имиджевой рекламы в СМИ, в форме новостей, репортажей» [18]	Все проводимые мероприятия должны освещаться в СМИ.	
Использование ресурса социальных сетей	Освещение достижения работников, проведение мероприятий и пр.	«Потенциальные претенденты могут задолго «впитывать» информацию о компании, ассоциировать свои ценности с ценностями компании, понять подходит она или нет» [26].

Как было выявлено в ходе проведенного анализа, основной проблемой в организации интервью с кандидатами на вакантные должности работников в ООО «ИГП» «является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами, поскольку для этих целей не разработаны стандартные бланки» [22].

Принятие взвешенного и обоснованного решения при отборе кадров затрудняет также отсутствие в ООО «ИГП» продуманной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

Для устранения данных недостатков можно порекомендовать:

- «ввести в Положение «О порядке поиска и отбора персонала в ООО «ИГП» обязательное построение модели компетенций при отборе соискателей, так как существующее положение формальное и не позволяет оценить уровень квалификации соискателей» [24];
- проводящему собеседование в ООО «ИГП» использовать анкету для собеседований, которую заполняет соискатель и стандартный бланк для фиксации результатов интервью (заполняет специалист по кадрам);
- разработать модель компетенций, которая, предполагает следующий вид (таблица 18).

Таблица 18 - Модель компетенций для соискателей в ООО «ИГП»

	Неудовлетворительный уровень	Ниже ожидаемого	Ожидаемый уровень	Выше ожидаемого	Выдающийся уровень
Межличностное понимание	+	+	+	+	-
Ориентация на клиента	+	+	+	+	+
экспертность	+	+	+	+	+
Самоконтроль	+	+	+	-	-
Забота о порядке, качестве и аккуратности	+	+	+	+	-
Способность оказывать влияние	+	+	+	-	-

Итак, основополагающими компетенциями являются «экспертность» и «ориентация на клиента».

«Эти компетенции отнесены нами к единому кластеру (классу) — «Помощь и обслуживание клиента», поскольку их объединяет общий социальный мотив — аффилиация, т. е. альтруистическая заинтересованность в общении с другими людьми.

Компетенция «построение взаимоотношений» проявляется посредством стремления к осуществлению внутренних и внешних коммуникаций в организационных целях» [28].

Поскольку эта компетенция является пороговой, то ее оценочная шкала состоит только из двух уровней: ниже ожидаемого и ожидаемого (таблица 19).

Таблица 19 - Оценочная шкала пороговых компетенций геодезиста

Компетенция	Индикаторы поведения работника, соответствующие уровню развития компетенции	
	Ниже ожидаемого	Ожидаемый уровень
Построение взаимоотношений	Уклоняется от контактов и социального взаимодействия	«Поддерживает рабочие контакты и отношения. Осознанно осуществляет попытки к установлению взаимопонимания с партнерами организации, иногда инициирует неформальные взаимоотношения» [26]
Аналитическое мышление	«Не способен логически мыслить и определять отношения типа «причина-следствие» [26]	«Анализирует определенную ситуацию по обращению клиента за помощью. Определяет и осуществляет последовательность (алгоритм) предоставления обеспечения» [26]
Командная работа и сотрудничество	«Не сотрудничает с коллегами. Противостоит и разрушает команду, вызывает проблемы в командной работе» [26]	«Охотно сотрудничает с коллегами. Выполняет свою часть командной работы. Поддерживает коллег» [26]

«Для более четкого представления о претенденте на вакантную должность рекомендуется также проведение предварительной аттестации соискателей.

Процедура аттестации каждого соискателя ООО «ИГП» должна предусматривать проведение квалификационного теста, направленного на выявление уровня профессиональной компетентности (в зависимости от категории персонала), и обобщение результатов экспертных оценок навыков и качеств аттестуемого, полученных на предварительном этапе путем опроса экспертов и заполнения листов экспертных оценок.

При написании теста, который проводится с использованием средств автоматизации, оцениваются требуемые должностью знания в соответствии с вопросами в билетах, подготовленных с учетом специфики профессиональной

деятельности в каждой должности (группе должностей). Ответы аттестуемых оцениваются по 5-балльной системе, причем высшей оценкой является 1.

Дополнительно к автоматизированному тестированию аттестационная комиссия проводит устное собеседование» [26].

Используя названные критерии, каждый член комиссии оценивает уровень компетентности аттестуемого по каждой обязательной теме, исходя из следующей градации (таблица 20).

Таблица 20 - Градация оценки уровня компетентности аттестуемого в ООО «ИГП»

Баллы	Уровень компетентности
1	2
1	«Очень хорошо знает специальные вопросы, осведомлен в смежных областях знаний, самостоятельно оценивает факты, эффективно использует знания соответственно целям деятельности, умеет убедительно выявить и аргументировать свою позицию, может самостоятельно находить источники информации, может использовать знания в нестандартных ситуациях» [26]
2	«Хорошо знает специальные вопросы, свободно в них ориентируется, самостоятельно применяет знания на практике, свободно решает задачи в стандартных ситуациях, самостоятельно исправляет допущенные ошибки, подбирает убедительные аргументы для подтверждения излагаемого материала» [26]
3	«Знает специальные вопросы, способен применять выученный материал в стандартных ситуациях, может исправлять допущенные ошибки и подбирать аргументы для подтверждения выученного материала после получения подсказки»
4	«Владеет материалом на уровне выше начального, может логично изложить некоторую его часть, недостаточно осведомлен в специальных вопросах»
5	«Владеет начальным материалом на уровне элементарного распознавания отдельных фактов и элементарного усвоения, излагает его отрывистыми предложениями, не владеет специальными вопросами» [26]

«Расчет общего аттестационного балла проводится с учетом разного веса экспертной оценки и результатов профессионального экзамена следующим образом (формула 1):

$$ОБ = 0,4 * ЭО + 0,6 * ПЭ, \quad (1)$$

где ОБ - общий аттестационный балл;

ЭО - общий балл по результатам экспертной оценки;

ПЭ - общий балл по результатам автоматизированного тестирования» [21].

Итоги экспертной оценки подводят, следующим образом (формула 2):

$$\text{ЭО} = \left[ \sum (0,3 * \text{ЭО}_a + 0,3 * \text{ЭО}_b + 0,3 * \text{ЭО}_c) \right] / 3, \quad (2)$$

где ЭО<sub>a</sub>, ЭО<sub>b</sub>, ЭО<sub>c</sub> - оценки соответствующих экспертов.

Итоги экзамена подводят, придавая наибольший вес оценке, поставленной председателем аттестационной комиссии, следующим образом (формула 3):

$$\text{ПЭ} = 0,6 * \text{О}_п + 0,4 * \left[ \sum (\text{О}_1 + \text{О}_2 + \dots + \text{О}_n) \right] / (n - 1), \quad (3)$$

где О<sub>п</sub> - общий балл, выставленный за профессиональный экзамен председателем аттестационной комиссии;

О<sub>1</sub>, О<sub>2</sub>, О<sub>n</sub> - общие баллы, выставленные остальными членами аттестационной комиссии.

n - количество членов аттестационной комиссии.

Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписанным всеми членами комиссии, на основании, которого, принимается решение о присвоении кандидату рейтинга. С приказом знакомят каждого аттестованного.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому сразу после заседания аттестационной комиссии под расписку. Аттестационный лист и отзыв на аттестуемого оформляют в 1 экз. и хранят в архиве организации.

### 3.2 Формирование кадрового резерва персонала

Разработку и внедрение мероприятий по решению проблем в работе с кадровым резервом ООО «ИГП» необходимо реализовать в виде проекта.

По результатам экзамена может быть получена «максимальная» итоговая оценка – 12 баллов, «минимальная» – 72 балла и присвоена категории А, В, С в зависимости от общего балла (таблица 21).

Таблица 21 - Категориальная таблица аттестуемых кандидатов

Категория	Набранные баллы	Принимаемое решение
А	12 - 32	Принять
В	33-52	В резерв
С	53- 72	Отказать

При отборе в кадровый резерв ООО «ИГП», участвуют руководитель компании, специалист по кадрам и руководитель подразделения. «На основании оценки результатов деятельности происходит отбор наиболее успешных кандидатов.

Также предлагается, усовершенствовать работу с учащимися учебных заведений, принимая их на практику, и на работу на неполный рабочий день (например – замена, работа на лето).

Так же идет во влечение в работу кадрового резерва действующих специалистов, что бы они непосредственно участвовали в развитии кандидата на планируемую должность, т.е. делегировали часть полномочий, вовлекали работу, и на момент отсутствия назначали вместо себя» [29].

Руководствуясь рекомендациями комиссии по результатам собеседования, заведующая принимает решение о том, что:

- резервист не готов к назначению на вакантную должность и его следует вывести из состава резерва;

- резервист готов к назначению на вакантную должность, но есть более успешные кандидаты, и его пока следует придержать или предложить другую должность;
- резервист готов к назначению на вакантную должность и его следует назначить.

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в улучшении ключевых показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов организации: повышении производительности труда, уровня удовлетворенности трудом и надежности персонала, а также равномерности его загрузки. В результате повышения качества принимаемых работников планируется снижение потерь рабочего времени, уровня производственного травматизма и нарушений трудовой дисциплины.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий произведем сопоставление затрат на их реализацию и планируемого экономического эффекта.

Рассчитаем единовременные затраты на совершенствование процедуры рекрутинга (таблица 22).

Таблица 22 - Разовые затраты на улучшение процедуры рекрутинга в ООО «ИГП»

Статья затрат	Кол-во	Стоимость, р.
1	2	3
Обучение специалиста по кадрам	1	35 000
Стоимость серверной лицензии (для проведения аттестации)	1	20 000
Регистрация в кадровых порталах	3	6 000
Разработка положения об обучении специалистов и проведении аттестационных мероприятий при приеме кандидатов	1	1 000
Итого	-	42 000

Таким образом, разовые затраты по улучшению процедуры рекрутинга составят 42 т. р.

Средства будут выделены из нераспределенной прибыли. Рассчитаем, как изменятся текущие затраты (таблица 23). Расчеты основаны на реалистичном прогнозе приема 1 человека в месяц.

Таблица 23 - Текущие затраты на совершенствование процедуры рекрутинга на предприятии

Статья затрат	В месяц, р.	В год, р.
Оплата услуг аттестационной комиссии, 3 эксперта	1500	18 000
Подготовка документов	100	1 200
Обслуживание ПО	500	6 000
Итого	2 100	25 200

Текущие затраты возрастут на 2,1 тыс. рублей в месяц или на 25,2 т. р. за год. Далее проведем расчет затрат на проведение рекламных мероприятий по привлечению персонала (таблица 24).

Таблица 24 – План реализации рекламных мероприятий по привлечению персонала ООО «ИГП» на прогнозный год

Мероприятия	Месяц, р.						Итого
	Июль, январь	Август, февраль	Сентябрь, март	Октябрь, апрель	Ноябрь, май	Декабрь, июнь	
Дни открытых дверей	-	-	-	5	-	5	20
Ярмарки профессий	-	-	3	-	-	-	6
Организация конкурсов профессионального мастерства	-	-	-	-	-	15	30
Размещение имиджевой рекламы в СМИ, в форме новостей, репортажей	5	5	5	5	5	5	60
Использование ресурса социальных сетей	5	5	5	5	5	5	60
Итого	20	20	26	30	20	60	176

Проведем расчет разовых затрат по формированию кадрового резерва (таблица 25).

Таблица 25 – Разовые затраты по формированию кадрового резерва ООО «ИГП»

Статья затрат	Кол-во	Стоимость, р.
Разработка положений, нормативных документов о кадровом резерве, требований к резервистам, критерии отбора	-	1 000
Создание электронной базы данных с оценками резервистов	1	1 000
Прочие	-	1 000
Итого	-	11 500

Таким образом, единовременные затраты на формирование кадрового резерва равны 11,5 т. р.

Проведем расчет изменения текущих затрат при формировании кадрового резерва (таблица 26). Рассчитаны с учетом 5 человек в месяц.

Таблица 26 - Текущие затраты по формированию кадрового резерва ООО «ИГП»

Статья затрат	В месяц, р.	В год, р.
Оплата услуг аттестационной комиссии, 3 эксперта	3000	36 000
Подготовка документов	500	6 000
Итого	3 500	42 000

По данным таблицы 26 текущие затраты ООО «ИГП» увеличатся на 3,5 тыс. рублей в месяц или на 42 т. р. в год.

Оплата услуг аттестационной комиссии составит 3 000 р. В месяц, а за год 36 000 р. Подготовка документов будет стоить компании 500 р. В месяц или 6 000 р. в год

Рассчитаем совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий (таблица 27).

Таблица 27 – Совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий

Мероприятия	Единовременные затраты, р.	Ежемесячные затраты, р.	За год, р.
Совершенствование процедуры рекрутинга ООО «ИГП»	42 000	2 100	12600
PR-мероприятия привлечения персонала	-	14 667	88 000
Формирование кадрового резерва	11 500	3 500	21000
Итого	53 500	20 267	243 200

Общая сумма разовых затрат составит 53,5 т. р., сумма ежемесячных затрат вырастет на 20,267 т. р., что за год составит 243,2 т. р.

Рассмотрим, как предложенные мероприятия отразятся на результатах деятельности компании (таблица 28).

Оценки компетентности экспертов представлены в таблице приложения Б. общая средняя оценка компетентности уровня экспертов составляет 0,89.

Таблица 28 – Результаты деятельности компании до и после мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий
Коэффициент текучести кадров, %	12%	5%
Коэффициент постоянства персонала, %	57%	85%
Обеспеченность штата, %	96,04	100
рост выручки	-	5%

Влияние предложенных показателей на показатели финансово-экономического состояния предприятия представлены в таблице 29.

Таблица 29 - Показатели финансово-экономического состояния предприятия до и после мероприятий

Показатель	2023 г.	Прогноз	Абсолютное отклонение, т. р.	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	240519	241721,60	1202,59	5
Себестоимость продукции, т. р.	143794,2	149070,20	5276,00	3,67
Постоянные расходы, т. р.	43138,26	43138,26	0	0
Переменные расходы, т. р.	100655,94	105688,74	5032,80	5
Прибыль до налогообложения, т. р.	31186,5	36462,497	5275,997	16,92
Налог на прибыль, т. р.	6237,30	7292,50	1055,20	16,92
Чистая прибыль, т. р.	24949,20	29170,00	4220,80	16,92
Численность, чел	97	97	0	0
R продаж, %	10,37	12,07	1,69	16,34
Производительность труда, %	2479,58	2491,98	12,40	0,50

Чистая прибыль предприятия увеличится на 16,92%, производительность труда возрастет на 12,4 т. р. на человек или на 0,5%, рентабельность продаж – на 1,69 п.п.

В таблице 30 представлен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Рассчитаем коэффициент экономической эффективности.

$$K_{\text{э}} = 4\,220,8 / 5\,276 = 0,8 \text{ р./р.}$$

Коэффициент экономической эффективности имеет высокое значение, следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными для ООО «ИГП».

Далее рассмотрим, как повлияют предложенные мероприятия на эффективность системы управления персоналом ООО «ИГП» в сравнении с данными таблицы 2.12 (таблица 30).

Таблица 30 – Оценка показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления персоналом

Показатели	Весовой коэф-т	До мероприятий		После мероприятий	
		Ср. эксп. значение	Мультипликативный показатель	Ср. эксп. значение	Мультипликативный показатель
Целеполагание	0,1	4,1	0,41	4,5	0,45
Квалификация	0,1	3,8	0,38	4	0,4
Кадровое планирование	0,09	3,1	0,279	3,5	0,315
Рекрутинг	0,15	2,3	0,345	4	0,6
Формирование кадрового резерва	0,08	2,1	0,168	4	0,32
Мотивация	0,2	3,3	0,66	3,3	0,66
Обучение	0,14	3,8	0,532	3,8	0,532
Оценка персонала	0,14	3,1	0,434	3,3	0,462
ИТОГО	1	25,6	3,208	30,4	3,739

Как показывают данные экспертных оценок обобщающий мультипликативный показатель, вырастет с 3,208 до 3,739 (+0,531). Это хороший показатель, свидетельствующий о результативности предложенных мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия позволят повысить качество принимаемых работников; снизить показатель текучести кадров; позволят закрыть дефицит штата в кадровом составе и повысить заинтересованность резервистов в конечных результатах.

Что позволит повысить обеспеченность учреждения квалифицированным персоналом и сократить потери на поиск нового персонала.

## Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения персонала в ООО «ИГП».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

Изучены теоретические аспекты поиска и отбора персонала в современной организации, которые позволили сделать вывод, о том, что «поиск кадров представляет собой комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы поиска кадров, а также отбор кадров и прием на работу, и занимают ключевое положение в системе кадровой политики, поскольку являются первичным и необходимым звеном для формирования кадрового состава предприятия. От эффективности реализации данной функции зависит кадровый потенциал организации, а также необходимость и направленность реализации других функций менеджера по персоналу» [12].

Проведенный анализ внутренней среды показал, что ООО «ИГП», существует на рынке уже 12 лет, и постепенно расширяет границы своего поля деятельности. Организационная структура предприятия является адекватной, имеется достаточно большой трудовой потенциал, который на данный момент используется в полную силу, показатели движения кадров имеют положительные изменения.

Производственно-экономические показатели за период 2021- 2023 гг. в большей степени имеют положительную динамику, и в целом, ООО «ИГП» находится в стабильной динамике на данный период исследования.

ООО «ИГП» имеет дивизионально-функциональную структуру. Общая численность работников составляет 97 человек.

За исследуемый период численность персонала выросла на 13 человек.

Наибольшую долю среди всего персонала занимает категория «Геодезисты» (33%), на втором месте категория специалисты - 30,77%, наименьшая доля структуры персонала принадлежит категории

вспомогательного персонала – 13,4%. Обеспеченность штатным персоналом ООО «ИГП» составляет только 96%.

Средний возраст персонала в 2023 году равен 34-36 лет. Это говорит о том, что коллектив предприятия сформировался из сотрудников, имеющих опыт в работе. Почти половина всего персонала имеет высшее образование. Руководство ООО «ИГП» тщательно подбирает геодезический персонал. Персонал, длительное время работающий на предприятии, совершенствуют свою квалификацию. Но все же существует проблема, связанная с текучестью кадров.

Коэффициент текучести кадров не превышает 12%. Коэффициент постоянства кадрового состава имеет тенденцию к снижению: в 2023 году он снизился до 57%, это также является негативной тенденцией, и свидетельствует о неэффективной кадровой политике в области подбора персонала.

Еще одной проблемой является временный характер работы, многие молодые сотрудники рассматривают работу в организации как временную, с последующим уходом на более высокооплачиваемую.

В целом результаты оценки, действующей в настоящее время в ООО «ИГП» системы найма и отбора персонала, позволяют выявить следующие основные проблемы данного направления кадровой политики:

- не проводится систематическая работа по изучению потребности подразделений ООО «ИГП» в кадрах;
- нет разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.

Для решения, выделенных проблем в работе были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса привлечения персонала в ООО «ИГП»:

- обучение специалиста по кадрам современным методам поиска и отбора персонала;
- совершенствовать процесс проведения собеседования;
- проведение предварительной аттестации на основе модели компетенции;
- формирование кадрового резерва из числа соискателей.

В целом, предложенные мероприятия позволят повысить качество принимаемых работников; снизить показатель текучести кадров; позволят закрыть дефицит штата в кадровом составе и повысить заинтересованность резервистов в конечных результатах.

Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объеме.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверин А. Н., Панченков П. Д. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2021. 224 с.
2. Анисимов В. А., Серова А. П. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. М.: ИНФРА-М, 2020. 378 с.
3. Архипова Н. И., Седова О. Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. М.: Проспект, 2020. 224 с.
4. Бадалова А. Г., Москвитин К. П. Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. 2019. № 7. С.24-29.
5. Базаров Т. Ю., Очеленковский К. Р. Управление персоналом в организации. М.: Academia, 2021. 32 с.
6. Берглезова Т. В., Веснянкина Л. Д. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности предприятия. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08 / 07.html> от 14.12. 2023 г. (дата обращения: 01.10.2024).
7. Бычков В. П., Бугаков В. М., Гончаров В. Н. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2022. 352 с.
8. Веснин В. Р., Шулепова В. А. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе и рекрутингу. М.: Юристъ, 2019. 496 с.
9. Дейнека А. В., Знаменская Р. Н. Экономика и управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2019. 288 с.
10. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление персоналом на предприятиях промышленности: Учебник. М.: Магистр, 2022. 352 с.
11. Джобава А. Ф. Особенности подбора персонала. URL : <http://www.farmsvit.com.ua/index.php/> 2023-05-28-17-42-18 28.12. 2023 (дата обращения: 01.10.2024).

12. Евтихов О. В., Голиков К. М. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2021. 128 с.
13. Ерижев М. К., Канчевский С. Т. Развитие методов управления трудовыми ресурсами на предприятиях и в организациях // Экономический анализ: теория и практика. 2019. №10. С. 78-80.
14. Жижерина Ю. И., Кушнирова М. Р. Вы нам подходите для работы? // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 11. С. 12-13.
15. Золотогоров В. Г., Кричевцова Н. Л. Организация и планирование производства на предприятии: практическое пособие. М.: ФУ Аинформ. 2019. 528с.
16. Иванов К. Н., Мельников П. Р., Красилников А. О. Кадровая политика: положение о подборе и найме персонала. URL: <http://www.kidres.ru/perssonnel> 21.03. 2024 (дата обращения: 01.10.2024).
17. Калиниченко В. И. Реформирование управления персоналом / В.И. Калиниченко, Ю.В. Дьяченко, Н.Н. Чупахин //Кадры предприятия, 2020, №1.
18. Каюмов Р. О., Басков П. Р., Лысененков П. Р. Квалификационные требования для исполнения функционала. URL: <https://www.snta.ru/press-center/chto-meshaet-rukovoditelyam-apteki-vypolnyat-funktsional-provizora/> 21.02. 2024 (дата обращения: 01.10.2024).
19. Кибанов А. Я., Другановская В. П. Управление персоналом на предприятиях сферы услуг (для ссузов). М.: КноРус, 2022. 176 с.
20. Клищенко М. Ю., Кузнецов Д. А. Исследование кадрового потенциала организации // МвК. 2021. № 1. С.15-21
21. Комиссинская И. Г. Управление персоналом организаций // Российские аптеки. 2021. № 2. С. 13-16.
22. Кузнецова Н. Р., Высотникова С. К. Как лучше организовать подбор персонала на предприятиях. URL: <http://www.hr.inforser.ru> 18.03. 2024 (дата обращения: 01.10.2024).
23. Куприянчук Е. В., Щербакова, Ю. В. Управление персоналом: ассесмент, комплекс.: учебное пособие. М.: Риор, 2020. 160 с.

24. Ларионова Ю. Г., Зубарева Р. Д. Кадровый резерв организации: переход количества в качество // Справочник по управлению персоналом. 2012. №1. С. 66–76.

25. Лисовский П. В., Масленкова Л. З. Система мотивации персонала на предприятиях // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 1-2. С.18–22.

26. Лобанова М. А., Зазуличева Р. В. Совершенствование системы мотивации персонала организаций на основе компетентностной модели // АНИ: экономика и управление. 2022. № 3 (24), С.25-28.

27. Лукьянова Т. В. Управление персоналом в организации сферы сервиса. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. М.: Проспект, 2019. 72 с.

28. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, 2019. 344 с.

29. Минева О. К., Ахунжанова И. Н., Мордасова Т. А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник. М.: Инфра-М, 2021. 539 с.

30. Митрофанова Е. А., Пыченков П. Т. Управление персоналом на предприятиях: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2019. 80 с.

31. Михайлина Г. И., Матраева Л. В. Управление персоналом на предприятиях сферы сервиса: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2020. 280 с.

32. Моргунов Е. Б., Давиденкова Л. Д. Управление персоналом в организации: набор, отбор, исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2020. 424 с.

33. Мордовин С. К. Управление персоналом на предприятии: современная российская практика. СПб.: Питер, 2020. 288 с.

34. Пак Т. В., Лоскутова Е. Е., Дорофеева В. В. Изучение научно-практических аспектов управления персоналом организаций // Вестник РУДН. Серия: Управление в организации и на предприятии. 2022. №6. С.18-20

35. Патрикеев П. Р., Урбанова П. О, Классимов Р. П. Подбор кадров. URL: <https://iq-provision.ru/podbor-kadrov-v-apteke> 24.01. 2024 (дата обращения: 01.10.2024).

36. Полевая М. В. Управление персоналом: учебное пособие для бакалавриата. М.: Academia, 2019. 368 с.

1. Положение Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (Приказ Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н ред. от 09.04. 2022) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_104261/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_104261/) 15.04. 2024 (дата обращения: 01.10.2024).

2. Положение о порядке подбора и найма персонала в ООО «ИГП» от 05.04.2011 г.

37. Потемкин В. К. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2023. 32 с.

38. Рейхтман Т. В., Мошкова Л. В. Профессиональная оценка эффективности управления // Научные ведомости БелГУ. 2020. № 26. С.13-25

39. Руденко А. М., Колесниченко А. В. Управление персоналом на предприятиях: учебное пособие. - Рн/Д: Феникс, 2022. 480 с.

40. Ряжников П. В., Самсонов П. Л., Агафонов С. П. Стратегический кадровый менеджмент. URL: <http://biglibrary.ru/category38/book117/02.04.2024> (дата обращения: 01.10.2024).

41. Суслов Г. В. Управление персоналом организации: рекрутинг, мотивация, обучение: учебное пособие. М.: Риор, 2022. 240 с.

42. Фёдорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом (для спо). М.: КноРус, 2021. 64 с.

43. Чуланова О. Л. Управление персоналом предприятия на основе компетенций: монография. М.: Инфра-М, 2022. 1142 с.

44. Щедрова Ю. Особенности поиск, набора и подбора персонала // Экономическое обозрение. 2019. № 5. С.36-39.

45. Kozhakhmet S., (2022). Knowledge acquisition of Chinese expatriates: managing Chinese MNEs in Kazakhstan. *Journal Of International Management*, 28(2), 100919. doi: 10.1016/j.intman.2021.100919

46. Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) Test. Retrieved 7 February 2022, from <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>

47. Nikolaou I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal Of Selection And Assessment*, 22(2), 179-189. doi: 10.1111/ijsa.12067

48. Pak D.S., (2020). The Evaluation of the Job-stress in Special Needs Education. *Achievements of Science and Education [Достижения науки и образования]* (12), 22-27.

49. Pittenger, D. The Utility of the Myers-Briggs Type Indicator. *Review of Educational Research*, 63(4), 467487. DOI:10.2307/1170497. cited in Kumar, R. (2019). CMC Senior Theses. available from <[https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/2038](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2038)> [11 June 2020]

## Приложение А

### Оценка эффективности различных способов поиска и подбора кандидатов

Источник 1	Условия применения и затратность 2
Внутренний ресурс Ротации и продвижения	<u>Беззатратный</u> метод. Анонсирование внутреннего конкурса с условиями проведения и участия. Плюсы - мотивация сотрудников, гарантированная лояльность. Опасности - отсутствие притока свежих сил, возможная необъективность, возможное отсутствие необходимой квалификации
Рекрутинговые агентства Размещение заказа в рекрутинговом агентстве на прямой поиск, использование баз данных, а также отбор по рекламе	20%-25% годового дохода кандидата. Целесообразно при необходимости быстрого поиска, поиска топ-менеджера или крайне редкого специалиста. Основное преимущество - наличие базы данных. Плюсы - большой объем информации, снижение временных затрат. Опасности - формальный подход, незнание рекрутерами специфики бизнеса и организации
Реклама А) размещение рекламы при поиске сотрудника на конкретную позицию средней сложности Б) периодическое или постоянное размещение рекламы на должности, которые находятся в постоянной сфере интересов компании	В зависимости от издания размещение рекламы о вакансии может составить от 100 до нескольких тысяч долларов. Целесообразно на позициях типовых или несложных, а также при значительном запасе времени. Плюсы - широкий охват аудитории, относительно недорого. Минусы - большой объем работы, не всегда прицельный охват.
PR. Информационные статьи в специализированных изданиях, посвященных планированию карьеры, а также в специализированных изданиях в сфере того бизнеса, в который Вы вовлечены, технологий и т.д.	Затраты могут очень сильно варьироваться в зависимости от целей, возможностей и связей. Целесообразно как работа на перспективу
Сайт Ведение внешнего сайта с размещением информации об имеющихся вакансиях, карьере в компании, а также сферах постоянного интереса	<u>Беззатратный</u> метод с точки зрения дополнительных инвестиций. Работа должна проводиться совместно с IT-специалистом. Плюсы - гарантирует определенный уровень аудитории. Опасности - по ряду вакансий не работает вообще
Internet Размещение вакансий на специализированных сайтах, а также анализ размещенных там же резюме кандидатов	<u>Беззатратный</u> метод или с достаточно низкими затратами. Абсолютно прост в исполнении и не требует вообще никаких дополнительных ресурсов. Плюсы - гарантирует определенный уровень аудитории. Опасности - по ряду вакансий не работает вообще
Учебные учреждения Обращение в вузы, на курсы повышения квалификации, в учреждения повышения квалификации и т.д.	<u>Беззатратный</u> метод. Требует значительных временных затрат. Плюсы - молодая, профессионально подготовленная аудитория, вероятно высокая степень лояльности в будущем. Опасности - молодая аудитория, не адаптированная к бизнесу и рабочим отношениям
Профессиональные ассоциации Обращение в профессиональные ассоциации	<u>Беззатратный</u> метод. Требует значительных временных затрат. Плюсы - очень прицельно. Опасности - нет
База данных Постоянное пополнение и анализ базы данных, возможность быстрого поиска и мониторинга рынка труда	<u>Беззатратный</u> метод. Абсолютно необходимый метод работы. Плюсы - быстрый доступ большому объему информации. Опасности - ограничен только опытом одной организации

Рисунок А.1 - Оценка эффективности различных способов поиска и подбора кандидатов

Продолжение приложения А

1	2
<p>Рекомендации личные По ситуации могут быть рассмотрены варианты рекомендаций сотрудников Компании. Рекомендации деловые</p>	<p>Беззатратный метод. Плюсы - относительная гарантия лояльности. Опасности - смешение личных и рабочих отношений. Беззатратный метод. Очень эффективен с точки зрения предварительной экспертной оценки кандидатов. Риски, связанные с обязательствами</p>
<p>Телевизионная реклама (бегущая строка, только для регионов)</p>	<p>Цены порядка 150-300 долларов при размещении вакансий среднего уровня. Эффективно при необходимости очень широкого охвата, не очень структурированных критериев отбора. Плюсы - очень широкий охват. Опасности – приблизительность критериев, большое количество совсем «не тех» кандидатов</p>
<p>Наружная реклама (объявления)</p>	<p>Беззатратный метод. Эффективен при поиске персонала невысокого уровня, а также персонала</p>
<p>Прямой поиск Непосредственный перехват сотрудников из компаний интересующей сферы</p>	<p>Основное правило – наличие необходимого навыка у сотрудника службы персонала. Представительские расходы</p>

Рисунок А.2 - Оценка эффективности различных способов поиска и подбора кандидатов

## Приложение Б

### Положение «О порядке подбора и найма персонала ООО «ИГП»

1. Ни одна должность не должна быть замещена путем отличным от настоящей методики
2. Порядок проведения мероприятий в случае возникновения потребности в персонале.

2.1.3. Заявка должна быть согласована с директором ООО «ИГП».

2.1.4. Заполненная и утвержденная заявка и должностная/рабочая инструкция передается инструктору по кадрам и является распоряжением о поиске кандидатов на вакантную должность.

2.2. При отсутствии вакансии и бюджетных средств:

2.2.1. При возникновении потребности в персонале руководитель подразделения/функциональный заместитель директора готовит обоснование целесообразности введения новой позиции, прилагая необходимый пакет документов (заявку на подбор и должностную/рабочую инструкцию).

2.2.2. Конечным результатом является утвержденная директором заявка и должностная/рабочая инструкция.

2.2.3. Утвержденный пакет документов передается специалисту по подбору персонала, который информирует директора по управлению персоналом о начале подбора на открытую вакансию.

2.3. При наличии вакантной единицы в штатном расписании:

2.3.1. Специалисту по подбору персонала передается утвержденная заявка и должностная/рабочая инструкция, что является распоряжением для начала поиска.

2.4. В случае необходимости замены работника:

2.4.1. Руководитель подразделения согласовывает с функциональным заместителем Директора и передает инструктору по кадрам обоснование в виде докладной записки о несоответствии работника занимаемой должности либо по результатам аттестации, либо в соответствии с медицинским заключением о состоянии здоровья и о необходимости его замены.

2.4.2. Инструктор по кадрам согласовывает с Директором возможность замены конкретного работника.

Информация, полученная от кандидата, является строго конфиденциальной.

IV. Согласование приема кандидата.

Заключение о приеме фиксируется в протоколе, который содержит краткую информацию о ходе и результатах конкурса (Приложение №5) (может не заполняться при принятии решения о замещении вакансии внутренним кандидатом).

5.2. Инспектор по кадрам оформляет все необходимые документы, регламентирующие выход кандидата на работу (приказ о приеме, трудовой договор).

5.3. Ответственность за реализацию настоящего положения, а также координацию действий работников предприятия в вопросах подбора и найма персонала несет специалист по подбору персонала (при его отсутствии - лицо, замещающее по приказу или заместитель генерального директора по управлению персоналом).

Инструктор по кадрам  
Директор

И.В. Дубинникова  
Г.Н. Осипова

Продолжение В

**Определение компетентности группы экспертов**

Таблица В.1 - Определение компетентности группы экспертов

Источник аргументации	Степень влияния источника на мнение эксперта		
	1	2	3
1	2	3	4
Теоретический анализ	0,1	0,2	0,1
Производственный опыт	0,6	0,5	0,7
Изучение проблемы по литературным источникам	0,2	0,1	0,1
Интуиция	0,05	0,05	0,05
Сумма (коэффициент аргументации $K_A$ )	0,95	0,85	0,95
Коэффициент осведомленности $\kappa_{oc}$	$4 \times 0,2 = 0,8$	$5 \times 0,2 = 1$	$4 * 0,2 = 0,8$
Коэффициент компетентности эксперта $\kappa_k = (\kappa_A + \kappa_{oc}) / 2$ { $I < A_{max} + KOC_{max}$ }	0,875	0,925	0,875