



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

### Виртуализация рекрутинга компании

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

62,37% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«15» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-2

Бунина Светлана Владимировна 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.  


Челябинск

2025

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИРТУАЛИЗАЦИИ РЕКРУТИНГА КОМПАНИИ</b> .....	7
1.1 Состояние проблемы поиска, оценки и подбора персонала компании в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2 Роль и назначение рекрутинговых компаний, эволюция развития теории рекрутмента.....	17
1.3 Методы и направления виртуализация рекрутинга компании.....	25
Выводы по 1-ой главе.....	29
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИРТУАЛИЗАЦИЯ РЕКРУТИНГА В АО «СОЕДИНИТЕЛЬ»</b> .....	31
2.1. Анализ эффективности виртуализация рекрутинга в АО «Соединитель».....	31
2.2. Рекомендации по виртуализации рекрутинга в АО «Соединитель» .....	45
Выводы по Главе2 .....	53
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	54
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	58

## Введение

**Актуальность.** Виртуализация рекрутинга становится ключевым трендом в управлении человеческими ресурсами. Современные цифровые технологии существенно повышают эффективность и скорость процессов подбора персонала, что особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Качественный и своевременный рекрутинг напрямую влияет на формирование сильной команды, которая является основой успеха любой организации. Использование онлайн-анкеты, видеособеседований и автоматизации рутинных задач расширяет возможности привлечения квалифицированных специалистов и оптимизирует взаимодействие с кандидатами, что делает виртуализацию рекрутинга актуальной и необходимой для современных компаний.

Виртуализация рекрутинга включает применение различных цифровых инструментов и платформ, таких как онлайн-анкеты и тесты для предварительной оценки кандидатов, проведение собеседований в формате видеоконференций, а также автоматизация рутинных операций — сортировка резюме, назначение встреч и обработка данных. Эти технологии расширяют возможности компаний в привлечении талантливых специалистов и упрощают взаимодействие с кандидатами независимо от их местоположения.

Результативное кадровое обеспечение организации предполагает формирование профессионального коллектива, способного максимально эффективно выполнять поставленные задачи. Грамотно сформированная команда специалистов существенно повышает вероятность реализации стратегических и оперативных планов предприятия. Создание благоприятной рабочей среды через качественный подбор персонала становится определяющим фактором успешного развития компании.

Современные методы рекрутинга должны соответствовать актуальным тенденциям рынка труда, учитывать экономическую ситуацию и специфику отрасли. Внутренние аспекты организации, включая стадию развития бизнеса и положение на рынке, определяют особенности применяемых технологий найма.

Профессиональный подход к формированию штата сотрудников закладывает основу долгосрочного успеха организации.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях развивающейся рыночной экономики России успех любой компании напрямую зависит от качества её сотрудников. В современном бизнесе именно квалифицированные и мотивированные специалисты становятся главным ресурсом для достижения целей организации. Технологии рекрутинга играют ключевую роль в привлечении и удержании таких сотрудников, обеспечивая быстрое и качественное заполнение вакансий, а эффективный подбор персонала помогает снизить текучесть и повысить производительность, что способствует общему развитию и конкурентоспособности компании. Поэтому совершенствование рекрутинговых методов является важной задачей для успешной работы организаций.

Актуальность рекрутинговых методов и наличие проблем в данной области послужили основанием для выбора темы исследования: **«Виртуализация рекрутинга компании»**.

**Целью исследования** является теоретическое исследование проблемы виртуализации рекрутинга компании и разработка мероприятий по его совершенствованию в АО «Соединитель».

Объектом исследования является система управления персоналом организации

Предмет исследования - процесс **виртуализации рекрутинга компании**

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть состояние проблемы поиска, оценки и подбора персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Обозначить роль и назначение рекрутинговых компаний, этапы развития теории рекрутинга.
3. Проанализировать методы и направления виртуализации рекрутинга компании.
4. Провести анализ процесса рекрутинга в АО «Соединитель».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинга в АО

«Соединитель».

**Теоретико – методологической основой исследования** стали многочисленные труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Л.Н.Нугуманова, Т.В. Яковенко, Д.М., И.А. Эсаулова, Д.М. Шакирова, Р.Ф. Хенсен, Х. Хатенен и др. Характеристика моделей управления персоналом представлена в трудах Г.И. Барановой, А.О. Блинова, О.В. Василевской, Д.Т. Милкович, Д.М. Ньюман, Е.Б. Моргунова, А.Ю. Панасюк, А.П. Пригожина, И. Меньщиковой. Проблемы адаптации персонала описаны в исследованиях Н. Володиной, С. Ивановой, Д. Болдогоева, Э. Борчаниновой, А. Гловой, О. Жигилий, Ф. Лютенс, М.К. Мариничевой.

**Практическая значимость** состоит в применении разработанных мероприятий по совершенствованию рекрутинга в организациях разных форм собственности

**Методы исследования:** системный и структурный анализ исследуемой базы материалов, классификация и сравнение ранее разработанных методик, наблюдение за практическим применением программы на предприятии. Анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам исследования.

**База исследования:** Базой исследования является АО «Соединитель», расположенное по адресу: город Миасс Тургоякское шоссе 11/5

**Структура работы:** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты рекрутинга: раскрыто понятие рекрутинга, его сущность, определена его роль в организации, определены этапы рекрутинга в организации и источники поиска работников.

Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании АО «Соединитель», рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен анализ процесса рекрутинга в АО «Соединитель», а также разработка мероприятий совершенствованию процесса рекрутинга в АО

«Соединитель» и определению эффективности предложенных мероприятий. В заключении даны выводы по всей работе.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИРТУАЛИЗАЦИИ РЕКРУТИНГА КОМПАНИИ

**1.1** Состояние проблемы поиска, оценки и подбора персонала компании, роль и назначение рекрутинговых компаний в существующей теории и практике менеджмента

Грамотная система рекрутинга и селекции кадров определяет успешность компании на рынке и становится фундаментальным элементом стратегического менеджмента организации. Комплексный подход к формированию штата сотрудников напрямую коррелирует с показателями производительности труда и рыночной позицией предприятия. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами требует детального анализа методологических аспектов привлечения и оценки профессиональных компетенций кандидатов.

««Процесс рекрутинга, происходящий от английского термина "recruiter", охватывает комплексный поиск и привлечение профессиональных кадров для заполнения вакантных позиций в организациях. Специалисты, осуществляющие подбор персонала, известные как HR-менеджеры или рекрутеры, реализуют масштабную деятельность по оценке соответствия профессиональных компетенций и личностных характеристик кандидатов требованиям работодателей» [3, с.68].

Современная практика управления человеческими ресурсами опирается на различные методологические подходы к рекрутингу персонала, среди которых компетентностный подход зарекомендовал себя наиболее эффективным инструментом оценки кандидатов. Методология компетентностного подбора сотрудников базируется на глубоком анализе профессиональных навыков, личностных характеристик и поведенческих паттернов специалистов применительно к конкретной должностной позиции, что существенно повышает точность и результативность процесса найма.

Современная методология оценки персонала активно использует теоретическую модель личностных характеристик "Большая пятерка", позволяющую комплексно проанализировать психологический профиль потенциального сотрудника. Многогранная система оценки, основанная на

измерении уровня открытости новому опыту, добросовестности выполнения обязанностей, экстравертности поведения, способности к построению межличностных отношений и эмоциональной устойчивости, предоставляет работодателям эффективный инструментарий для определения совместимости кандидата с существующей корпоративной средой.

Цифровая трансформация процессов рекрутинга кардинально преобразовала методологию привлечения квалифицированных специалистов на глобальном рынке труда. Профессиональные социальные сети, включая LinkedIn, предоставляют работодателям беспрецедентные возможности поиска талантов вне географических ограничений. Внедрение систем искусственного интеллекта совместно с алгоритмами машинного обучения существенно оптимизирует процедуры отбора кандидатов, обеспечивая максимальную эффективность оценки компетенций при минимальных временных затратах.

Современный процесс подбора персонала включает комплексное применение профессиональных методик оценки, от структурированных интервью до многоуровневых ассесмент-центров, позволяющих всесторонне проанализировать компетенции и потенциал соискателей. Растущая конкуренция между работодателями за квалифицированные кадры стимулирует организации разрабатывать эффективные стратегии привлечения талантов, основанные на глубоком понимании профессиональных и личностных характеристик кандидатов.

Комплексная деятельность по поиску и найму сотрудников формирует обширную сферу рекрутмента, включающую множество специализированных направлений работы с персоналом. Профессиональные кадровые агентства реализуют бизнес-услуги по подбору квалифицированных специалистов для различных организаций. Специалисты по подбору персонала осуществляют всестороннюю оценку кандидатов, применяя современные методики отбора и проверки компетенций. Масштабный процесс рекрутинга охватывает последовательные этапы от первичного скрининга до финального трудоустройства работников.

Профессиональные рекрутеры применяют комплексный подход к оценке

квалификации соискателей, анализируя их навыки, опыт и потенциал для успешного выполнения должностных обязанностей. Многолетняя практика подбора персонала позволяет специалистам по найму максимально точно определять соответствие профессиональных компетенций кандидатов требованиям открытых позиций уже на этапе первичного собеседования.

Современная наука рассматривает рекрутинг как комплексную систему мероприятий по привлечению кадров в организацию. Многочисленные научные исследования предлагают различные трактовки процесса подбора сотрудников. Профессор С. А. Шапиро определяет данный процесс как последовательность взаимосвязанных действий, по всесторонней оценке, потенциальных работников для установления соответствия их компетенций требованиям конкретных должностных позиций [34, с.102].

В научных исследованиях С.В. Шекшня предлагает комплексное определение процесса подбора персонала как системного механизма привлечения потенциальных сотрудников посредством размещения вакансий на рынке труда для формирования первичного пула претендентов [35, с.59].

М. Б. Курбатова даёт следующее определение одному из ключевых этапов управления человеческими ресурсами: «диагностика психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе» [14, с. 42]. Это определение подчёркивает комплексный подход к оценке кандидатов, включающий не только формальную проверку знаний и умений, но и анализ личностных характеристик, мотивации, а также профессиональной пригодности. Диагностика позволяет работодателям минимизировать риски неэффективного найма, повышая вероятность успешной адаптации сотрудника и его долгосрочного вклада в развитие организации.

В свою очередь, Ю. Г. Одегов обращает внимание на следующий этап кадрового процесса — формирование исходного пула претендентов, который в отечественной и зарубежной литературе часто обозначается как «набор» или англоязычный термин «recruitment» [22, с. 325]. По мнению Одегова, создание достаточно представительного и квалифицированного списка кандидатов является

фундаментом для последующего отбора. При этом «набор» охватывает не только привлечение и идентификацию потенциальных работников, но и формирование базы данных, которая обеспечивает возможности для эффективного выбора наиболее подходящих специалистов. От правильного осуществления этого этапа во многом зависит качество всего кадрового процесса и способность организации оперативно реагировать на свои кадровые потребности.

Комплексный анализ существующих определений позволяет сформулировать расширенное толкование рекрутинга как системного процесса выявления квалифицированных специалистов, чьи профессиональные компетенции и личностные характеристики полностью соответствуют заданным критериям вакантной позиции и специфике предполагаемой трудовой деятельности.

Грамотный подбор квалифицированных кадров способствует существенному росту производительности труда и финансовых показателей организации, открывая новые перспективы развития бизнеса. Некорректные решения при найме сотрудников влекут значительные финансовые потери, рост издержек на персонал и негативно сказываются на всех направлениях деятельности предприятия.

Современные тенденции рынка труда стимулируют кардинальную реструктуризацию методологии работы рекрутинговых компаний. Масштабная трансформация механизмов поиска квалифицированных специалистов привела к смещению акцента с индивидуального подбора на комплексные решения кадрового обеспечения. Многочисленные агентства по подбору персонала внедряют инновационные подходы к массовому рекрутингу и развивают направление аутсорсинговых услуг, существенно расширяя спектр предлагаемых решений для бизнеса.

В современном рекрутинговом бизнесе существует несколько базовых услуг по поиску и подбору работников. Они представлены на рисунке 1.

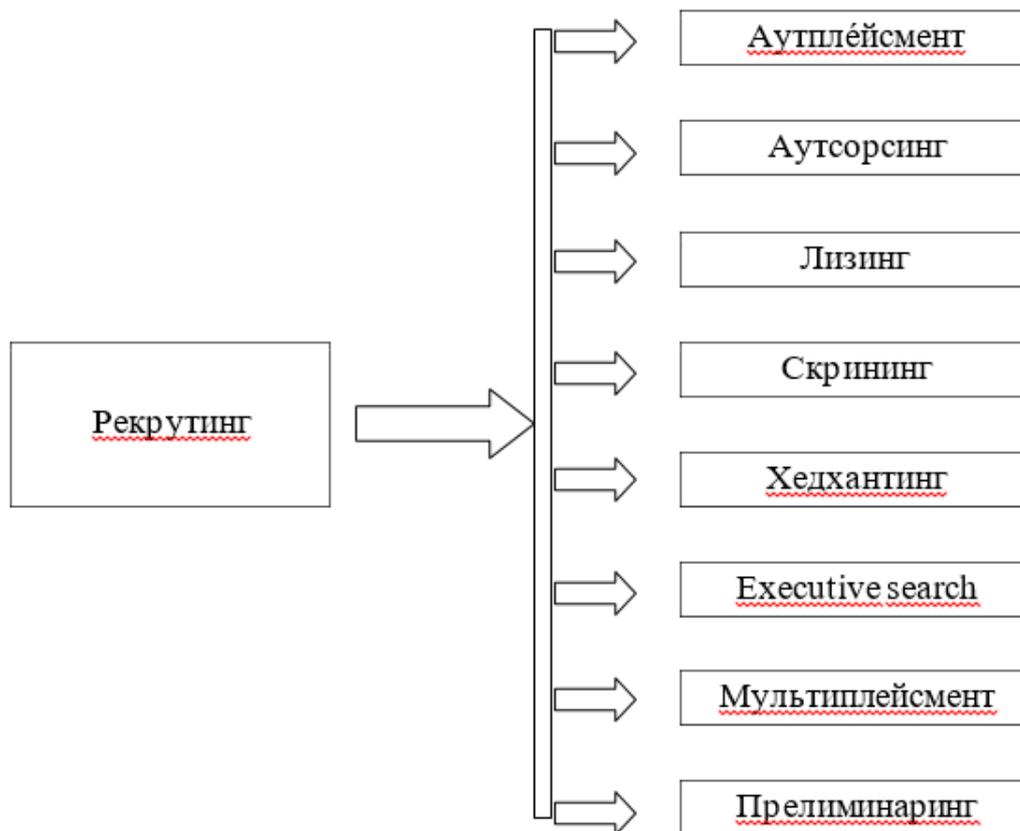


Рисунок1-Виды рекрутинга

Рассмотрим вышеперечисленные на рисунке виды более развернуто.

Программа трудоустройства высвобождаемого персонала, именуемая аутплейсментом (от англ. Outplacement), выступает значимым инструментом кадрового менеджмента современных организаций. Процесс профессионального перемещения сотрудников, подлежащих сокращению, реализуется работодателем посредством комплексной поддержки в поиске новых карьерных возможностей. Данная практика способствует сохранению положительной репутации компании при проведении организационных изменений.

Эта деятельность включает в себя:

- консультирование за счет средств работодателя сотрудников, выходящих из организации по сокращению штата или численности;

- деятельность по продвижению персонала на новый рынок труда;
- современные организации применяют комплексный подход к процедуре расторжения трудовых отношений, включающий профессиональную поддержку высвобождаемых сотрудников. Компании-работодатели обеспечивают уходящим специалистам всестороннюю помощь при поиске новых карьерных возможностей через сотрудничество с рекрутинговыми агентствами, составление развернутых рекомендательных писем и предоставление доступа к базам вакансий. Многие работодатели дополнительно привлекают специализированные кадровые службы для профессионального сопровождения процесса релокации персонала, что значительно повышает шансы бывших работников на успешное трудоустройство;
- Профессиональное консультирование по составлению эффективного резюме сочетается с детальным анализом актуальных тенденций рынка труда, включая специфику различных отраслей, что позволяет соискателям осуществлять грамотное планирование карьерной траектории и принимать взвешенные решения при выборе направления профессионального развития.

Английский термин "аутсорсинг" характеризует практику делегирования второстепенных бизнес-процессов профильным организациям-подрядчикам. Современные предприятия фокусируются на ключевых направлениях деятельности, передавая вспомогательные задачи специализированным компаниям. Квалифицированные сотрудники подрядных организаций выполняют необходимый функционал по договору временного предоставления персонала заказчику.

Заказчик производит оплату исключительно за выполнение конкретных сервисных задач, оставаясь полностью свободным от обязательств трудоустройства и юридической ответственности перед исполнителями. Полную юридическую и административную ответственность за привлеченных специалистов принимает компания-подрядчик, предоставляющая услуги клининга, рекрутмента или кадрового делопроизводства. Профессиональные агентства берут под свой контроль множество непрофильных направлений, включая расчеты вознаграждений работникам и документационное сопровождение персонала.

Лизинг персонала — это разновидность аутсорсинга и особая форма трудового и кадрового взаимодействия, при которой одна организация (лизингодатель) на основании договора временно предоставляет другой организации (лизингополучателю) необходимых работников для выполнения определённых функций или задач. Сотрудники официально числятся в штате лизингодателя, но фактически работают в интересах лизингополучателя. Как управленческая технология лизинг персонала позволяет обеспечивать процессы деятельности предприятия необходимыми человеческими ресурсами за счёт привлечения сторонних компаний, обеспечивая гибкость и оперативность кадрового обеспечения.

Скрининг — это оперативный и предварительный этап отбора кандидатов, который предполагает быструю и поверхностную оценку их резюме и основных квалификационных данных с целью отсеивания неподходящих претендентов и формирования короткого списка для дальнейшего, более глубокого рассмотрения. Данный процесс направлен на эффективное сокращение общего количества заявок, позволяя сосредоточить ресурсы на более тщательной оценке тех кандидатов, которые соответствуют базовым требованиям вакансии [36].

При найме сотрудников на базовые позиции розничной торговли, складского хозяйства и погрузочно-разгрузочных работ массовый подбор становится оптимальным решением. Крупные торговые компании с развитой филиальной сетью ежедневно обрабатывают множество заявлений от соискателей на вакансии продавцов-консультантов, учитывая высокую динамику обновления персонала данной категории [36]. Профессиональный скрининг резюме позволяет специалистам кадровых служб существенно оптимизировать временные и материальные затраты на процесс подбора сотрудников.

Согласно терминологии рекрутинговой индустрии, хедхантинг (от английского head-hunting) представляет собой специализированную деятельность по целенаправленному привлечению конкретных топ-менеджеров, работающих в компаниях-конкурентах, через профессиональные агентства по подбору управленческого персонала высшего звена [22].

Методология хедхантинга кардинально превосходит традиционные механизмы подбора персонала через скрининг и рекрутинг, исключая возможность обнаружения квалифицированных специалистов посредством стандартных баз данных и профессиональных платформ. Профессионалы высшего звена редко размещают резюме на порталах трудоустройства, поскольку занимают престижные позиции с конкурентным вознаграждением и расширенным социальным пакетом. Привлечение эксклюзивных кадров требует применения целевого поиска вне общедоступного рынка труда, основанного на прямом взаимодействии с потенциальными кандидатами.

Профессиональная деятельность рекрутера в сфере хедхантинга направлена на глубокий анализ потребностей потенциального сотрудника, включая карьерные стремления и текущие профессиональные ограничения. Успешное привлечение высококвалифицированного специалиста требует разработки привлекательного компенсационного пакета с учетом индивидуальных ожиданий кандидата. Процесс переговоров и взаимодействия с потенциальным сотрудником осуществляется в режиме строгой секретности для защиты интересов всех вовлеченных сторон.

Профессиональный поиск руководителей высшего звена представляет собой комплексную процедуру привлечения узкопрофильных экспертов, успешно реализующих свой потенциал в текущих компаниях. Данный метод рекрутинга направлен на выявление специалистов, которые не откликаются на стандартные вакансии и объявления о работе. Носители уникальных бизнес-компетенций и технологических знаний занимают стабильные позиции, получая достойное вознаграждение от работодателей. Традиционные способы найма оказываются неэффективными при поиске профессионалов такого уровня, поскольку большинство из них не рассматривают альтернативные карьерные возможности [36].

Высококвалифицированные управленцы демонстрируют низкую активность на рынке труда при значительном спросе со стороны работодателей, получая достойное вознаграждение на текущих позициях. Международные корпорации и крупные национальные компании доверяют поиск руководителей высшего звена

авторитетным рекрутинговым агентствам с безупречной репутацией. Строгое соблюдение профессиональной этики и отраслевых стандартов позволяет агентствам формировать стабильный портфель заказов благодаря безупречному качеству услуг.

Процесс подбора руководителей высшего звена нередко приводит к выявлению профессионалов, чьи компетенции могут быть эффективно применены на альтернативных позициях внутри организации. Мультиплейсмент как стратегия найма позволяет рекрутерам рассматривать перспективных кандидатов для заполнения нескольких вакантных должностей одновременно. Практика вторичного трудоустройства существенно оптимизирует процесс рекрутинга, расширяя возможности компании по привлечению талантливых специалистов на различные управленческие позиции.

Прелиминаринг представляет собой комплексную систему подбора молодых специалистов через взаимодействие с высшими учебными заведениями. Данная методика позволяет организациям формировать кадровый резерв посредством привлечения талантливых студентов последних курсов обучения. Компании организуют профессиональные стажировки, проводят специализированные мероприятия и реализуют программы тестирования потенциальных сотрудников [36]. Специалисты по подбору персонала осуществляют многоступенчатый отбор кандидатов, учитывая профессиональные компетенции и личностные характеристики соискателей в соответствии с корпоративными стандартами.

Прелиминаринг помогает снизить количество сложностей, возникающих в компании:

- «практиканты снимают часть нагрузки с постоянных сотрудников, что позволяет им уделять больше времени наиболее сложным и важным рабочим делам;
- молодые люди, еще не ставшие специалистами с собственным видением, проще воспринимают инновации, быстрее учатся новому, а значит, с ними проще и быстрее внедрять новые методы работы, технологии и т.д.;
- опытные сотрудники получают возможность попробовать себя в роли

наставников, а значит, ощутить свою значимость как специалистов, что положительно скажется на общей атмосфере в коллективе» [11].

Современный рекрутинг трансформировался в комплексную цифровую систему поиска квалифицированных специалистов. Специалисты по подбору персонала активно исследуют профессиональные сообщества на различных социальных платформах, включая VK, LinkedIn, Facebook, Instagram, для выявления перспективных кандидатов. Глубокий анализ персональных профилей потенциальных сотрудников охватывает множество аспектов: профессиональный путь, академическое образование, социальный статус, хобби и личностные характеристики. Современные методики рекрутинга включают инновационные игровые механики вместо традиционных методов оценки. Геймифицированный подход позволяет естественным образом раскрыть профессиональные компетенции кандидата, креативность мышления и способность принимать решения в нестандартных ситуациях [21].

Заключительный анализ первой главы демонстрирует комплексное исследование актуальных вопросов рекрутмента, включая методологию отбора специалистов и значимость профессиональных агентств в системе управления человеческими ресурсами. Рассмотренные научные концепции позволяют сформулировать многогранное понимание рекрутинга как специализированной деятельности по заполнению открытых позиций квалифицированными кадрами. Результаты теоретического анализа научных дефиниций свидетельствуют о системной природе процесса подбора персонала, направленного на выявление профессионалов, максимально соответствующих функциональным обязанностям и специфике конкретной должности.

Методология современного рекрутмента основывается на комплексной оценке профессиональных навыков кандидатов, включая глубокий психологический анализ личности и применение передовых цифровых решений в области машинного обучения и профессиональных социальных платформ. Специализированные агентства по подбору персонала реализуют многоуровневые программы поиска сотрудников различных категорий, начиная от линейного

персонала и заканчивая точечным поиском редких специалистов, обеспечивая максимальную адаптивность под потребности заказчика. Процесс привлечения руководителей высшего звена характеризуется персонализированным подходом к каждому кандидату при соблюдении строгих принципов конфиденциальности информации.

Таким образом, рекрутинг сегодня представляет собой комплексный, технологичный и научно обоснованный процесс, играющий ключевую роль в развитии бизнеса и формировании положительного имиджа работодателя.

## 1.2 Этапы развития теории рекрутинга в организации.

Жизненный цикл рекрутинга, известный как комплексный подбор персонала, представляет собой структурированный процесс найма сотрудников. Многоступенчатая система включает последовательные этапы предварительной подготовки, активного поиска кандидатов, тщательного анализа резюме, всесторонней оценки соискателей, официального трудоустройства и профессиональной адаптации специалистов, схематично отображенные на рисунке 2.

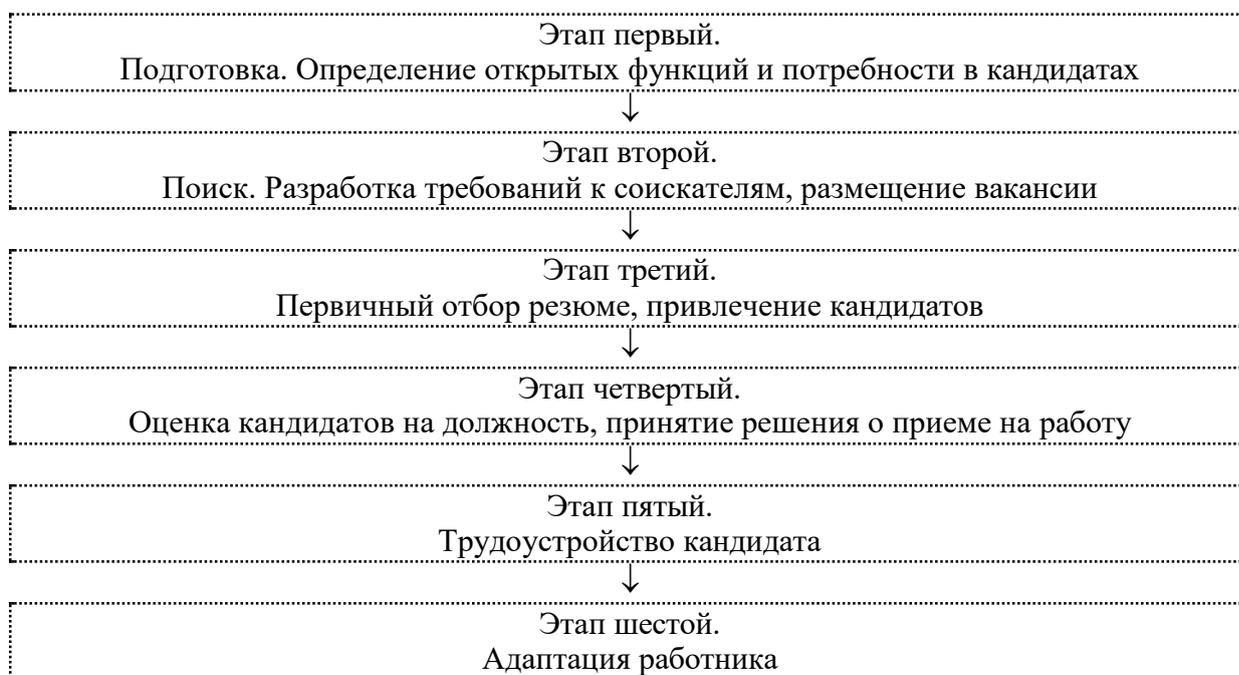


Рисунок2-Этапы рекрутинга

Процесс внутреннего рекрутинга полностью реализуется внутри организационной структуры предприятия с учетом специфики корпоративной культуры. Малые предприятия распределяют функции подбора между линейными руководителями и кадровыми специалистами, тогда как масштабные корпорации привлекают профессиональных HR-менеджеров для эффективной реализации кадровой политики. Детальный анализ каждого этапа рекрутинга позволяет выстроить оптимальную систему поиска и отбора персонала.

#### Этап первый.

Подготовка. Определение открытых функций и потребности в кандидатах.

Комплексный анализ распределения должностных обязанностей среди сотрудников предприятия включает оценку соответствия функциональных компетенций нормативно-правовым требованиям. При выявлении несоответствий происходит реструктуризация рабочих процессов с последующим формированием новых штатных позиций. Реорганизация функциональных обязанностей может быть обусловлена расширением направлений деятельности организации либо естественным движением кадрового состава. Формирование вакантной позиции сопровождается детальным описанием квалификационных требований и должностных обязанностей для последующего подбора специалиста.

#### Этап второй.

Комплексный анализ профессиональных компетенций определяет базовые критерии отбора претендентов на вакантную должность. Формирование детального описания позиции включает систематизацию квалификационных требований к будущему сотруднику. Тщательная оценка профессиональных навыков кандидата позволяет установить степень соответствия заявленным характеристикам позиции. Прозрачное информирование соискателей о системе материального вознаграждения, режиме занятости, перспективах профессионального развития, специфике деловых поездок обеспечивает эффективность процесса найма.

Тщательный анализ каналов привлечения персонала позволяет определить

наиболее результативные площадки размещения вакансий. Грамотная оценка каждого потенциального источника поиска кандидатов способствует достижению максимальной конверсии полученных откликов. Эффективными инструментами поиска выступают специализированные базы выпускников учебных заведений, профессиональные онлайн-платформы, информационные массивы конкурирующих организаций, централизованные хранилища резюме соискателей, сформированные кадровые резервы предприятий. Детальное изучение особенностей каждого канала рекрутинга обеспечивает привлечение наиболее подходящих специалистов под конкретные требования позиции.

Методы комплектования штата организации включают продвижение собственных сотрудников и привлечение внешних специалистов, что отражено на рисунке 3. Продвижение внутренних кадров позволяет выдвигать опытных сотрудников на руководящие позиции. Преимущество данного подхода заключается в глубоком понимании сотрудниками специфики деятельности компании, корпоративных ценностей и особенностей производимого продукта. Минимизация временных и финансовых затрат на адаптацию делает внутреннее продвижение особенно эффективным при замещении ключевых должностей. К существенным ограничениям метода относятся узкий круг потенциальных кандидатов и сниженная способность приносить инновационные решения ввиду сформировавшихся стереотипов мышления.

Внутренний		Внешний	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Знание специфики работы и продукта, корпоративной культуры, минимум затрат на обучение	ограниченность выбора сложность видения организации работы «со стороны»	Большой выбор соискателей, высокая вероятность подбора оптимального сотрудника	значительное количество времени и усилий на отработку резюме и откликов

Рисунок3-Преимущества и недостатки видов поиска персонала

Привлечение персонала посредством внешних источников подразумевает взаимодействие с платными кадровыми ресурсами и специализированными платформами для поиска сотрудников. Масштабные базы данных соискателей на профессиональных порталах существенно расширяют возможности подбора квалифицированных специалистов. Значительные временные затраты на обработку многочисленных резюме и коммуникацию с кандидатами требуют дополнительных организационных ресурсов компании.

Внешние источники подразделяются:

- сайты для поиска работы, такие как HeadHunter, SuperJob, Работару, Карьерист ру, группы в соцсетях. Также есть специализированные ресурсы, такие как сайт Mediajobs. На этом сайте можно найти работу и сотрудника в сфере рекламы, digital, медиа. На данных сайтах аудитория более узкая, однако, там минимум людей, которые не имеют опыта в данной сфере и не ищут работу по этому профилю;

- специализированные компании по поиску и подбору персонала. Она регулярно обновляют базы соискателей и осуществляют подбор работников под требования заказчика. Некоторые из них имеют специализацию в массовом подборе персонала, некоторые занимаются только эксклюзивным поиском и закрывают нестандартные и сложные позиции. Такие услуги имеют, как правило, высокую стоимость, которая может варьироваться до 50% годовой зарплаты нанятого сотрудника;

- центры занятости населения. Осуществляют регистрацию безработных граждан, которые находятся в активном поиске работы. У них создается база соискателей, которые ищут работу в разных сферах, однако, минус такой базы в том, что не все ищущие работу обращаются в центры занятости. Есть некий сложившийся стереотип о том, что через центр занятости найти хорошую работу сложно, а то и практически невозможно. Законодательные нововведения 2022 года обязывают работодателей публиковать полный перечень открытых позиций на цифровых платформах государственных центров занятости. Расширение баз данных службы

занятости направлено на повышение эффективности трудоустройства граждан. Современные биржи труда демонстрируют результативность при подборе линейного персонала, хотя поиск специалистов управленческого звена через данные ресурсы остается малоэффективным.

- взаимодействие с учебными заведениями. Для привлечения выпускников в компанию можно проводить профориентационные встречи со студентами, организовывать тестирования или кейсы, принимать участие в ярмарках вакансий.

- прямое взаимодействие с заинтересованными сотрудниками. Бывают ситуации, когда соискатель выходит самостоятельно на компанию и просит включить его в кадровый резерв, сохранить резюме, или внести данные в банк резюме, даже если открытых вакансий в компании нет. Так заинтересованные люди приходят в престижные, известные компании.

- рекомендации. Часто компании прибегают к рекомендациям своих работников, даже вводят программы подбора персонала «Приведи друга».

Многие солидные организации практикуют материальное стимулирование сотрудников за привлечение новых специалистов, устанавливая вознаграждение в диапазоне 500–15000 рублей. Профессиональное проведение собеседований минимизирует вероятность приема неквалифицированного персонала, сопоставимую с традиционными методами рекрутинга.

### Этап третий.

Первичный отбор резюме, привлечение кандидатов.

В процессе первичной оценки специалист по найму анализирует документы соискателей согласно установленной матрице компетенций. При значительном совпадении профессиональных характеристик кандидата с требованиями вакансии документы передаются на следующую стадию рассмотрения. Несоответствующие заявки исключаются из конкурса, а претендентам направляется уведомление об отказе. Массовый поток резюме целесообразно обрабатывать методом скрининга - предварительной фильтрации по базовым критериям. Данную задачу компания может выполнить

самостоятельно либо делегировать кадровому агентству, предоставляющему услуги первичного отбора по минимальной стоимости.

После тщательной выборки резюме, прошедшие на второй этап, обрабатываются рекрутером, и соискатели приглашаются на собеседование и проведение оценки.

#### Этап четвертый.

Процесс подбора персонала включает многоступенчатый отбор кандидатов через различные форматы собеседований. Прошедшие предварительную оценку соискатели встречаются с представителями компании дистанционно либо в офисе организации. Современные технологические решения позволяют проводить результативные интервью посредством видеоконференций или телефонной связи. Руководители подразделений совместно со специалистами кадровой службы оценивают профессиональные компетенции и личностные качества потенциальных сотрудников. Финальный этап отбора предусматривает встречу с высшим руководством для принятия окончательного решения о трудоустройстве кандидата.

Процесс собеседования представляет собой двустороннюю оценку, где потенциальный сотрудник анализирует привлекательность организации наравне с работодателем. Грамотное проведение интервью позволяет выявить профессиональные достижения кандидата, подкрепленные конкретными показателями успешности проектов. Руководителю важно определить ключевые факторы мотивации соискателя для формирования эффективной системы вознаграждения. Существенную роль играет понимание предпосылок поиска нового места работы и карьерных амбиций кандидата, включая желаемый уровень заработной платы.

После подбора кандидатов, необходима проверка достоверности предоставленных ими данных отделом безопасности.

#### Этап пятый.

Трудоустройство кандидата.

Прием на работу. Прием нового сотрудника начинается с подачи документов.

Среди основных:

- документ, удостоверяющий личность;
- документ о трудовой деятельности - трудовая книжка или выписка по форме СТД-Р, когда трудовая - только электронная;
- СНИЛС – подтверждает регистрацию граждан в системе обязательного пенсионного страхования;
- Документы об образовании квалификации;
- Документы воинского учета.

При оформлении нового работника необходимо получить от него документы, ознакомить будущего сотрудника под роспись с коллективным договором и локальными актами: ПВТР, Положениями: об охране труда, о персональных данных, об оплате труда и др., подписать с ним трудовой договор, оформить приказ о приеме на работу.

Этап шестой.

Адаптация работника.

Процесс адаптации сотрудников представляет собой комплексный механизм взаимного приспособления работников к меняющейся организационной среде. Профессиональная интеграция начинается с момента трудоустройства специалиста, охватывая множество аспектов рабочей деятельности. Система индивидуальных ценностей, потребностей и поведенческих норм каждого сотрудника формирует уникальные требования к рабочему процессу и организации. Взаимное влияние между компанией и работником происходит через реализацию профессиональных задач и удовлетворение организационных потребностей [4, стр. 106].

Процесс адаптации персонала представляет собой фундаментальный компонент эффективного управления кадровым потенциалом организации, логически продолжая этап рекрутинга и селекции работников. Создание оптимальных условий для профессиональной интеграции новых специалистов становится стратегической задачей менеджмента компании, направленной на максимизацию производительности труда [4, стр. 108].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации можно сделать вывод:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;
- он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Эффективное управление человеческими ресурсами базируется на принципе стратегического размещения профессионалов согласно временным и функциональным потребностям организации. Многоаспектная методология селекции специалистов предусматривает всестороннюю оценку профессиональных компетенций, управленческого потенциала и персональных характеристик кандидатов в соответствии с корпоративными стандартами. Процессы рекрутинга и расстановки персонала неразрывно связаны с философской концепцией менеджмента организации, реализуемыми программами развития кадрового потенциала и долгосрочными целями компании.

Таким образом, рекрутинг в организации является многоступенчатым и взаимосвязанным процессом, который охватывает подготовку, поиск, отбор, трудоустройство и адаптацию сотрудников. Он не должен рассматриваться как изолированная функция, а должен интегрироваться с другими элементами управления персоналом для обеспечения комплексного и эффективного кадрового обеспечения. Стратегический подход к подбору кадров, основанный на всесторонней оценке профессиональных и личностных качеств, позволяет не только закрывать текущие вакансии, но и формировать устойчивый кадровый потенциал, способствующий достижению долгосрочных целей организации и повышению её конкурентоспособности.

### **1.3 Методы и направления виртуализация рекрутинга компании**

Виртуальные технологии радикально преобразовали процессы рекрутинга, внедряясь во все этапы поиска и найма сотрудников. Современные цифровые инструменты значительно ускоряют подбор квалифицированных специалистов при одновременном снижении временных и финансовых затрат компаний. Автоматизированные системы анализа резюме, платформы размещения вакансий и видеоинтервью расширяют географические возможности поиска талантов, обеспечивая доступ к глобальному рынку труда. Инновационные решения на основе искусственного интеллекта позволяют проводить комплексную оценку профессиональных компетенций и личностных характеристик кандидатов. Цифровая трансформация HR-процессов обеспечивает мгновенную коммуникацию между работодателями и соискателями, создавая эффективную среду для принятия оптимальных кадровых решений в условиях динамично развивающегося рынка занятости.

Использование виртуальных технологий при рекрутинге имеет несколько значительных технологий:

1. Современные виртуальные технологии существенно расширяют возможности поиска квалифицированных специалистов, устраняя традиционные географические барьеры между работодателями и соискателями. Международный рынок труда становится доступным благодаря цифровым инструментам коммуникации, позволяющим рекрутерам эффективно взаимодействовать с профессионалами вне зависимости от их местоположения. Дистанционный формат найма персонала значительно ускоряет процесс подбора кадров при сохранении высокого качества оценки компетенций кандидатов.

2. Автоматизированные системы собеседований и дистанционного тестирования значительно минимизируют финансовые издержки компаний на рекрутинг, устраняя расходы на командировки специалистов по подбору персонала и размещение соискателей. Современные цифровые инструменты оценки

кандидатов обеспечивают эффективное распределение человеческих ресурсов при проведении многоэтапных отборочных процедур.

3. Современные технологии виртуального рекрутинга позволяют существенно расширить пул потенциальных кандидатов за счет повышенной доступности и гибкости процесса найма. Представители нового поколения специалистов, органично интегрирующие цифровые решения в повседневную жизнь, проявляют повышенный интерес к компаниям, внедряющим инновационные методы подбора персонала.

4. Современные виртуальные системы оценивания, включающие программные комплексы тестирования профессиональных компетенций и автоматизированные алгоритмы анализа результатов, обеспечивают максимально беспристрастный подход к отбору претендентов на должность, минимизируя человеческий фактор при принятии кадровых решений.

5. Внедрение цифровых решений значительно упрощает работу специалистов по подбору персонала за счет структурированного хранения данных соискателей. Автоматизированные процессы существенно ускоряют выполнение рутинных задач, минимизируют вероятность ошибок и повышают результативность рекрутмента.

Виртуальные технологии могут быть применены на разных этапах рекрутинга некоторые из наиболее популярных методов включают:

- Виртуальное интервью: Рекрутеры и кандидаты могут проводить интервью через видеосвязь в режиме реального времени. Это позволяет сэкономить время и снизить затраты на организацию личных интервью. Также можно записать и сохранить интервью для последующего анализа или консультаций.

- Виртуальная ярмарка вакансий: Рекрутеры и соискатели могут участвовать в виртуальных мероприятиях, чтобы находить и предлагать вакансии без физического присутствия. Это делает процесс более гибким, доступным и эффективным для всех сторон.

- Анализ данных и искусственный интеллект: Использование алгоритмов и машинного обучения позволяет быстро и объективно анализировать большие объемы данных о кандидатах. Это позволяет более точно сопоставлять навыки и требования работы с профилем кандидата и принимать более обоснованные решения.

- Виртуальное тестирование и оценка: Различные виртуальные инструменты позволяют рекрутерам проводить тестирование навыков, оценивать кандидатов и делать общую оценку с помощью автоматизированных средств. Это экономит время и улучшает объективность процесса оценки

Современные цифровые инструменты рекрутинга существенно трансформируют методы поиска и отбора персонала, обеспечивая компаниям значительные преимущества. Инновационные технологические решения расширяют возможности рекрутеров, позволяя оперативно находить специалистов независимо от их местоположения и профессиональной специализации. Внедрение дистанционных собеседований, автоматических систем обработки резюме и элементов машинного обучения минимизирует затраты времени и средств, одновременно повышая точность оценки кандидатов и снижая вероятность субъективных решений. Цифровизация процессов найма создает оптимальные условия коммуникации между работодателями и кандидатами, способствуя ускоренной интеграции новых работников. Комплексное применение передовых технологий в сфере подбора персонала укрепляет позиции организаций на рынке труда, формируя основу для создания стабильного кадрового потенциала.

Особенности видеоинтервью и его влияние на отбор кандидатов.

Видеоинтервью- это процесс, при котором кандидат проходит интервью через видеосвязь это современная форма проведения собеседования, кандидат общается с работодателем или рекрутером удаленно.

- Удаленное проведение;
- Гибкость во времени;
- Возможность записи;
- Межкультурная коммуникация;

- Влияние видеointервью на отбор кандидатов:

Оценка коммуникативных навыков:

- Видеointервью позволяют работодателям более точно оценить коммуникативные навыки кандидатов.
- Сокращение времени для отбора: Видеointервью позволяют сократить время, затрачиваемое на отбор кандидатов.
- Более широкий доступ к талантам: Видеointервью предоставляют возможность работодателям общаться с кандидатами со всего мира, не ограничиваясь только теми, кто готов посетить физическое собеседование.

Проведение видеointервью значительно оптимизирует процесс подбора персонала, обеспечивая существенную экономию ресурсов компании при одновременном повышении качества оценки кандидатов. Современные технологии позволяют работодателям эффективно анализировать профессиональные компетенции соискателей независимо от их географического местоположения.

Виртуальные карьерные мероприятия стремительно завоевывают популярность среди HR-специалистов, предоставляя расширенные возможности для взаимодействия работодателей с потенциальными сотрудниками в онлайн-формате.

Виртуальные ярмарки вакансий предоставляют работодателям возможность привлечения масштабной аудитории соискателей при минимальных затратах. Дистанционный формат мероприятий способствует оптимизации временных ресурсов участников процесса найма и обеспечивает полноценный доступ к детальным описаниям должностных позиций. Онлайн-взаимодействие между представителями компаний и кандидатами создает благоприятные условия для развития профессиональных связей.

Система удаленного ознакомления с корпоративной средой открывает новым специалистам круглосуточный доступ к образовательным материалам независимо от географического положения. Подобный подход демонстрирует особую значимость для организаций с распределенной структурой управления, сотрудники которых осуществляют деятельность в различных регионах и странах.

Современные технологические решения обеспечивают равные возможности для профессионального развития всех членов команды вне зависимости от места проживания.

### **Вывод по первой главе**

В первом параграфе дано определение рекрутинга как деятельности, направленной на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами. Проанализированы определения, данные учеными в их научных трудах, сделан обобщенный вывод, что под подбором персонала или рекрутингом понимается поиск будущего работника, который будет отвечать установленным к должности требованиям либо будет подходить по всем параметрам для определенного вида работ.

В современном рекрутинговом секторе применяются разнообразные методы поиска и подбора сотрудников, включая аутплейсмент, аутсорсинг, лизинг персонала, скрининг персонала, хедхантинг, executivesearch, мультиплейсмент, прелиминаринг и Digital-рекрутинг. Специфика каждого метода определяет его эффективность для конкретной категории кандидатов на рынке труда.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации можно сделать вывод:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;
- он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Эффективная кадровая политика организации базируется на принципе соответствия квалификации специалиста занимаемой должности при оптимальных временных условиях найма. Многоаспектная система подбора персонала учитывает профессиональные компетенции, управленческий потенциал и психологические характеристики кандидатов согласно корпоративным стандартам. Рекрутинговая деятельность представляет собой неотъемлемый элемент общей

стратегии управления человеческими ресурсами, интегрированный в корпоративную культуру и программы развития персонала компании.

В заключение современные инструменты виртуального рекрутинга существенно трансформируют методы поиска и оценки кандидатов, обеспечивая высокую эффективность процесса найма персонала. Применение цифровых решений позволяет специалистам по подбору персонала максимально точно определять профессиональные компетенции соискателей, минимизировать временные затраты и оптимизировать расходы компании при проведении собеседований. Внедрение инновационных технологий в рекрутинг способствует повышению объективности оценки и качества принимаемых кадровых решений.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВИРТУАЛИЗАЦИЯ РЕКРУТИНГА В АО «СОЕДИНИТЕЛЬ»**

### **2.1 Анализ эффективности виртуализация рекрутинга в АО «Соединитель»**

АО «Соединитель» специализируется на создании высокотехнологичных компонентов для электрических систем повышенной надежности. Многопрофильное производство включает разработку герметичных электрических, оптических и комбинированных соединителей, адаптированных к эксплуатации в экстремальных условиях.

Профессиональные компетенции предприятия позволяют выпускать специализированные кабельные сборки, сохраняющие работоспособность при воздействии агрессивных сред, экстремальных температурных колебаний и значительных механических нагрузок.

АО «Соединитель» реализует полный цикл создания инновационных разработок благодаря мощному конструкторскому потенциалу и передовой производственной базе. Многолетняя практика выполнения опытно-конструкторских, научно-исследовательских работ позволяет воплощать уникальные технические решения согласно стандартам ГОСТ Р 15.201, ГОСТ РВ 15.203 и ГОСТ РВ 15.205. Накопленные компетенции собственного конструкторско-технологического бюро, подкрепленные сотрудничеством с ведущими приборостроительными, машиностроительными и научными организациями, обеспечивают высочайший уровень качества выпускаемой продукции.

Уникальное конструктивное исполнение специальных соединителей формируется под влиянием многообразных условий эксплуатации, определяющих особенности производственного процесса и применяемых технологических решений. Разработанные изделия демонстрируют комплекс эксплуатационных характеристик, среди которых выделяются надежная герметизация кабельных каналов, устойчивость к перепадам давления, химическая стойкость, способность

выдерживать интенсивные динамические нагрузки при экстремальных температурных режимах.

АО «Соединитель» выступает надежным партнером многочисленных приборостроительных предприятий, машиностроительных заводов и научно-исследовательских организаций. Разработка инновационных продуктов и внедрение передовых технологических решений осуществляется предприятием с учетом специфических потребностей каждого заказчика. Созданные компанией уникальные разработки подлежат обязательной регистрации в Государственном Реестре РФ и защищаются патентами на изобретения, полезные модели и промышленные образцы.

АО «Соединитель» обладает всеми ключевыми технологиями и обеспечивает полный производственный цикл: проектирование и разработку, приобретение и входной контроль материалов, сырья, и ПКИ; производство оснастки и инструментов, литьё под давлением алюминиевых сплавов; прессование резины, литьё пластмасс, механическую обработку, термическую обработку, гальваническое покрытие, монтаж кабельных сборок, испытания; гарантийное обслуживание. Подавляющее большинство корпусных деталей изготавливаются из нержавеющей сталей и титановых сплавов. Предприятием разработаны уникальные методы изготовления стеклоразъемов, позволяющие получать изоляторы, выдерживающие давление жидкой среды на изолятор до 1500 кгс/см<sup>2</sup>.

АО «Соединитель» применяет сырьё, материалы и комплектующие Российского производства, активно реализуя программу импортозамещения.

На предприятии имеются собственные:

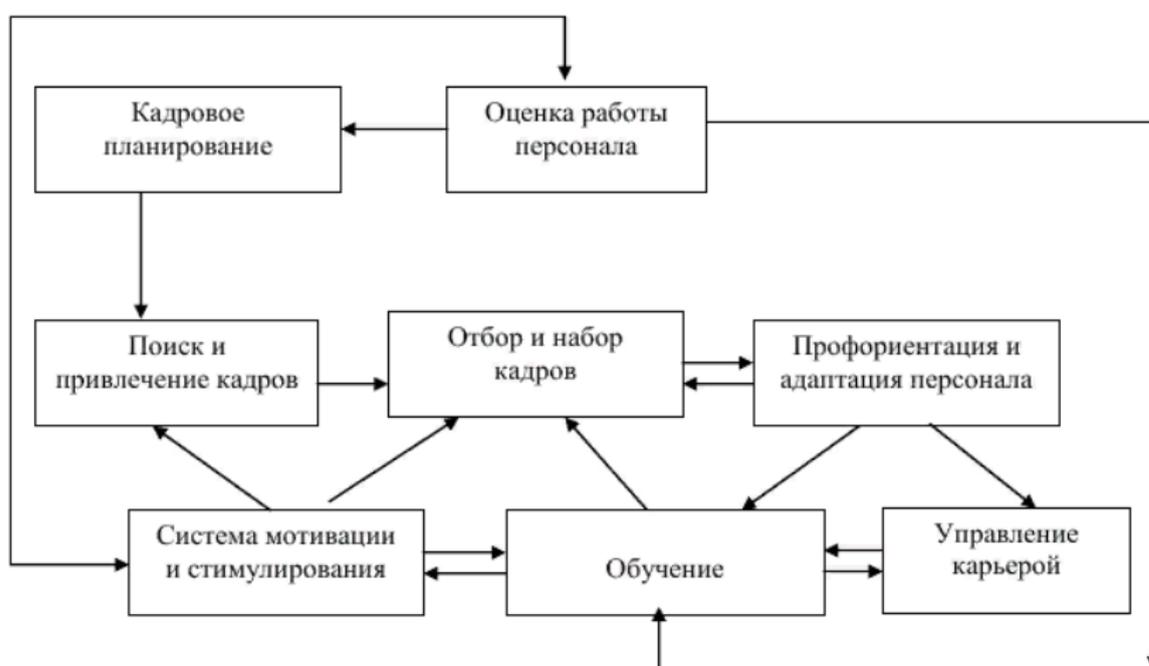
- Конструкторское бюро;
- Конструкторско-технологическое бюро;

а также следующие производственные подразделения:

- Механообрабатывающее производство;
- Участок термообработки;
- Инструментальное производство;
- Прессово-литьевое производство;

- Монтажно-сборочное производство;
- Производство стеклоизоляторов;
- Участок нанесения гальванических покрытий;
- Покрасочный участок;
- Испытательный участок;
- Отдел технического контроля;
- Метрологическая служба.

На сегодняшний день общий штат сотрудников насчитывает более 540 человек. Предприятие интенсивно развивается, постоянно привлекая молодых специалистов.



В настоящий момент площадь производственных цехов составляет около 12500 кв.м. Парк оборудования составляет более 150 единиц, а также целый ряд оборудования и оснастки для проведения ресурсных, климатических, гидростатических, электрических и других видов испытаний.

Качество и технический уровень продукции предприятия соответствуют государственным стандартам. С 2003 года на предприятии действует система менеджмента качества, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Основной целью управления персоналом любой компании является

закрытие потребности в необходимых работниках. Также смежными целями являются повышение эффективности труда и максимально эффективное использование трудового потенциала сотрудников.

Управление кадровым потенциалом организации охватывает многогранный спектр функциональных направлений, включающих рекрутинг, адаптационные программы, профессиональное развитие сотрудников и формирование оптимальной рабочей среды. Результативность трудовой деятельности напрямую коррелирует с созданными организационными условиями, при этом ключевым фактором успеха выступают индивидуальные компетенции и профессиональные качества каждого специалиста.

Акционерное общество «Соединитель» реализует комплексный подход к мотивации сотрудников, основанный на материальном стимулировании высоких производственных показателей при одновременном формировании позитивной рабочей атмосферы. Грамотное распределение трудовых ресурсов и внедрение эффективных методов управления персоналом обеспечивают стабильный рост производительности труда в организации.

Процесс рекрутинга в АО«Соединитель» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале. Потребность в персонале подлежит планированию. Это начальная ступень в процессе расстановки и управления кадрами. Основным документом, который отражает рабочие места и штатные единицы - это штатное расписание. Оно содержит в себе информацию о структуре компании, численности рабочих мест, наименовании должностей и количестве штатных единиц для данных должностей. На основе штатного расписания составляется штатная расстановка, которая отражает плановое наличие штатных единиц и фактическое количество принятых на эти места работников. Разница между планом и фактом называется потребность в персонале, а проще - вакансиями. Также в планировании принимают участие организационно-технические мероприятия, в рамках которых могут быть определены новые функции, из которых в дальнейшем создаются штатные единицы - рабочие места. Затем формируется план замещения вакантных

должностей и вновь открытых рабочих мест.

Этап 2. Определения требований к вакансиям. При определении требований к вакансиям важно помнить о нормах российского законодательства. Так, большая часть должностей в обязательном порядке включает прохождение предварительного медицинского освидетельствования, часть должностей предусматривает наличие у соискателя документов, разрешающих или не запрещающих вести определенную деятельность. К ним относятся лицензии, права, сертификаты, а также справки об отсутствии судимости и т.п.

Квалифицированные HR-специалисты разрабатывают комплексные требования к соискателям с учетом действующих нормативно-правовых актов, применяя законные методы отбора кандидатов без признаков дискриминации. Сотрудники кадровых подразделений проявляют креативный подход при формировании описания вакантных позиций и разработке инструментов оценки персонала, соблюдая баланс между эффективностью отбора и правовыми ограничениями.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий. Основной платформой для размещения вакансий на АО «Соединитель» является официальный сайт компании. Так, в обязательном порядке, при открытии вакансии она размещается на сайте в разделе «Карьера» - «Вакансии». Чаще всего там размещаются вакансии по рабочим профессиям и должностям линейного персонала. Также одной из основных платформ является платформа hh.ru. Там АО «Соединитель» имеет свою брендированную страницу, которая включает в себя разделы: «Соединитель сегодня», «Инжиниринг», «Социальная политика», «Карьера и развитие», «История компании». Таким образом, на брендированной странице соискатель может найти достаточно много полезной информации. Пример вакансии представлен в приложении А. Также АО «Соединитель» периодически объявляет о дополнительных наборах работников в производства завода используя средства массовой информации и новостные ленты и паблики города и области. Также для привлечения сотрудников используются платформы соц.сетей «Вконтакте»,

«Телеграм», «Одноклассники».

Информационные каналы федеральных ведомств регулярно публикуют сведения о вакантных должностях для соискателей. Официальный портал Ространснадзора анонсировал расширение штата предприятия «Соединитель» за счет привлечения квалифицированных рабочих специальностей на постоянной основе. Дополнительным стимулом выступает программа вознаграждения сотрудников, рекомендовавших успешных кандидатов - при трудоустройстве до 29 декабря рекомендатель получает премию размером 10 тысяч рублей [39].

В обязательном порядке, в соответствии с законодательством РФ, АО «Соединитель» размещает все вакансии на портале «Работа в России»

Анализ платформ для размещения вакансий представлен в таблице 4.

Таблица 4-Сводный анализ платформ для размещения вакансий.

Наименование платформы	Длительность размещения	Стоимость размещения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Официальный сайт	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет
Платформа hh.ru	1 месяц	3000	Широкая целевая аудитория, брендированность вакансии, выгодные условия размещения	Высокая оплата за размещение, реклама
ВКонтакте	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Недостаточно широкая аудитория, сложный поиск через интернет, много посторонней информации
Телеграм	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы, любое количество вакансий для размещения, целевая аудитория	Объявление быстро уходит вниз из-за новостей и других

Другие сайты	постоянно	бесплатно	Отсутствие платы	Узкая аудитория, многопосторонней информации, ограниченное количество информации
--------------	-----------	-----------	------------------	--

Анализ таблицы 4 показывает, что у каждой платформы есть недостатки и преимущества. Выбор платформы должен исходить из принципов соразмерности затрат на вакансию и отдачи от нее, установленных сроков на закрытие вакансии, позиция вакансии в штатном расписании,

Анализ платформ показал, что каждая из них может быть рассмотрена в качестве площадки для размещения вакансии. Также при размещении целесообразно использовать несколько площадок для увеличения количества откликов и сокращения времени на подбор персонала.

#### Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Специалисты кадровой службы выполняют первичную обработку поступивших резюме соискателей, распределяя документы по степени соответствия заявленным требованиям позиции. Значительная часть полученных заявок демонстрирует несоответствие базовым критериям вакансии, существенно увеличивая временные затраты рекрутеров на анализ материалов. Работодатель предоставляет обратную связь по каждому обращению, направляя кандидату либо мотивированный отказ, либо приглашение на дистанционное собеседование.

Рынок труда претерпел значительные изменения за последний период, обнажив существенный дефицит квалифицированных кадров во многих профессиональных областях. Современная ситуация характеризуется сменой привычной парадигмы найма: доминирующую позицию занимают соискатели, самостоятельно определяющие предпочтительного работодателя согласно личным приоритетам и профессиональным целям.

#### Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Специалист кадровой службы тщательно изучает предварительно отобранные резюме кандидатов, демонстрирующих необходимую квалификацию для вакантной должности. После первичного анализа документов рекрутер осуществляет телефонный звонок перспективным

соискателям для проведения краткого интервью. Успешное прохождение дистанционного этапа открывает возможность личной встречи с представителем отдела персонала. Установленная процедура отбора распространяется на претендентов всех уровней - от рядовых сотрудников до управленцев департаментов. Положительная оценка кандидата рекрутером позволяет организовать финальное собеседование с будущим непосредственным руководителем.

Процедура отбора управленческих кадров среднего звена предусматривает возможность проведения дополнительного собеседования с топ-менеджментом компании. Методология проведения интервью варьируется согласно специфике вакантной позиции. Современная практика рекрутмента включает многообразные форматы оценочных интервью. Методический инструментарий собеседований охватывает структурированные, ситуационные, проективные, поведенческие форматы, кейс-методики и стресс-тестирование кандидатов, представленные на рисунке 7



Рисунок 7-Виды собеседований

В ходе профессионального диалога между работодателем и соискателем создается комфортная атмосфера для всестороннего изучения профессиональных компетенций, образовательного уровня и практического опыта кандидата. Методика последовательного опроса позволяет сформировать детальное представление о личностных характеристиках претендента, его карьерных устремлениях и финансовых ожиданиях, что способствует созданию объективного профессионального портрета будущего сотрудника.

Моделирование рабочих обстоятельств при проведении собеседования позволяет работодателю наблюдать за реакциями и действиями кандидата в специально сконструированных условиях. Метод кейс-анализа раскрывает индивидуальный подход соискателя к решению задач, что дает возможность оценить соответствие его мышления корпоративным стандартам принятия решений.

Проективная методика собеседования раскрывает внутренний мир кандидата через анализ его суждений о поступках вымышленных персонажей. Психологический механизм проекции позволяет соискателю неосознанно транслировать собственные установки при оценке действий других людей.

Работодатель получает возможность выявить личностные характеристики, моральные убеждения и поведенческие паттерны потенциального сотрудника через его рассуждения о мотивах поступков третьих лиц. Например, ответ кандидата на вопрос о причинах нечестного поведения людей раскрывает его собственное отношение к правдивости, этическим нормам и способам достижения целей.

Профессиональные компетенции соискателя раскрываются через детальный анализ конкретных рабочих эпизодов из прошлого опыта, демонстрирующих применение навыков и знаний при решении сложных задач. Методика собеседования предполагает глубокое исследование поведенческих паттернов кандидата в реальных производственных ситуациях для оценки соответствия требованиям вакантной позиции. Рекрутер анализирует способность претендента эффективно справляться с профессиональными вызовами, сопоставляя продемонстрированные компетенции с ключевыми характеристиками желаемой должности.

Методика стресс-интервью создает преднамеренно дискомфортную атмосферу для кандидатов, позволяющую оценить психологическую устойчивость и поведенческие реакции претендента в условиях повышенного напряжения. Данный формат собеседования раскрывает способности соискателя к принятию решений и выполнению профессиональных задач при нестандартных обстоятельствах. Предварительное анкетирование кандидатов включает сбор профессиональных достижений, компетенций и опыта работы, формируя комплексное досье для внутренней базы данных компании. Собранные сведения позволяют HR-специалистам впоследствии рассматривать подходящие кандидатуры на различные вакантные позиции организации.

#### Этап 6. Принятие решения о найме соискателя. Оформление.

В обязательном порядке перед принятием решения о найме проводится проверка документов. Документ об образовании проходит проверку в ФРДО, документы, дающие специальные права, проверяются на наличие обязательных реквизитов, также проверяются сроки их действия. Существует такая практика

как проверка рекомендаций. Специалист Центра управления персоналом собирает или уточняет рекомендации с предыдущих мест работы кандидата.

Для проведения анализа и оценки эффективности процессов рекрутинга необходимо проверить 4 основных показателя:

- Финансовые показатели рекрутинга кадров;
- количественные показатели;
- временные показатели;
- показатели качества.

Расчет коэффициента текучести кадров служит важным инструментом для комплексной оценки финансовых вложений в рекрутинг и последующей модернизации корпоративных стандартов найма сотрудников. Динамика перемещения сотрудников организации отражена в представленных аналитических данных таблицы 4.

Анализ данных таблицы 5 демонстрирует последовательное сокращение показателей оборота по приему персонала, причем динамика снижения существенно усилилась: если между 2022 и 2023 годами уменьшение составляло 5,8%, то в период 2023–2024 годов показатель сократился на 31,2%.

Таблица 5- Движение персонала Центра по работе с персоналом за 2022-2024 годы.

Наименование	2022год	2023год	2024год	2022/2023 %	2023/2024 %
Среднесписочная численность	235	241	243	2,55%	0,83%
Уволено	23	26	20	13,04%	-23,08%
Принято	28	27	19	-9,09%	-26,63%
Работают более 1года	201	206	208	2,49%	0,97%
Работают более 3лет	175	181	186	3,43%	2,76%
Оборот по приему	12%	11%	8%	-5,97%	-30,21%
Оборот по выбытию	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%
Коэффициент общего оборота	22%	22%	16%	1,33%	-27,02%
Текучесть	10%	11%	8%	10,23%	-23,71%

Коэффициент постоянства персонала	86%	85%	86%	-0,06%	0,14%
Коэффициент стабильности персонал	74%	75%	77%	0,85%	1,92%

Оборот по выбытию в 2024 году увеличился на 10,23% по отношению к 2022 году, а в 2023 начал снижение на 23,7%.

Коэффициент постоянства персонала в 2020 году снижается, а в 2021 снова идет в рост на 0,14%. Статистический анализ демонстрирует положительную динамику коэффициента стабильности кадрового состава за последние годы. Показатели 2020 года превысили значения 2022 года на 0,85 процентных пункта, а данные 2024 года обозначили рост в 1,92 процентных пункта относительно предыдущего периода.

Комплексная оценка результативности рекрутинговой деятельности включает анализ финансовых затрат на заполнение позиций, продолжительности поискового процесса, количественных показателей закрытых вакансий, качественных характеристик отобранных кандидатов и статистики замещений. Многофакторный анализ подтверждает взаимосвязь между экономическими, временными и квалификационными параметрами рекрутинговой деятельности.

В итоге можно скомпилировать следующие ключевые показатели эффективности (индексы) для отдела подбора персонала и произвести их расчет в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка эффективности рекрутинга

Наименование показателя	Алгоритм расчета показателя	Расчет показателя 2019	Расчет показателя 2020	Расчет показателя 2021
Индекс привлечения	Отношение количества принятых к среднесписочной Численности работников	0,12	0,11	0,8
Стоимость вакансии	Стоимость размещения	2800	3100	3500
Индекс времени работы над вакансией	Количество времени, затраченного на обработку одной вакансии (дн.)	12	11,5	14

Индекс принятых Предложений о работе	Отношение количества принятых предложений о Вакансиях к количеству риглашенных на кандидатов	0,95	0,9	0,95
Индекс замен	Количество принятых работников к количеству уволенных	1,3	1,03	0,95

Из данных таблицы 6 видно, что в анализируемых периодах идет тенденция к росту стоимости вакансии в денежном эквиваленте. Также увеличивается время на обработку вакансии: в 2023 году идет небольшое снижение времени, а в 2024 году увеличивается на 16% по отношению к 2022 году. Это происходит из-за того, что увеличилось количество откликов, которые необходимо обрабатывать. Индекс принятых предложений о работе остался на прежнем уровне, хотя в 2023 году было его небольшое снижение,

Индекс привлечения снижается с каждым годом, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии. Индекс замен также снижается. Это происходит из-за того, что некоторые позиции так и не закрываются, остаются вакансиями. Иногда нет необходимости в закрытии вакансии, а иногда невозможно найти специалиста по тем требованиям, которые указаны в вакансии.

#### Выводы.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Соединитель» дает основания полагать, что в анализируемом периоде наблюдается положительная динамика эффективности основной деятельности.

Управление персоналом в АО «Соединитель» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в АО «Соединитель» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Анализ динамики кадровых показателей демонстрирует разнонаправленные тенденции движения персонала за рассматриваемый период. Данные приема сотрудников отражают постепенное сокращение, при этом показатели выбытия достигли максимума в 2023 году с последующим спадом в начале 2024 года. Устойчивость кадрового состава характеризуется волнообразной динамикой: снижением в 2023 году и восстановлением в 2024 году, тогда как стабильность персонала демонстрирует уверенный рост.

Многофакторная оценка эффективности рекрутинговых процессов выявила существенное увеличение финансовых затрат на закрытие вакантных позиций. Длительность процедуры подбора персонала демонстрирует тенденцию к увеличению. Уровень принятия предложений о трудоустройстве сохранился неизменным, несмотря на краткосрочное падение в 2023 году. Показатели привлечения новых сотрудников и замещения вакантных должностей характеризуются поступательным снижением.

Анализ показал, что АО «Соединитель» эффективно реализует виртуализацию рекрутинга, используя разнообразные платформы для привлечения кандидатов. В компании наблюдается снижение текучести и повышение стабильности персонала, что свидетельствует о положительном влиянии кадровой политики и отмечается рост затрат и времени на подбор сотрудников, а также снижение индекса привлечения и замены персонала, что указывает на сложности в поиске квалифицированных кадров. Для дальнейшего повышения эффективности рекрутинга необходимы оптимизация процессов и внедрение новых инструментов привлечения и отбора специалистов.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;

- увеличение количества времени работы над вакансией;
- снижение индекса замен.

В следующем параграфе будут предложены пути устранения выявленных проблем.

## 2.2 Рекомендации по виртуализации рекрутинга в АО «Соединитель»

Комплексная оценка системы подбора сотрудников АО «Соединитель» выявила структурированный и последовательный характер рекрутинговых процессов, реализуемых согласно установленным алгоритмам с четким разграничением функциональных обязанностей на каждой стадии отбора. Диагностика существующих механизмов найма персонала обнаружила ряд значимых несовершенств, требующих методологической доработки для повышения эффективности кадрового отбора, детальное описание которых представлено на рисунке 8.

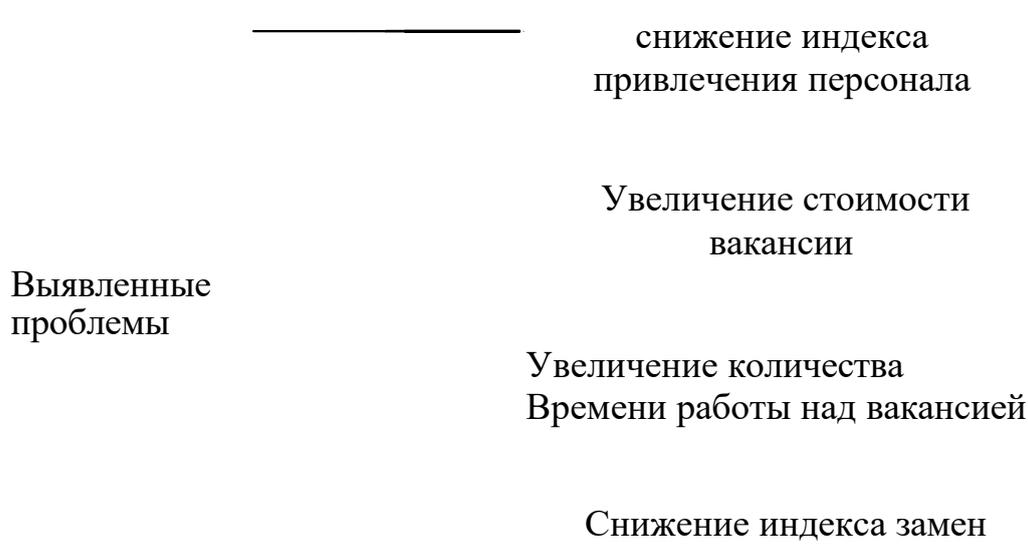


Рисунок 8-Основные проблемы в системе рекрутинга персонала

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки предлагается подготовить программу мероприятий по их устранению. В программе необходимо отразить варианты решения проблем, процессы решения, сроки устранения и ответственных лиц.

Программу представим в таблице 7.

Таблица 7 — Программа мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе рекрутинга персонала

№	Наименование мероприятия	Вариант решения проблем	Ответственные лица
1	Повышение индекса привлечения персонала	Разработка плана мероприятий по привлечению персонала	Отдел подбора персонала
2	Снижение стоимости вакансии	Разработка плана мероприятий по снижению стоимости вакансии	Отдел планирования персонала
3	Снижение количества времени работы над вакансией	Разработка плана мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией	Отдел подбора персонала
4	Повышение индекса замен	Разработка плана мероприятий по снижению индекса замен	Отдел стимулирования и оплаты труда

Анализ показателей таблицы 7 свидетельствует о необходимости внедрения комплексных корректирующих мероприятий. Разработку программы действий целесообразно возложить на профильных специалистов отдела по работе с персоналом АО «Соединитель». Ответственность за формирование каждого направления программы закрепляется за профильным экспертом подразделения. Детальное описание запланированных мероприятий представлено в последующих таблицах 8–11.

Мероприятие первое. Повышение индекса привлечения персонала. В таблице 8 отразим План мероприятий по привлечению персонала с предлагаемыми мероприятиями.

Таблица 8-План мероприятий по привлечению персонала.

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Затраты временные (час)
1	Разработка перечня информации, необходимой для включения в объявления о вакансиях	Специалист отдела подбора персонала	16
2	Разработка обновленного объявления с включением информации из перечня	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20
3	Проведение анализа привлекательности вакансии	Специалист отдела подбора персонала	12

4	Проведение глубокого анализа источников привлечения персонала	Ведущий специалист и специалист отдела подбора персонала	28
5	Анализ отдачи от участия в ярмарках вакансий	Специалист отдела подбора персонала	8
6	Проведение анализа сотрудничества с учебными заведениями, актуализация договоров.	Специалист отдела подбора персонала	20
		Итого:	104

В таблице 8 развернуто представлен План мероприятий по привлечению персонала, который включает в себя шесть пунктов с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя работу по определению информации, которую необходимо включать в текст вакансии. Текст, который используется в настоящее время, нужно актуализировать и дополнить его условиями и дополнительной информацией о вакансии, которая будет привлекать соискателей.

Пункт второй плавно вытекает из первого и на основании перечня разработанной информации, которую необходимо включить в текст вакансии необходимо разработать привлекательное объявление о вакансии, которое будет соответствовать современным требованиям и давать большее количество откликов и привлекать целевых соискателей.

Пункт третий включает в себя работу по проведению анализа привлекательности вакансии. Для этого необходимо сделать конкурентный анализ вакансии — провести анализ вакансий от других компаний, чтобы сопоставить условия, требования, функционал, понимать конъюнктуру рынка, скорректировать список каналов коммуникаций, выяснить причины долгого закрытия вакансии, определить «узкие места» в своих вакансиях. По результатам анализа можно понять, где вакансия проигрывает конкурентам.

Четвертый этап предполагает комплексное исследование каналов рекрутинга персонала для предприятия. Масштабный анализ охватывает существующие методы поиска сотрудников с детальной оценкой эффективности каждого направления. Специалисты проводят количественную

оценку поступивших резюме, приглашенных соискателей, проведенных собеседований и полученных отказов от кандидатов. Результаты исследования систематизируются в сравнительно-аналитической матрице для наглядного представления данных.

Пятый пункт проведение комплексного анализа эффективности рекрутинговых мероприятий требует подсчета множественных показателей, включая численность соискателей, проявивших интерес к организации, распространенных информационных материалов, потенциальных кандидатов, давших согласие на собеседование, а также общую посещаемость карьерных выставок.

Пункт шестой включает в себя работу по проведению анализа сотрудничества с учебными заведениями. Определяется количество студентов, пришедших на собеседование, трудоустроенных, прошедших испытательный срок. Также необходимо сделать пересмотр договоров, заключенных с учебными заведениями на предмет их актуализации.

Мероприятие второе. Снижение стоимости вакансии. В таблице 9 отразим план мероприятий по снижению стоимости вакансии.

Таблица 9-План мероприятий по снижению стоимости вакансии

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Затраты временные (час)
1	Анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью.	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16
2	Сравнительный анализ размещения вакансии самостоятельного подбора.	Ведущий специалист отдела подбора персонала	16
3	Поиск альтернативных источников снижения стоимости размещения вакансии	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20
		Итого	128

В таблице 9 развернуто представлен План мероприятий по снижению стоимости вакансии, который включает в себя три пункта с ответственными

лицами, временными затратами.

Пункт первый включает в себя работу по анализ платформ, размещающих вакансии на наличие пакетов опций с более низкой стоимостью. Каждая платформа, как правило, предлагает услуги пакетами, что снижает их стоимость. Необходимо проанализировать предлагаемые пакеты и сделать наиболее подходящую выборку для размещения разных типов вакансий.

Пункт второй включает в себя сравнительный анализ размещения вакансии и самостоятельного подбора. Здесь необходимо сравнить конверсию откликов и конверсию самостоятельного подбора. Определить временные, финансовые затраты по обоим вариантам, выбрать наиболее подходящий вариант для каждого типа вакансии.

Пункт третий включает в себя поиск альтернативных источников, направленных на снижение стоимости размещения вакансии. Для этого необходимо провести анализ всех платформ и всех предложений по снижению цен на анализируемых платформах. Сформировать сводную таблицу, выбрать наиболее подходящие варианты для разных типов вакансий.

Мероприятие третье. Снижение количества времени работы над вакансией. В таблице 10 отразим план мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией.

Таблица 10 - План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Затраты временные (час)
1	Анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня)	Специалист и ведущий специалист отдела разработки нормативов по персоналу	28
2	Автоматизация рутинных задач рекрутера	Администратор сети	40
3	Усиление сотрудничества с центрами занятости	Ведущий специалист отдела подбора персонала	20

4	Обучение рекрутеров по программам подбора персонала	Ведущий специалист отдела профессионального обучения и развития персонала	40
-		Итого	128

В таблице 10 развернуто представлен План мероприятий по снижению количества времени работы над вакансией, который включает в себя четыре пункта с ответственными лицами, временными затратами и затратами в денежном эквиваленте.

Пункт первый включает в себя анализ рабочего времени рекрутера (фотография рабочего дня). Необходимо провести фотографии рабочего дня специалистов, которые непосредственно занимаются подбором персонала. Составить карту фотографии рабочего дня в которой отразить недостатки и проблемы в работе рекрутеров. Далее, после обнаружения недостатков провести работу по их устранению, и, таким образом снизить количество времени работы с вакансиями.

Пункт второй включает в себя автоматизацию рутинных задач рекрутера. К этой задаче необходимо подключить системного администратора, который сможет автоматизировать поток резюме, работу с электронной почтой, автоматические ответы и т.п. Таким образом у рекрутера высвободится время для выполнения других задач и снизится количество времени на закрытие вакансий.

Пункт третий включает в себя усиление сотрудничества с центрами занятости для увеличения потока откликов на вакансии и снижение времени на поиск кандидатов. Сайт Работа в России предоставляет в реальном времени помощь в подборе кадров, необходимо только заполнить заявление, в котором указать вакансию с условиями и требованиями к ней. Центры занятости будут автоматически направлять соискателей на данные вакансии.

Пункт четвертый включает в себя обучение рекрутеров по программам подбора персонала. Необходимо выбрать программы для обучения

специалистов по подбору персонала различными техниками, которые сокращают время на поиск и подбор. После подбора программ необходимо составить списки работников для направления на обучение, направить поочередно специалистов на обучение, провести контроль знаний и в дальнейшем подходить к процессу подбора с новыми знаниями и с меньшими временными затратами.

Мероприятие четвертое. Снижению индекса замен. В таблице 11 отразим план мероприятий по снижению индекса замен - количество случаев, в которых рекрутер вынужден искать замену устроенному им же кандидату, который не прошел испытательный срок.

Таблица 11-План мероприятий по повышению индекса замен

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Затраты временные (час)
1	Анализ неэффективного подбора (выявление отклонений в процессе подбора замененных работников)	Специалист отдела подбора персонала	40
2	Внедрение результатов проведенного анализа в процесс подбора персонала	Специалист отдела подбора персонала	16
		Итого	56

План мероприятий по снижению индекса замен в АО «Соединитель» включает два ключевых этапа, направленных на повышение качества подбора персонала и снижение текучести сотрудников.

Первый этап предусматривает проведение глубокого анализа неэффективного подбора, который заключается в выявлении отклонений и ошибок, допущенных при подборе заменённых работников. Для этого специалист по подбору персонала должен сформировать выборку всех кандидатов, которые были приняты на работу, но впоследствии заменены. Необходимо тщательно проанализировать их резюме на предмет соответствия требованиям вакансии, обращая внимание на возможные несоответствия в профессиональных навыках,

опыте и образовании. Параллельное анкетирование работников компании, принимавших участие в интервьюировании соискателей, позволяет собрать развернутые отзывы относительно методологии отбора, применяемых оценочных метрик и мотивации при вынесении вердиктов.

Последующий анализ полученной информации формирует структурированное представление о допущенных просчетах и упущениях, повлекших неэффективный найм персонала, с занесением результатов в аналитическую матрицу, отражающую корреляцию предпосылок и эффектов. Сформированная матрица становится базовым элементом для идентификации системных недочетов и определения векторов совершенствования процедур найма.

Второй этап направлен на внедрение результатов проведенного анализа в текущие процедуры подбора персонала. Разработанная сводная таблица интегрируется в стандарты и регламенты отдела кадров, что позволяет использовать её в качестве контрольного инструмента при оценке кандидатов. Для успешного внедрения проводится обучение HR-специалистов и других участников процесса рекрутинга, в ходе которого разъясняются выявленные типичные ошибки и предлагаются рекомендации по их устранению.

Процесс совершенствования методологии отбора персонала включает внедрение дополнительных контрольных механизмов и модификацию существующих инструментов оценки на основе накопленного опыта. Система подбора кадров обогащается расширенным комплексом тестовых заданий и практических ситуаций, позволяющих глубже анализировать профессиональные компетенции и личностный потенциал соискателей. Регулярная оценка результативности обновленных методик обеспечивает своевременную корректировку процедур найма. Утвержденные изменения закрепляются локальными нормативными актами, обязательными для применения рекрутерами организации.

В результате комплексного анализа системы рекрутинга АО «Соединитель» выявлены ключевые проблемы, влияющие на эффективность подбора персонала: рост стоимости вакансий, увеличение времени работы над ними, повышение

индекса замен и снижение индекса привлечения кандидатов. Для их устранения рекомендовано разработать и внедрить целенаправленные планы мероприятий, охватывающие повышение привлекательности вакансий, оптимизацию затрат, сокращение временных ресурсов и улучшение качества отбора. Реализация предложенных мер с распределением ответственности и контролем сроков позволит повысить результативность кадрового процесса, снизить издержки и укрепить кадровый потенциал организации.

### **Вывод по второй главе**

Вторая глава содержит комплексный анализ результативности рекрутинговых процессов по пяти ключевым метрикам. Проведенное исследование выявило устойчивую динамику увеличения финансовых затрат на закрытие позиций. Длительность рекрутингового цикла демонстрирует восходящий тренд при сохранении уровня акцептования джоб-офферов, несмотря на незначительное падение показателя в 2023 году. Метрики привлечения кандидатов и текучести персонала характеризуются нисходящей динамикой за рассматриваемый период.

Проведенный анализ системы рекрутинга выявил существенное снижение эффективности кадрового обеспечения организации. Ключевые показатели демонстрируют негативную динамику привлечения сотрудников, значительный рост затрат на закрытие позиций, увеличение продолжительности поиска кандидатов и повышенную текучесть персонала. Разработанный комплекс мер направлен на оптимизацию процессов найма через повышение результативности рекрутинговых кампаний, сокращение финансовых издержек при подборе специалистов, ускорение процедур заполнения вакантных должностей и стабилизацию кадрового состава организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование было направлено на модернизацию системы рекрутинга сотрудников через призму комплексного анализа существующих методик поиска и оценки кандидатов. Научно-практическая работа охватывает теоретические аспекты управления персоналом и современные тенденции в сфере подбора кадров. Методологическая база включает изучение эволюции рекрутинговых практик, специфики деятельности профильных агентств и цифровых инструментов найма. Практическая составляющая исследования сфокусирована на анализе процессов подбора персонала в АО "Соединитель". На основе полученных данных разработан комплекс рекомендаций по оптимизации рекрутинговых процедур для данного предприятия.

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

В первом параграфе современная наука рассматривает рекрутинг как комплексный процесс привлечения квалифицированных специалистов для заполнения вакантных позиций в организациях. Многочисленные научные исследования раскрывают сущность рекрутинга через призму целенаправленного поиска кандидатов, чьи профессиональные компетенции и личностные характеристики максимально соответствуют требованиям конкретной должности или специфике выполняемых работ.

Анализ академических трудов позволяет сформулировать расширенное определение рекрутинга как системной деятельности по идентификации и привлечению специалистов, которые обладают необходимыми квалификационными характеристиками для эффективного выполнения профессиональных обязанностей.

В современном рекрутинговом секторе применяются разнообразные методы поиска и подбора сотрудников, включая аутплейсмент, аутсорсинг, лизинг персонала, скрининг кадров, хедхантинг, executivesearch, мультиплейсмент, прелиминаринг и digital-рекрутинг. Уникальные характеристики каждого метода позволяют эффективно работать с

различными категориями кандидатов на рынке труда.

Во втором параграфе, рассмотрев теоретические аспекты рекрутинга в организации, сделаны выводы:

- рекрутинг в компании не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность;
- он должен работать в совокупности со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Рациональное распределение трудовых ресурсов требует системного анализа профессиональных компетенций, личностных характеристик и управленческого потенциала каждого специалиста для максимально эффективного использования человеческого капитала организации. Процесс подбора квалифицированных сотрудников должен осуществляться в соответствии со стратегическими целями компании и органично интегрироваться в общую систему кадрового менеджмента, включая программы развития персонала и корпоративную культуру предприятия.

Организационно-экономический анализ деятельности Центра по работе с персоналом АО «Соединитель» демонстрирует линейно-функциональную структуру управления, включающую два ключевых подразделения - управление кадров и управление по персоналу. Финансовые показатели организации характеризуются стабильным ростом выручки при сохранении удовлетворительного экономического состояния.

Кадровый состав Центра преимущественно сформирован специалистами, осуществляющими администрирование персонала и реализацию кадровой политики. Возрастное распределение сотрудников отражает доминирование работников среднего возраста с существенной долей специалистов старше 50 лет, при минимальном представительстве молодых кадров. Профессиональный опыт большинства сотрудников превышает четырехлетний стаж работы в сфере управления персоналом. Образовательный уровень коллектива характеризуется наличием высшего образования у преобладающей части работников, причем

90% сотрудников имеют профильную специализацию.

Управление персоналом в АО «Соединитель» строится на принципах поощрения работников за высокую производительность труда, уважения к ним и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс рекрутинга в АО «Соединитель» осуществляется поэтапно.

Этап 1. Выявление потребности в персонале.

Этап 2. Определения требований к вакансиям.

Этап 3. Анализ платформ для размещения вакансий.

Этап 4. Размещение вакансии. Работа с откликами. Подбор.

Этап 5. Отбор кандидатов. Собеседование.

Этап 6. Принятие решения о найме соискателя.

Динамика показателей движения персонала демонстрирует разнонаправленные тенденции: сокращение оборота по приему сопровождается временным ростом выбытия сотрудников в 2023 году с последующим спадом в начале 2024 года. Показатель постоянства кадрового состава характеризуется V-образной динамикой: снижением в 2023 году и восстановлением в 2024 году. Стабильность персонала демонстрирует устойчивый рост на протяжении анализируемого периода.

Многофакторная оценка эффективности рекрутинговых процессов выявила существенное увеличение финансовых затрат на закрытие вакантных позиций при одновременном росте длительности подбора персонала. Уровень принятия кандидатами предложений о трудоустройстве сохраняет стабильность после кратковременного снижения в 2023 году. Снижающаяся динамика прослеживается по показателям привлечения новых сотрудников и замещения существующих позиций.

По результатам анализа выявлены следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала:

- снижение индекса привлечения персонала;
- увеличение стоимости вакансии;
- увеличение количества времени работы над вакансией;

– снижение индекса замен.

Для устранения выявленных проблем даны предложения по разработке мероприятий по совершенствованию процесса рекрутинга в организации. Предложены следующие мероприятия: повышение индекса привлечения персонала, снижение стоимости вакансии, снижение количества времени работы над вакансией, снижение индекса замен.

Комплексный анализ финансовых затрат на внедрение усовершенствованной системы управления кадрами демонстрирует экономическую целесообразность предложенных изменений. Модернизация процессов рекрутинга в отделе по работе с персоналом АО «Соединитель» способствует стабилизации кадрового состава и минимизации показателей текучести сотрудников.

Улучшение методов подбора сотрудников поможет значительно снизить текучесть кадров до оптимального уровня в 6%. Обновление системы рекрутинга позволит быстрее закрывать вакансии и повысит стабильность коллектива. Использование выгодных пакетов услуг для размещения вакансий поможет сократить расходы на привлечение персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография/С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос.гос.гуманитар.ун-т, Н.И. Архипова.-М.: Проспект, 2018.- 161с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов/Т.Ю.Базаров.-Москва:Издательство Юрайт, 2020.-381 с.
3. Будник, Ю. А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом / Ю. А. Будник. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - №8 (246). -С. 68-77. -URL: <https://moluch.ru/archive/246/56705/> (дата обращения: 24.09.2022).
4. Варламов А.А. Виды трудовой адаптации. В сборнике: Сборник статей XLIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2020. С. 64-66.
5. Головина, Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. // В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики Международная научная конференция, посвященная 90- летию С.П. Капицы: сборник докладов.- 2021.-С. 316-323.
6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников: под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.
7. Горина, М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности/М.С.Горина//Modern Economy Success.-2019.-№3.-С. 15-22.
8. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 249 с.

9. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 212 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер: под редакцией И. М. Степнова: перевод Д. П. Конькова. - 4-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 800 с.
11. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н. А. Лытневой. - Орёл, 2017. - 200 с.
12. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 168 с.
13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2020. 64 с.
14. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 414 с.
15. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 202 с.
16. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Дело производства кадровой службе: учеб. - практ. пособие / М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова: под ред. А. Я. Кибанова. - М.: РГ-Пресс, 2021. - 78 с.
17. Макарова, Л. В. Особенности управления персоналом организации / Л. В. Макарова, Н. К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. - 2019. - № 1. - С. 242-244.
18. Мансуров, Л. Ф., Ильин С. В. Интерактивный отбор персонала // Уфимский государственный авиационный технический университет. Статья в сборнике трудов конференции. - 2018. - С. 279-285

19. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 191 с.

20. Мезенцева, Л.В., Мартыненко Н.К. Система отбора и найма кадров на примере АО «Энерго- Газ- Ноябрьск» // Филиал Тюменского индустриального университета, Ноябрьск. - 2019. Т.2. - № 1. - С. 125-132

21. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. - Москва: Русайнс, 2020. - 144 с.

22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 467 с.

23. Полузин, С.А. Содержание и уровни кадрового планирования в организации // ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли». Статья в сборнике трудов конференции. - 2018. - С. 261-265

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 280 с.

25. Соколова, Л.А., Конопина Ю.С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма подбора и расстановки персонала // ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», Калининград, - 2019. №2 (19). - с 1.

26. Тебекина А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. - М.: КноРус. 2020. 720 с.

27. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2019. - Т.9. (№6А). - С. 138-143.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2022). [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 10.09.2022).

29. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография/под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 248 с.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]: под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 467 с.

31. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) "Обобществах ограниченной ответственностью".

32. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

33. Фурсевич, И.Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики предприятия // Филиал Белорусского национального технического университета «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ». - 2019. - № 2 (72) - С. 71-76

34. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А. Шапиро О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.

35. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 208

36. Интернет-источник. Статья «Рекрутинг персонала» <https://profkadrovik.ru/articles/podbor/podbor-personala/?ysclid=l8tcfb7cnf81093861>

37. Устав АО «Соединитель»

38. Консультант-плюс

39. Интернет-источник. Сайт Ространснадзора [rostransnadzor.gov.ru](http://rostransnadzor.gov.ru)

40. Интернет – источник <https://it-vacancies.ru/blog/lucsie-praktiki-ispolzovaniia-virtualnyx-texnologii-pri-rekrutinge/>

