



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Комплексное внедрение бизнес-процессов набора персонала**

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

Проверка на объем заимствований:  
3,62 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«16» июня 2023 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП

 Корнysев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1(Я)  
Хасанова Юлия Равиловна 

Научный руководитель:

Лысенко Юлия Валентиновна 

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Сущность, цели и задачи найма и отбора персонала на предприятии.....	6
1.2 Этапы процесса найма и отбора персонала на предприятии	15
1.3 Современные технологии найма и отбора персонала на предприятии.....	22
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «УРАЛ-СНАБ» Г. ЧЕБАРКУЛЬ.....	30
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль.....	30
2.2. Анализ качественного и количественного состава персонала	31
2.3 Мероприятия по внедрению бизнес-процессов набора персонала на предприятии.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Найм и отбор персонала являются важными процессами для любой компании. Качество кадров определяет эффективность работы компании и ее конкурентоспособность на рынке. Поэтому, процессы найма и отбора персонала должны быть организованы и проводиться на высоком уровне.

Найм и отбор персонала включают в себя несколько этапов, которые должны быть продуманы и организованы компанией. Каждый этап процесса имеет свою цель и важность. Например, на этапе анализа потребностей в персонале определяются необходимые квалификации и опыт работы кандидатов, на этапе отбора кандидатов проводятся собеседования и проверки, а на этапе интеграции новых сотрудников проводится обучение и адаптация.

Для эффективного найма и отбора персонала необходимо использовать современные методы и инструменты. Например, компании могут использовать онлайн-собеседования, тестирование кандидатов, анализ данных о кандидатах и т.д. Это позволит повысить эффективность процесса и улучшить качество выбора кандидатов.

Наконец, процессы найма и отбора персонала должны быть прозрачными и честными для кандидатов. Компании должны соблюдать права и интересы кандидатов, предоставлять достаточную информацию о вакансии и требованиях, а также давать обратную связь на каждом этапе процесса. Это поможет улучшить репутацию компании и привлечь лучших кандидатов на вакансии.

Тема найма и отбора персонала является актуальной и важной для любой компании. Она связана с поиском, выбором и привлечением лучших кандидатов на работу, что является ключевым фактором для эффективного управления кадровым потенциалом и повышения конкурентоспособности компании.

Современные рыночные условия требуют от компаний постоянного совершенствования и оптимизации процессов найма и отбора персонала. Конкуренция на рынке труда становится все более высокой, и компании должны использовать новейшие методы и инструменты для нахождения и выбора наилучших кандидатов.

Кроме того, многие компании сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированных сотрудников, особенно в технологических отраслях. Поэтому, эффективный процесс найма и отбора персонала является важным фактором для привлечения и удержания талантливых сотрудников.

Наконец, правильно организованный процесс найма и отбора персонала может значительно повысить эффективность работы компании, улучшить качество ее продукции или услуг и улучшить общий уровень удовлетворенности сотрудников. Поэтому, тема найма и отбора персонала является актуальной и важной для любой компании, которая стремится к успеху и росту.

Целью выпускной квалификационной работы является комплексное внедрение бизнес-процессов набора персонала на предприятии ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль.

Для достижения цели исследования в работе были поставлены следующие задачи:

1. Описать сущность, цели и задачи найма и отбора персонала на предприятии.
2. Рассмотреть этапы процесса найма и отбора персонала на предприятии.
3. Рассмотреть современные технологии найма и отбора персонала на предприятии.
4. Привести общую характеристику предприятия ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль.
5. Провести анализ качественного и количественного состава персонала.

6. Разработать мероприятия по внедрению бизнес-процессов набора персонала на предприятии.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль.

Предмет исследования – система найма и отбора персонала в организации.

Теоретическую и методологическую основу работы составили современные методы найма и отбора персонала в организации. В основу исследования были положены научные труды отечественных и зарубежных ученых по различным аспектам рассматриваемой проблематики.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность, цели и задачи найма и отбора персонала на предприятии

Найм и отбор персонала - это процессы, связанные с поиском, выбором и привлечением наилучших кандидатов на работу в компании. Сущность найма и отбора персонала заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящих кандидатов для выполнения работы, которые будут иметь наибольший вклад в достижение целей компании.

Процессы найма и отбора персонала начинаются с анализа потребностей в персонале, где определяются требуемые квалификации и опыт работы кандидатов, а также объем и характеристики работы, которую необходимо выполнить. Из этого анализа разрабатывается описание вакансии, которое включает в себя обязанности, требования к кандидатам, условия работы и компенсацию.

Далее, компания проводит поиск кандидатов. Существует множество источников, которые компании могут использовать для поиска и привлечения кандидатов на работу. Некоторые из наиболее распространенных источников найма персонала включают в себя:

1. Внутренние базы данных кандидатов: компании могут использовать свои собственные базы данных кандидатов, которые могут включать информацию о прошлых и настоящих сотрудниках компании, а также о кандидатах, которые присылали свои резюме в прошлом.

2. Рекомендации сотрудников: компании могут использовать сеть своих сотрудников для поиска кандидатов на работу. Сотрудники могут рекомендовать своих знакомых и коллег на интересующие вакансии.

3. Реклама вакансий на сайтах работы: компании могут размещать объявления о вакансиях на специализированных сайтах по поиску работы, таких как HeadHunter, SuperJob, Rabota.ru и др.

4. Поиск на социальных сетях: компании могут использовать социальные сети, такие как LinkedIn, VK, для поиска кандидатов на работу. На этих платформах можно найти профессиональные сообщества, в которых активно обсуждаются темы, связанные с отраслью, в которой работает компания.

5. Реклама на сайте компании: компании могут размещать объявления о вакансиях на своем сайте. Это позволяет привлекать кандидатов, которые уже заинтересованы в компании и ее продуктах или услугах.

6. Рекрутинговые агентства: компании могут обратиться к рекрутинговым агентствам, которые будут искать кандидатов на работу за определенное вознаграждение.

Компании могут использовать один или несколько источников, чтобы найти наилучших кандидатов на работу. Важно выбрать наиболее эффективные и релевантные источники для поиска кандидатов, чтобы обеспечить эффективность и результативность процесса найма и отбора персонала.

После этого начинается этап отбора кандидатов. Этап отбора кандидатов - это важный этап процесса найма и отбора персонала, на котором проводится оценка кандидатов на соответствие требованиям вакансии и выбираются наиболее подходящие кандидаты для продвижения на следующий этап процесса.

Этап отбора кандидатов может включать в себя следующие шаги:

1. Предварительный отбор: на этом этапе проводится первичная оценка резюме и анкет кандидатов на соответствие требованиям вакансии. Кандидаты, чьи резюме не соответствуют требованиям, могут быть исключены из рассмотрения.

2. Телефонное интервью: на этом этапе проводится короткое телефонное интервью с кандидатами, чтобы уточнить дополнительную информацию о них и оценить их коммуникативные навыки.

3. Личное собеседование: на этом этапе проводится личное собеседование с кандидатами, на котором оцениваются их профессиональные и личностные качества, способности и навыки. Также на собеседовании можно задать дополнительные вопросы и уточнить информацию, указанную в резюме.

4. Тестирование: на этом этапе проводятся различные тесты, которые позволяют оценить знания, навыки и способности кандидатов, в зависимости от требований вакансии. Например, это могут быть тесты на знание языков программирования, тесты на логическое мышление, тесты на знание продуктов компании и т.д.

5. Проверка предыдущих работодателей: на этом этапе проводится связь с прошлыми работодателями кандидатов, чтобы уточнить информацию о прошлом опыте работы, квалификации и личных качествах кандидата.

После проведения всех этапов отбора кандидатов компания выбирает наиболее подходящих кандидатов для продвижения на следующий этап процесса, который может быть заключением договора о найме. Затем, новые сотрудники вводятся в рабочий процесс, знакомятся с компанией, ее ценностями и культурой, а также проходят обучение и адаптацию.

Сущность найма и отбора персонала заключается в привлечении и выборе наилучших кандидатов для работы в компании. Компании должны использовать эффективные методы и инструменты для этого процесса, чтобы выбрать наиболее подходящих кандидатов и повысить эффективность работы компании.

Основной целью найма и отбора персонала на предприятии является привлечение наилучших кандидатов на работу и формирование команды профессионалов, которые смогут эффективно выполнять задачи компании



и достигать ее целей. Кроме того, процесс найма и отбора персонала имеет следующие цели:

1. Заполнение вакансий: целью найма и отбора персонала является заполнение вакансий в компании, чтобы обеспечить необходимый уровень персонала для выполнения работ.

2. Увеличение эффективности работы компании: правильный подбор персонала может помочь компании увеличить эффективность работы и повысить ее конкурентоспособность.

3. Уменьшение текучести кадров: с помощью правильного найма и отбора персонала компания может уменьшить текучесть кадров, то есть уменьшить количество увольнений и неудачных наймов.

4. Формирование команды профессионалов: целью найма и отбора персонала является сбор команды профессионалов, которая сможет выполнять задачи компании.

5. Сохранение и улучшение репутации компании: правильный подбор персонала может помочь компании сохранить и улучшить ее репутацию и имидж на рынке труда.

6. Уменьшение затрат на найм: правильный подбор персонала может помочь компании уменьшить затраты на найм и обучение новых сотрудников.

7. Развитие культуры компании: целью найма и отбора персонала является развитие культуры компании, формирование ее ценностей и принципов.

В целом, процесс найма и отбора персонала на предприятии имеет множество целей, которые направлены на формирование профессиональной команды и обеспечение эффективности работы компании.

Задачи найма и отбора персонала на предприятии включают в себя следующие:

1. Анализ потребностей в персонале: задачей найма и отбора персонала является анализ потребностей компании в персонале. На этом

этапе определяются требуемые квалификации, опыт работы, навыки и компетенции, необходимые для выполнения задач компании.

2. Разработка вакансий: на основе анализа потребностей в персонале компания разрабатывает вакансии, которые соответствуют требованиям и описывают все необходимые квалификации и навыки для выполнения задач.

3. Поиск кандидатов: задачей найма и отбора персонала является поиск кандидатов, которые соответствуют требованиям вакансий. Компания может использовать различные источники для поиска кандидатов, такие как внутренние базы данных, рекомендации, реклама вакансий на сайтах работы, поиск на социальных сетях и рекрутинговые агентства.

4. Оценка кандидатов: задачей найма и отбора персонала является оценка кандидатов на соответствие требованиям вакансий. На этом этапе проводятся различные процедуры, такие как предварительный отбор, телефонное интервью, личное собеседование, тестирование и проверка референсов, чтобы выбрать наиболее подходящих кандидатов для продвижения на следующий этап процесса.

5. Найм и интеграция: задачей найма и отбора персонала является проведение процедуры найма и интеграции новых сотрудников в команду. На этом этапе проводятся процедуры, такие как подписание договора, проведение обучения и введение новых сотрудников в культуру и процессы компании.

6. Оценка эффективности: задачей найма и отбора персонала является оценка эффективности процесса найма и отбора персонала. Оценка может помочь компании выявить проблемы в процессе и внести необходимые изменения для улучшения эффективности процесса.

При анализе резюме следует обратить внимание на следующие аспекты:

1. Соответствие квалификационных требований: Важно убедиться, что соискатель имеет необходимые квалификации, опыт работы и навыки, которые требуются для выполнения задач на вакансию, на которую он претендует.

2. Опыт работы: Стоит обратить внимание на опыт работы соискателя, включая места работы, должности, период работы и достижения. Опыт работы должен быть релевантен для вакансии, на которую претендует соискатель.

3. Навыки и квалификации: Важно убедиться, что соискатель обладает необходимыми навыками и квалификациями для выполнения задач на вакансию. Например, знание определенных программ, языков программирования, навыки управления проектами и т.д.

4. Достижения: Стоит обратить внимание на достижения соискателя, которые могут быть полезны для компании. Например, выполнение проектов, получение премий и наград, участие в конференциях и т.д.

5. Орфография и грамматика: Важно проверить резюме на орфографические и грамматические ошибки. Резюме должно быть написано грамотно и четко.

6. Форматирование и оформление: Резюме должно быть удобочитаемым и иметь четкую структуру. Важно обратить внимание на использование заголовков, списков, жирного шрифта и т.д.

7. Личностные качества: Некоторые вакансии могут требовать определенных личностных качеств у соискателей. Например, коммуникабельность, лидерство, ответственность и т.д. Стоит обратить внимание на указание таких качеств в резюме.

Анализ портфолио, документов и анкетных данных. Портфолио – это аккуратно подшитый сборник собственных работ и достижений. Фактически он может быть у любого профессионала – будь то менеджер по персоналу, маркетолог, менеджер проекта. Достижения могут отражаться и

в таких документах, как дипломы, сертификаты, автобиография, трудовая книжка и т.п.

При оценке кандидатуры менеджера, специалиста большое значение придается его жизненному опыту, который тесно связан с продолжительностью непрерывного стажа работы. Именно под этим углом зрения изучается биография. Основными аспектами анализа обычно являются: семейные отношения, характер образования, главные потребности и интересы, результативность, особенности интеллекта, общительность.

Полученная информация позволяет кадровой службе систематизировать выделение событий и ситуаций из профессиональной и частных областей, например, успехи в обучении, спортивные успехи, профессиональные переходы с одной работы на другую. Информация пригодна для предварительного отбора и оценки.

Претенденты на вакантную должность должны соответствовать требованиям к квалификации и компетенции. Для этого разрабатываются квалификационная карта и карта навыков или профиль работы или портрет «идеального» кандидата (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура квалификационной карты, карты компетенций и профиля должности

Квалификационная карта содержит требования, относящиеся к уровню обучения, академической квалификации, аспирантуре и профессиональному опыту, определенные должностными инструкциями и характеристиками квалификации профессий работников, содержащимися в справочнике характеристика квалификации работников по профессиям. [14] В отличие от квалификационных характеристик, указанных в справочнике,

квалификационная карта, разработанная одной компанией, определяет требования к оплачиваемой профессии.

В квалификационной карточке также можно указать требования к специальным знаниям и навыкам.

Квалификационная карта - это инструмент, который упрощает процесс отбора. Определить квалификацию заявителя на основе изучения определенных документов намного проще, чем его способность выполнять определенные функции или уровень развития характеристик. Недостаток квалификационной карты состоит в том, что она состоит из формальных характеристик и не имеет достаточной информации для проверки личностных качеств и потенциала кандидатов.

Описание работы или портрет «идеального» соискателя содержат квалификационную карточку и карточку компетенции, в которых указаны знания, навыки, способности и характеристики, которые необходимы работнику для эффективного выполнения конкретной работы [19].

Компетенции должны быть сформулированы четко и однозначно. Для формирования навыков, которыми должны обладать кандидаты на вакантную должность, необходимо учитывать:

- этап развития бизнеса организации (рост или стабилизация);
- характеристики корпоративной культуры (коллективная среда, стиль руководства, методы принятия решений и разрешения конфликтов, отношение к командной работе, стремление к профессиональному и официальному развитию, лояльность и т. Д.);
- специфика компании, должность, условия труда и т. д.

Каждая компетенция также должна иметь свой собственный инструмент оценки, с помощью которого вы можете измерить и определить уровень развития кандидата. Этими инструментами могут быть: профессиональные и личностные тесты, интервью, графологические знания, рекомендации по проверке и т.д. Использование описанных инструментов требует специальной подготовки для людей, занимающихся профессиональным отбором.

При разработке критериев отбора необходимо проводить различие между обязательными критериями, расхождение кандидатов которых должно быть основанием для отказа им в работе или предотвращения их участия в других процедурах отбора. Помимо обязательства, необходимо определить желаемые критерии, соответствие которых кандидатам присваивают им конкурентные преимущества. Приоритет критериев отбора, и особенно навыков, зависит от специфики компании, должности и корпоративной культуры. [7]

## 1.2 Этапы процесса найма и отбора персонала на предприятии

Процесс найма и отбора персонала на предприятии включает несколько этапов:

1. Анализ потребностей в персонале. На этом этапе определяются требования к вакансии, необходимые квалификации, опыт работы, навыки и компетенции, необходимые для выполнения задач компании.

2. Разработка вакансии. На этом этапе создается описание вакансии, которое содержит информацию о требованиях к кандидатам, условиях работы, ответственности и других деталях, которые могут быть полезны для соискателей.

3. Поиск кандидатов. На этом этапе используются различные методы поиска кандидатов, такие как публикация вакансии на сайтах поиска работы, поиск в базах данных, рекомендации от сотрудников и другие.

4. Оценка кандидатов. На этом этапе проводятся телефонные и личные интервью, тестирование и проверка референсов кандидатов, чтобы оценить их соответствие требованиям вакансии.

5. Выбор кандидата. На этом этапе работодатель выбирает наиболее подходящего кандидата для приглашения на работу. Он может учитывать различные факторы, такие как опыт работы, квалификации, личностные качества и другие.

6. Предложение о работе. На этом этапе работодатель предлагает выбранному кандидату работу и обсуждает условия трудоустройства, такие как зарплата, график работы, бенефиты и другие.

7. Найм и интеграция. На этом этапе происходит оформление документов, проведение вводного обучения и интеграция нового сотрудника в команду.

8. Оценка эффективности. На последнем этапе проводится оценка эффективности процесса найма и отбора персонала, чтобы выявить возможные проблемы и внести необходимые изменения в процесс.

Организация должна стремиться проявлять максимальную осторожность в процессе отбора, который определяет возможность и эффективность последующего размещения персонала, что требует оценки качества кандидатов, подающих заявки по собственной инициативе.

Давайте выберем этапы и темы технологии подбора персонала. Процесс отбора имеет свои особенности в каждой организации. Однако это не мешает нам определить основные этапы, которые персонал службы персонала должен пройти в значительной степени (рисунок 1.2).

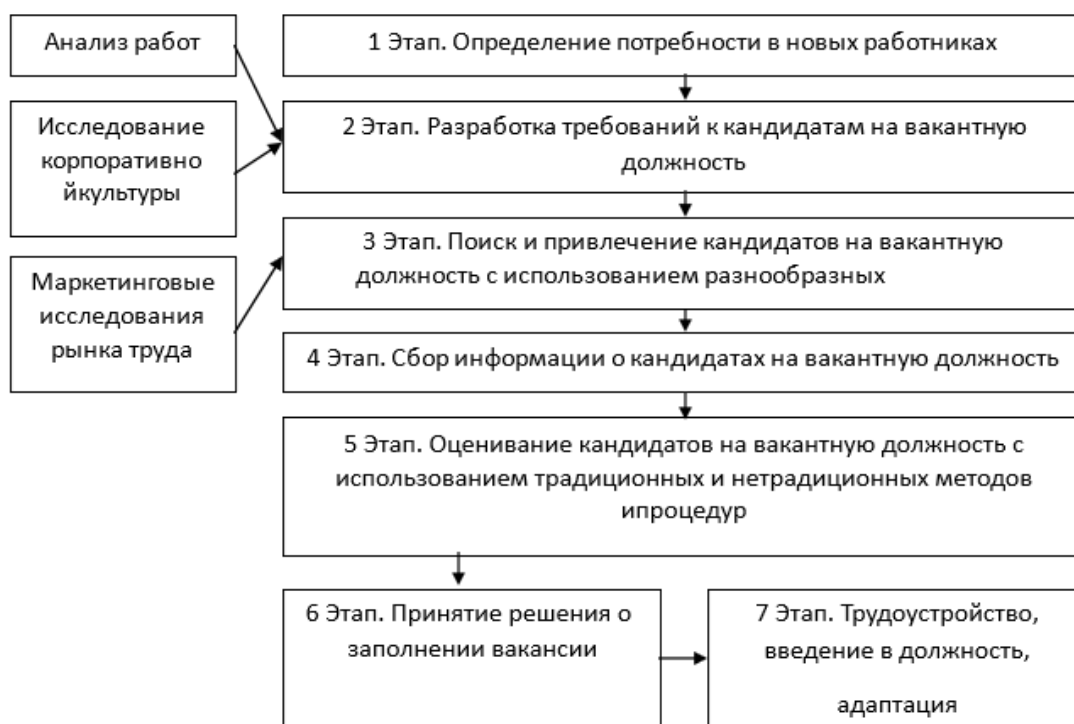


Рисунок 1.2 - Этапы профессионального подбора персонала



Выбор сотрудников в компаниях может быть сделан любым должностным лицом в зависимости от характеристик и размера компании, наличия кадровых служб или отдельных специалистов по управлению персоналом, категорий персонала, характеристик профессий или должностей, их места в организационной структуре, срочности заполнения должности и т. д.

Следующим шагом после определения необходимости отбора новых сотрудников является разработка требований к соискателям на вакантную должность или критерии отбора работы. Эти критерии разработаны на основе результатов анализа работы.

Выбор методов поиска и привлечения кандидатов зависит от специфики компании и вакансии, срочности ее заполнения, выделяемых финансовых ресурсов, наличия достаточного количества специалистов, необходимых на рынке труда, и т.д.

В современной практике при внешнем отборе кандидатов используются в основном следующие технологии: отбор, подбор персонала и охота за головами. Отношения между ними можно рассматривать как пирамиду (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Пирамида подбора кандидатов

Вакансии низкого уровня обычно закрываются с помощью скрининга, специалисты среднего уровня отбираются с помощью рекрутинга, а старшие менеджеры и высококвалифицированные специалисты отбираются с использованием метода хедхантинг.

Рассмотрим каждый из методов более подробно.

Скрининг - это «поверхностный отбор», он проводится по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив много резюме, отбор осуществляется самим заказчиком, а кадровое агентство выступает в качестве поставщика подходящих кандидатов.

Рекрутинг - это «всесторонний отбор», который учитывает личные характеристики и деловые качества заявителя, осуществляется рекрутинговым агентством на основе кандидатов и ответов на объявления в СМИ. Результат отбора зависит от опыта рекрутера и содержания базы данных кандидатов.

Хедхантинг - это «качественный поиск», который учитывает и непосредственно организует особенности компании, рабочей среды, бизнеса и личных качеств заявителя - без объявления вакансии в СМИ.

Хедхантинг принципиально отличается от рекрутинга и скрининга. Отбор специалистов для готовых баз данных среди соискателей, которые изъявили желание получить новую работу, опубликовали резюме на соответствующих интернет-порталах или ответили на открытую вакансию, обычно не подходят для поиска сотрудников высшего класса. Большинство из них работают и имеют высокую заработную плату. Кроме того, они обычно не читают газет с предложениями о работе и рекламой в Интернете, и таких кандидатов на открытом рынке труда трудно и не очень многообещающе. Поэтому поиск специалиста часто возможен только через прямой поиск.

Основными потребителями хедхантинговых услуг являются компании двух типов:

1. Компании, которые покинули стадию быстрого роста и развития и находятся в стадии стабилизации. Их задача - оптимизировать бизнес- процессы и

общее управление. Для сохранения позиций на рынке и дальнейшего развития им требуется все больше профессиональных менеджеров и высококвалифицированных специалистов.

2. Компании, которые интенсивно развиваются или находятся в процессе формирования. Этим компаниям нужны менеджеры с серьезным опытом, способные разработать стратегию развития бизнеса, бизнес-процессы, сохранить целостность команды, работать с инвестиционными проектами, а также специалисты. Это может стать одним из основных конкурентных преимуществ организации..

Услуга хедхантинга является довольно дорогой: в мировой практике гонорар за поиск и "переманивание" специалиста составляет порядка 30% от общего годового дохода принятого на работу кандидата. В России в среднем эта доля варьируется от 20 до 35%. В небольших городах кадровые агентства берут за подбор не более 10% годового оклада, тогда как в Москве, по итогам V исследования рынка рекрутмента, ни одно агентство не согласилось позиционироваться в 10-процентной ценовой нише [17].

Рассмотрим наиболее распространенные методы привлечения персонала, которые встречаются в современных условиях.

1. Поиск внутри организации (вакансии на должности руководителей среднего и высшего уровня). При ротации персонала, появлении новых должностей, связанных с развитием компании, на предприятии появляются новые вакансии. При этом руководству компании в первую очередь необходимо уделить внимание уже работающим в настоящее время в организации сотрудникам. Это не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, работникам не нужно вливаться в коллектив. Но этот метод ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей отделов и служб, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неудобных.

2. Подбор с помощью сотрудников (вакансии на специальные и рабочие

должности). Этот метод не требует финансовых затрат, он обеспечивает высокую степень совместимости вновь нанятого персонала с компанией благодаря тесным контактам со специалистами, уже работающими в бизнесе. Однако следует иметь в виду, что сотрудники, которые дают рекомендации, не являются профессионалами в подборе персонала, иногда они не знают должностных обязанностей для вакансии. Это не позволяет выбирать высокопрофессиональный персонал. Наем с помощью сотрудников способствует развитию семьи. Выбор знаний основан не на профессионализме наемного персонала, а на личной выгоде человека, который рекомендует: либо желание сделать добро своим друзьям, знакомым или желание иметь своего союзника, партнера и т. д.

3. Реклама в СМИ. Медийная реклама обеспечивает широкое освещение потенциальных вакансий при относительно низких затратах. Сегодня существует достаточный выбор публикаций по рынку труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Все зависит от распространения, периодичности публикации, системы распространения, появления публикации, доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты использования и демократичного процесса регистрации на сайте. Следует иметь в виду, что в одних СМИ реклама работает эффективнее, в одних местах и в других - в других.

Многое зависит и от текста объявления, насколько он привлекателен и понятен соискателю.

Это относится и к объявлениям в Интернете. В современном обществе Интернетом увлекаются как кандидаты, так и сотрудники компаний (и работодатели, и кадровые агентства). Сайтов, занимающихся подбором кандидатов, сейчас очень много. Поэтому многие организации размещают информацию о вакансиях на своих корпоративных сайтах. При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству кандидатов, на что требуется огромное количество времени. При таком методе подбора работников некоторые соискатели могут не оправдать ожиданий предприятий, и, наоборот.

4. Подбор сотрудников через кадровые агентства. Этот метод становится все более привлекательным для предприятий, поскольку кадровые агентства выполняют всю основную работу, а работодатель только выдвигает свои требования и рассматривает кандидатов, выбранных агентством. При обращении в кадровое агентство успех набора персонала зависит от того, насколько грамотно сформулированы требования к соискателям, насколько правильно они понимаются сотрудником агентства, работающим с компанией-заказчиком, и от его эффективности в работе. Срок выбора необходимого специалиста зависит от качества заказа кадровым агентством. При использовании этого метода следует иметь в виду, что услуги агентств обычно оплачиваются и требуют значительных затрат для предприятия.

5. Кандидаты, проявившие себя. Бывает, что сотрудник управления персоналом должен иметь дело с такими кандидатами. Прочитав объявление о вакансии, они предлагают себя, на всякий случай, без объявления вакансии, на которую они претендуют. Вероятность того, что какой-либо из этих заявителей запросит компания, низкая, как и стоимость этого метода..

6. Отбор в образовательных учреждениях. Сегодня все больше компаний обращают внимание на выпускников, что обеспечивает приток «свежих» специалистов. Однако специалисту требуется больше времени, чтобы войти в должность из-за отсутствия профессионального опыта. Преимущество этого метода заключается в том, что система обучения адаптирована к потребностям рынка. И поэтому компании готовы вырастить штат из молодых специалистов, которые изучают все этапы производства «с нуля». Многие компании начинают инвестировать в персонал, как это происходит во всем мире. Этот метод имеет хорошую перспективу.

7. Государственная служба занятости. Государственная служба занятости снижает социальную напряженность в обществе и способствует занятости безработных. Потенциал государственной службы занятости далеко не полностью используется. Не все организации готовы сотрудничать с

государственной службой занятости из-за непрозрачности экономики и подавать заявки, как правило, только на низкоквалифицированный и низкооплачиваемый персонал. В результате доверие к обслуживанию среди населения не увеличивается. Поэтому, по нашему мнению, государственная служба занятости должна более активно участвовать в подборе специалистов на рабочие места, публикуемые компаниями в СМИ. Это изменит отношение работодателей и соискателей.

Использование государственной службы занятости при подборе персонала позволяет нам искать кандидатов при отсутствии финансовых затрат.

Следует отметить, что единственного оптимального метода не существует. Менеджеры по персоналу, когда они начинают выбирать необходимых кандидатов, должны учитывать множество факторов. Для успешного исследования необходимо использовать, как правило, несколько методов, которые помогают сократить период отбора, повысить качество персонала и снизить финансовые затраты. При использовании разных методов число кандидатов, из которых можно выбирать высокопрофессиональных специалистов, также будет высоким [15].

### 1.3 Современные технологии найма и отбора персонала на предприятии

Технология управления персоналом включает в себя организацию, набор, найм, оценку, профессионализацию и адаптацию компании, обучение, управление карьерой и карьерный рост, мотивацию и организацию работы, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития компании, освобождение персонала и персонала др. [12]

Главной целью технологии подбора персонала является обеспечение организации кадрами. Процесс подбора работников имеет свою специфику, однако это не мешает выделить основные его этапы, которые работники службы персонала или менеджер по персоналу должны по большей части соблюдать.

Для успешного функционирования организации очень важно обеспечить высокопрофессиональных сотрудников. В современных организациях высококвалифицированный работник - это специалист с соответствующим уровнем образования, практическим опытом работы, компетентным, творческим и ответственным подходом к своим профессиональным обязанностям, постоянно повышающим свой профессиональный уровень, стремящимся к культурному и духовному развитию. Поскольку на рынке труда таких людей мало, директора компаний стараются искать таких сотрудников, прежде всего, на ключевые должности. Это решается с помощью профессионального отбора, процесса, обеспечивающего организацию сотрудников с необходимой квалификацией, способных своевременно и эффективно выполнять поставленные задачи и достигать поставленных целей.

В российской практике трудовых отношений большинство предприятий осуществляют подбор кадров, во многом, судя о них по полученному ими формальному образованию. При равных показателях работодатели ориентируются на уровень образования человека. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.

Одним из наиболее востребованных способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем на данной фирме, временем работы на фирме на определенной должности или в составе определенного отдела [18].

В американских схемах по подбору персонала широко используются следующие требования для доказательства соответствия работника условиям работы:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества данной работы (тест должен измерять одну из этих констант);

- необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Современные технологии найма и отбора персонала на предприятии включают в себя использование новых информационных технологий, аналитики данных и социальных сетей. Некоторые из них:

1. Использование онлайн-платформ для поиска и найма кандидатов. В России существует ряд онлайн-платформ для поиска и найма кандидатов. Некоторые из них:

HeadHunter – это одна из самых популярных онлайн-платформ в России для поиска работы. HeadHunter позволяет работодателям публиковать вакансии, просматривать резюме кандидатов и связываться с подходящими кандидатами.

SuperJob – это платформа для поиска работы, которая позволяет работодателям публиковать вакансии и находить подходящих кандидатов. SuperJob также предоставляет информацию о зарплатах и требованиях к кандидатам.

Rabota.ru – это онлайн-платформа для поиска работы, которая объединяет в себе множество вакансий со всей России. Работодатели могут публиковать вакансии на Rabota.ru и находить кандидатов, которые отвечают требованиям.

Zarplata.ru – это платформа, которая позволяет работодателям публиковать вакансии и находить кандидатов по различным критериям, таким как опыт работы, образование и навыки.

hh.ru – это онлайн-платформа, которая объединяет в себе множество вакансий со всей России. Работодатели могут публиковать вакансии на hh.ru и находить кандидатов, которые отвечают требованиям.



Эти платформы позволяют работодателям привлекать больше кандидатов и находить наиболее подходящих кандидатов для вакансий. Однако, чтобы успешно найти подходящего кандидата, необходимо составить качественное описание вакансии и определить ясные требования к кандидатам.

2. Использование аналитических инструментов для подбора кандидатов. Использование аналитических инструментов для подбора кандидатов в России становится все более популярным. Некоторые компании уже используют такие инструменты для анализа данных о кандидатах и подбора наиболее подходящих кандидатов для вакансий. Вот несколько примеров инструментов:

TalentScan – это аналитическая платформа, которая использует машинное обучение и анализ данных, чтобы оценить соответствие кандидатов требованиям вакансии. TalentScan анализирует данные из резюме, профилей в социальных сетях и других источников, чтобы подобрать наиболее подходящих кандидатов для вакансии.

CleverStaff – это система управления кандидатами, которая позволяет автоматизировать процесс найма и отбора персонала. CleverStaff предоставляет аналитические инструменты для анализа данных о кандидатах, такие как опыт работы, образование и навыки, чтобы помочь работодателям выбрать наиболее подходящих кандидатов для вакансии.

Skillaz – это платформа, которая использует анализ данных и машинное обучение для подбора кандидатов. Skillaz анализирует навыки и опыт работы кандидатов, чтобы помочь работодателям выбрать наиболее подходящих кандидатов для вакансии.

HR-Portal – это платформа для управления персоналом, которая предоставляет аналитические инструменты для анализа данных о кандидатах и сотрудниках. HR-Portal позволяет работодателям оценивать производительность сотрудников и идентифицировать наиболее успешные кандидаты для вакансии.

Эти инструменты позволяют работодателям более эффективно анализировать данные о кандидатах и подбирать наиболее подходящих кандидатов для вакансий.

3. Проведение онлайн-интервью. С помощью онлайн-интервью можно проводить собеседования с кандидатами удаленно через видео-конференцию, что удобно для компаний, которые работают с кандидатами из других регионов или стран. Вот несколько преимуществ проведения онлайн-интервью:

Экономия времени и ресурсов. Проведение онлайн-интервью позволяет сократить расходы на организацию собеседований, так как не требуется оплата билетов на самолет, проживания и питания для кандидатов.

Большая гибкость в выборе кандидатов. Онлайн-интервью позволяют работодателям проводить собеседования с кандидатами из любой точки мира, что увеличивает шансы найти наиболее подходящих кандидатов для вакансии.

Удобство для кандидатов. Онлайн-интервью предоставляют кандидатам возможность участвовать в собеседовании удаленно, что может быть удобно для тех, кто не может приехать на личное собеседование из-за географического расположения или других причин.

Возможность записи интервью. Онлайн-интервью можно записывать, что позволяет работодателям просматривать запись интервью в любое время, а также делиться записью с другими членами команды для принятия решения о найме.

Для проведения онлайн-интервью можно использовать различные онлайн-платформы для видео-конференций, такие как Zoom, Skype, Google Meet и другие.

4. Использование социальных сетей для поиска кандидатов. Социальные сети предоставляют доступ к большому количеству потенциальных кандидатов, которые активно используют социальные медиа для своей профессиональной деятельности. Вот несколько социальных сетей, которые можно использовать для поиска кандидатов в России:

LinkedIn – это социальная сеть для профессионалов, которая позволяет работодателям публиковать вакансии, а также находить и связываться с

подходящими кандидатами. LinkedIn также предоставляет инструменты для поиска кандидатов по определенным критериям, таким как опыт работы, навыки и образование.

Vkontakte – это одна из самых популярных социальных сетей в России, которую могут использовать работодатели для поиска кандидатов через публикации в группах и сообществах, поиск по ключевым словам или рекламные кампании.

Telegram – это популярный мессенджер в России, который также может быть использован для поиска кандидатов через создание каналов компании и публикацию вакансий, а также нахождения кандидатов через поиск по хештегам или рекламные кампании.

5. Использование оценочных центров. Оценочные центры (assessment centers) - это метод оценки и отбора кандидатов, который используется компаниями для определения наиболее подходящих кандидатов на ключевые должности. Этот метод основан на оценке производительности кандидатов в реальных или смоделированных бизнес-ситуациях.

В России оценочные центры также широко используются компаниями для отбора и оценки кандидатов на вакансии. Оценочные центры могут включать в себя различные элементы, такие как групповые и индивидуальные упражнения, бизнес-игры, ролевые игры и тесты.

Оценочные центры используются компаниями для определения следующих качеств кандидатов:

Лидерские качества: способность принимать решения, управлять людьми, общаться и мотивировать других.

Коммуникативные навыки: способность эффективно общаться и убеждать других людей, работать в команде и решать проблемы.

Аналитические навыки: способность анализировать информацию и принимать решения на основе данных.

Работа в условиях стресса: способность работать эффективно в условиях быстрого темпа и высокой нагрузки.

Оценочные центры помогают компаниям принимать более обоснованные решения о найме и оценке персонала, тем самым улучшая качество подбора персонала.

6. Рекомендации от сотрудников. Многие компании используют программы, которые позволяют сотрудникам делиться вакансиями со своими связями в социальных сетях или по электронной почте.

Эти технологии позволяют работодателям привлекать больше кандидатов, быстрее находить наиболее подходящих кандидатов и повышать эффективность процесса найма и отбора персонала.

В процессе найма и отбора персонала компании нужно уделить особое внимание каждому этапу, чтобы найти наилучших кандидатов на работу и обеспечить эффективность работы компании. Этапы процесса включают в себя анализ потребностей в персонале, поиск кандидатов, отбор кандидатов и найм, а также интеграцию новых сотрудников.

Компании могут использовать различные источники для поиска кандидатов, такие как внутренние базы данных, рекомендации сотрудников, реклама вакансий на сайтах работы, поиск на социальных сетях и рекрутинговые агентства. Важно выбрать наиболее эффективные и релевантные источники для поиска кандидатов.

На этапе отбора кандидатов проводится оценка кандидатов на соответствие требованиям вакансии и выбираются наиболее подходящие кандидаты для продвижения на следующий этап процесса. Этот этап может включать в себя предварительный отбор, телефонное интервью, личное собеседование, тестирование и проверку референсов.

Важно проводить весь процесс найма и отбора персонала тщательно и объективно, чтобы выбрать наилучших кандидатов на работу и обеспечить эффективность работы компании. Более тщательный подход к найму и отбору

персонала может помочь компании привлечь наилучшие таланты, что в свою очередь может привести к улучшению результативности и успеха организации.

Существуют различные методы и инструменты для поиска, найма и оценки персонала, которые могут помочь компаниям найти наиболее подходящих кандидатов на вакансии. Онлайн-интервью, использование социальных сетей, автоматизация процесса найма и отбора персонала, а также оценочные центры - это лишь несколько примеров методов, которые компании могут использовать для улучшения качества подбора персонала и повышения эффективности процесса найма. Однако, для успешного проведения процесса найма и оценки персонала необходимо иметь хорошо определенные критерии отбора, профессионально оформленные вакансии и страницы компании, а также опыт и навыки для правильной оценки кандидатов.

## **ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «УРАЛ-СНАБ» Г. ЧЕБАРКУЛЬ**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль**

Организация общество с ограниченной ответственностью «Урал-Снаб» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 16 лет назад 23 ноября 2006.

Основной вид деятельности организации: Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки (код по ОКВЭД 10.89).

Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 10.89 «Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки» составляет 7 лет. Исследуемая организация уже существует дольше.

ООО «Урал-Снаб» зарегистрировано по адресу: 456440, обл. Челябинская, г. Чебаркуль, ул. Суворова, д. 24, оф. 1.

Учредителем ООО «Урал-Снаб» является: Каширин Александр Владимирович.

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 28 сентября 2011 г. является директор Семкин Евгений Борисович.

В 2022 году среднесписочная численность работников ООО «Урал-Снаб» составила 59 человек. Это на 10 человек больше, чем в 2021 году.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности организации в таблице 2.1.

Уставный капитал ООО «Урал-Снаб» составляет 310 тыс. руб. Это значительно больше минимального уставного капитала, установленного законодательством для ООО (10 тыс. руб.).

В 2022 году организация получила выручку в сумме 118 млн руб., что на 44,3 млн руб., или на 59,8%, больше, чем годом ранее.

Таблица 2.1 – Финансовые результаты деятельности организации за 2020-2022 г.г., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение	
				2020/2021	2021/2022
Основные средства	40773	14805	15413	-25968	608
Запасы	16021	2510	6728	-13511	4218
Дебиторская задолженность	8097	7525	13833	-572	6308
Денежные средства и денежные эквиваленты	1151	68	69	-1083	1
Заемные средства	5877	1346	1333	-4531	-13
Кредиторская задолженность	16241	2293	27031	-13948	24738
Выручка	57465	73950	118200	16485	44250
Себестоимость продаж	45435	64715	120558	19280	55843
Прочие доходы	0	0	9126	0	9126
Прочие расходы	0	0	247	0	247
Текущий налог на прибыль	0	861	1844	861	983
Чистая прибыль (убыток)	12030	8374	4677	-3656	-3697

По состоянию на 31 декабря 2022 года совокупные активы организации составляли 36 млн руб. Это на 11,1 млн руб. (на 44,7%) больше, чем годом ранее.

Результатом работы ООО «Урал-Снаб» за 2022 год стала прибыль в размере 4,7 млн руб. Это на 44,1% меньше, чем в 2021 г.

## 2.2 Анализ качественного и количественного состава персонала

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение.

Персонал в ООО «Урал-Снаб» – это личный состав организации, включающий всех наемных работников.

В ООО «Урал-Снаб» с работником заключают трудовой договор. На основании приказа в трудовую книжку вносится запись о приеме на работу, заполняется личная карточка. На основании приказов о приеме, увольнении, личных карточек сотрудников, штатного расписания, наличия трудовых книжек учитывают:

– показатели численности и состав персонала по указанным группам и категориям;

- квалификационный состав персонала;
- возрастную структуру персонала;
- стаж персонала;
- уровень образования.

Согласно штатному расписанию в ООО «Урал-Снаб» на начало 2022 года в штате анализируемой организации – 59 чел., из них:

- управление – 4 чел.;
- специалисты – 4 чел.;
- основные работники – 51 чел..

Проведем анализ динамики движения и структуры персонала ООО «УРАЛ-СНАБ». Состав и движение персонала ООО «УРАЛ-СНАБ», представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Состав и движение персонала за 2020 - 2022 гг.

Численность персонала/ категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2021 г. к 2020 году		Отклонение 2022 г. к 2021 году	
				Абс, +/-	Относ, %	Абс, +/-	Относ, %
Фактическая, чел.	48	49	59	1	2,08	10	20,41
В том числе: Административно – управленческий персонал, чел.	4	4	4	0	0,00	0	0,00
Специалисты, чел.	2	3	4	1	50,00	1	33,33
Рабочий персонал, чел.	42	42	51	0	0,00	9	21,43
Прибыло работников, чел.	7	12	7	5	71,43	-5	-41,67
Убыло работников, чел.	6	2	4	-4	-66,67	2	100,00
Количество работников на конец отчетного периода, чел.	49	59	62	10	20,41	3	5,08



Исходя из таблицы 2.1, можно сказать, что динамика численности персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» за 2020-2022 гг. отражает увеличение числа кадров на 10 человек или 20,41%. Это является положительным фактором для ООО «УРАЛ-СНАБ». Фактическая численность персонала в 2021 году увеличилась на 1 человека или на 2,08% по отношению к 2020 году.

Численность административно – управленческого персонала на протяжении всего исследуемого периода оставалась неизменной. Численность специалистов в 2021 г. увеличилась на одного человека или на 50%, а в 2022 г. увеличилась еще на 1 человека или на 33,33%. Численность рабочего персонала в 2021 г. выросла на 10 человек или на 20,41%, а в 2022 г. увеличилась еще на 3 человека или на 5.08%.

Представим качественную характеристику персонала. В организации ООО «УРАЛ-СНАБ» в 2022 году работало 59 человек. Из этой численности - 20 человек женщины и 39 человек мужчины.

Состав и структура персонала по гендерному признаку представлена в таблице 2.3 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.3 – Гендерный состав персонала за 2020 - 2022 гг.

Пол	Численность персонала					
	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Чел.	%, доля в общей численности	Чел.	%, доля в общей численности	Чел.	%, доля в общей численности
Мужчины	26	54	30	61	39	66
Женщины	22	46	19	39	20	34

Исходя из таблицы 2.2, можно отметить, что структура кадров ООО «УРАЛ-СНАБ» по полу отражает преобладание в компании мужчин.

Они составляют 39 человек, а именно – 66% в 2022 г. В то же время работников женского пола – 20 человек, а именно – 34%.

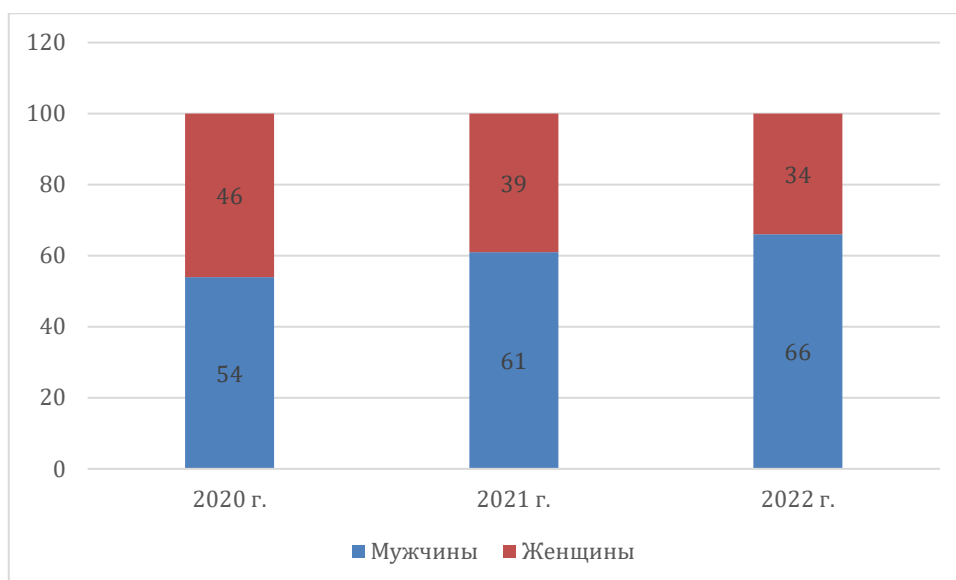


Рисунок 2.1 – Гендерная структура персонала за 2020 - 2022 гг., %

Состав и структура персонала по возрасту представлена в таблице 2.4 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.4 – Состав персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» по возрасту, 2020-2022 гг.

Возраст сотрудников	2020 г.	Доля, %	2021 г.	Доля, %	2022 г.	Доля, %
От 20-30 лет, чел	12	25	13	26	14	23
От 31 до 40 лет, чел.	21	43	19	39	22	38
От 41 до 50 лет, чел.	14	30	15	31	19	33
Свыше 51 года, чел.	1	2	2	4	4	6
Всего, чел.	48	100	49	100	59	100

Исходя из таблицы 2.4, можно отметить, что возрастная структура сотрудников ООО «УРАЛ-СНАБ» в 2022 г. отражает преобладание работников в категории «от 31 до 40 лет», составляя от общего числа кадров 38%. В то же время можно отметить достаточное количество сотрудников в возрастной группе «от 41 до 50 лет», а именно – 33%. Следующая возрастная категория – «от 20 до 30 лет» – составляет 23% от общего числа кадров. Данный показатель говорит о достаточном

количестве молодых кадров, способствующих предложению новых подходов к деятельности в организации.

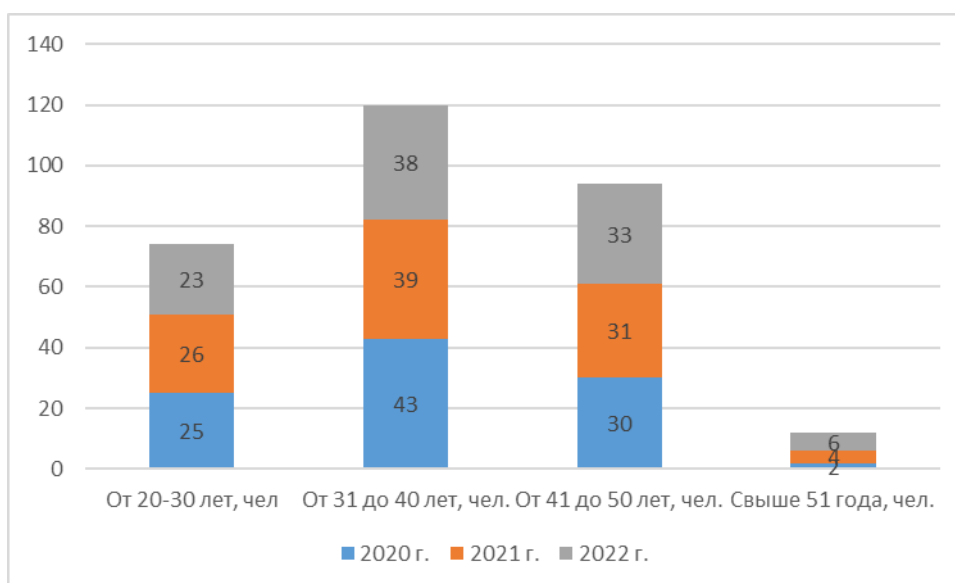


Рисунок 2.2 - Структура персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» по возрасту, 2020-2022 гг., %

Состав и структура персонала по уровню образования представлена в таблице 2.5 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.5 – Состав персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Образование	Численность персонала, чел.			Удельный вес в % к общей численности		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднее образование	9	8	6	20	18	10
Среднее профессиональное	24	20	26	50	40	44
Высшее образование	15	21	27	30	42	46

Исходя из таблицы, можно отметить, что структура кадров ООО «УРАЛ-СНАБ» по образованию за 2022 г. включает специалистов высшего, профессионального и среднего звена. Преобладающее число работников, а именно – 27 человек (46%) – составляет высшее профессиональное звено. В то же время

работники с средним профессиональным образованием – 26 человек – составляют 44%. Остальные 6 человек (10%) – работники со средним образованием.

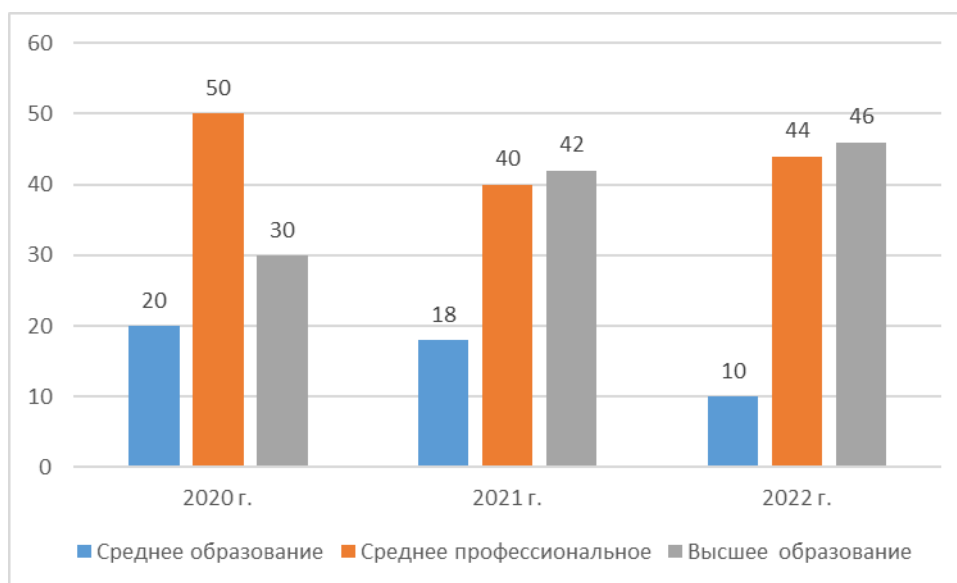


Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» по уровню образования за 2020-2022 гг., %

Используя данные таблицы 2.6, рассмотрим движение кадров за 2020 – 2022 гг.

Таблица 2.6 – Движение кадров ООО «УРАЛ-СНАБ», 2020-2022 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность, чел.	48	49	59
Выбыло работников, чел.	6	2	4
В т.ч.			
-уволены за нарушение дисциплины;	0	1	0
-увольнились по собственному желанию.	6	1	4
Принято в организацию, чел.	7	12	7
Коэффициент оборота по приему на работу, %	14,58	24,49	14,29
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,50	4,08	6,78
Коэффициент замещения, %	2,08	20,41	5,08
Коэффициент текучести кадров, %	12,24	3,39	6,45
Коэффициент постоянства кадров, %	85,71	79,66	88,71

По каждому коэффициенту произведем расчеты.

1. Коэффициент оборота по приему на работу рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Кобп} = \text{Чприн.} / \text{Чсп} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где Чприн.- число принятых работников за рассматриваемый период (месяц, квартал, год).

Чсп- среднесписочная численность работников за рассматриваемый период

$$\text{Кпр}_{2019 \text{ г.}} = 7/48 \times 100 = 14,58\%;$$

$$\text{Кпр}_{2020 \text{ г.}} = 12/49 \times 100 = 24,49\%;$$

$$\text{Кпр}_{2021 \text{ г.}} = 7/59 \times 100 = 11,87\%.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Кобв} = \text{Чувол.} / \text{Чсп} \times 100\%, \quad (2.2)$$

где Чувол. – количество уволенных работников предприятия за рассматриваемый период.

$$\text{Ков}_{2019 \text{ г.}} = 6/48 \times 100 = 12,50\%;$$

$$\text{Ков}_{2020 \text{ г.}} = 2/49 \times 100 = 4,08\%;$$

$$\text{Ков}_{2021 \text{ г.}} = 4/59 \times 100 = 6,78\%.$$

3. Коэффициент замещения рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Кзам.} = (\text{Чприн.} - \text{Чувол.}) / \text{Чсп.} \times 100\%, \quad (2.3)$$

$$\text{Кз}_{2018 \text{ г.}} = (7-6)/48 \times 100 = 2,08\%;$$

$$\text{Кз}_{2019 \text{ г.}} = (12-2)/49 \times 100 = 20,41\%;$$

$$\text{Кз}_{2020 \text{ г.}} = (7-4)/59 \times 100 = 5,08\%.$$

4. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ктек.} = (\text{Ч увол. по собст. желанию} + \text{Ч увол. за наруш. труд. дисциплин.}) / \text{Чкп.} \times 100\%, \quad (2.5)$$

где Чкп- численность работников на конец отчетного периода

$$\text{Ков}_{2019 \text{ г.}} = 6/49 \times 100 = 12,24\%;$$

$$\text{Ков}_{2020 \text{ г.}} = 2/59 \times 100 = 3,39\%;$$

$$\text{Ков}_{2021 \text{ г.}} = 4/62 \times 100 = 6,45\%.$$

5. Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Кпк} = \text{Чпк} / \text{Чкп} \times 100\%, \quad (2.6)$$

где Чпк- численность работников, проработавших весь отчетный период

$K_{П2018г.} = 42/49 * 100 = 85,71\%$ ;

$K_{П2019г.} = 47/59 * 100 = 79,66\%$ ;

$K_{П2020г.} = 55/62 * 100 = 88,71\%$ .

В ООО «УРАЛ-СНАБ» система управления персоналом предусматривает организацию работы по следующим направлениям:

- разработка кадровой политики исходя из стратегии развития предприятия;
- организация труда и определение ответственности и полномочий персонала;
- подготовка и оценка персонала;
- управление трудовой мотивацией;
- создание условий труда, обеспечение соблюдения требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности и охраны труда и окружающей среды;
- социальное обслуживание персонала, обеспечение функционирования социальной инфраструктуры;
- информирование и воспитание персонала;
- анализ и регулирование трудовых отношений.

Система управления персоналом ООО «УРАЛ-СНАБ» обеспечивает решение следующих задач:

- привлечение человеческих ресурсов (персонала), необходимых для достижения целей организации;
- подготовку персонала с целью приведения его навыков и умений в соответствие с задачами организации;
- оценку участия каждого работника в достижении поставленных целей;
- компенсацию в виде вознаграждения за труд, затрат времени, энергии, интеллекта, которые несет персонал, работая над достижением целей предприятия и способствует обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития ООО «УРАЛ-СНАБ» на основе регулирования отношений между

нанимателем и персоналом в рамках стратегии бизнеса.

Главной целью Службы персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» выступает процесс реализации кадровой политики в компании. Исходя из установленных организацией целей и задач, рассматриваемое подразделение выполняет следующий ряд функции: подбор, расстановка и воспитание кадров; оформление и учет кадров; обеспечение прав, льгот и гарантий работников компании, а также оценка сотрудников и контроль над состоянием трудовой дисциплины в организации.

Кадровая политика ООО «УРАЛ-СНАБ» формируется и осуществляется с целью управления персоналом и создания условий для его развития с учетом реальных потребностей производства. Она направлена на кадровое обеспечение предприятия на всех уровнях производства и управления, подготовку и переподготовку персонала, его подбор и расстановку, формирование и подготовку резерва, мотивацию на повышение эффективности труда, информационно-воспитательную и идеологическую работу в коллективах, а также управление процессом обеспечения жизнедеятельности работников и решение их социальных вопросов. Строится она с учетом стратегии развития производства, требований, предъявляемых к персоналу, и требований самого персонала.

Основными документами ООО «УРАЛ-СНАБ», в которых определены ответственность, полномочия и трудовые обязанности персонала, являются локальные документы организационного, организационно-методического характера, регламентирующие процесс, а именно: положения, инструкции, приказы и распоряжения, штатное расписание, правила, коллективный договор и трудовой договор, заключенный с работником.

Выполнение функций управления персоналом в структурных подразделениях регламентируется положениями о соответствующих подразделениях, утверждаемыми директором. Положение определяет назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи, взаимодействие с другими структурными подразделениями, отделами, службами, права и

ответственность руководителя. Ряд положений регламентирует выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

Обязанности и полномочия каждого работника определяются должностными инструкциями или инструкциями по рабочему месту, а также приказами по основной деятельности и по личному составу, издаваемыми в соответствии с «Положением о порядке подготовки и подписания приказов по личному составу ООО «УРАЛ-СНАБ»», и условиями заключенного с ним трудового договора.

Основным документом, регулирующим вопросы соблюдения трудовой дисциплины, являются «Правила внутреннего трудового распорядка», утвержденные директором.

Подбор и наём персонала осуществляется Службой персонала, но окончательное решение о приеме или об отказе в приеме на работу принимает директор организации, который лично участвует в финальном собеседовании с кандидатами на работу. Отбор осуществляется из внешних источников информации о вакансиях. С целью подбора персонала компанией используются следующие источники:

- агентства;
- центры занятости населения;
- личные рекомендации;
- интернет сайты для поиска работы;
- социальные сети.

При заполнении анкеты, кандидат указывает источник из которого он узнал о вакансии, данная информация используется для статистики. Структура источников информации по отбору персонала ООО «УРАЛ-СНАБ» представлена на рисунке 2.4.





Рисунок 2.4 – Структура источников информации отбора персонала ООО «УРАЛ-СНАБ», %

На рисунке 2.4 видно, что ООО «УРАЛ-СНАБ» в основном использует внешние источники отбора. К внешним источникам информации относятся претенденты, узнавшие о вакансии из интернет источников - 48%; Центр занятости населения – 8%; рекрутинговые агентства – 11%; социальные сети - 6%. Внутренние включают работников, которые нашли работу по рекомендации знакомых, родственников – 27%.

Процесс найма персонала в ООО «УРАЛ-СНАБ» подразумевает проведение общего анализа потребности в сотрудниках, формулирование требований к ним, подготовку описания трудовой деятельности, а также определение сроков и условий набора. Отбор кандидатов на вакантную должность в ООО «УРАЛ-СНАБ» осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителем или специалистом управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

Отбор персонала на данном предприятии состоит из двух этапов: первичный включает заполнение анкеты и вторичный осуществляется в процессе собеседования.

Анализ представленных соискателями документов не производится. Обычно изучается только трудовая книжка и данные об образовании.

Процесс оценки в ООО «Урал-Снаб» происходит интуитивно, требования к кандидатам составляет требования непосредственный руководитель подразделения предприятия. При формулировании требований используется ориентация на должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции).

Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится, но формально. Интервьюирование кандидата (структурированное и формализованное) в устной или письменной форме не проводится. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет. В результате руководитель ООО «Урал-Снаб» сам принимает решение о приеме на работу.

При положительном решении о приеме кандидата используется стандартный трудовой договор, не позднее 3 дней заносится запись в трудовую книжку. В течение 10 дней сообщаются данные в Росстат, и фонды страхования.

Трудовой договор может составляться не только на неопределенный срок, но и временный. Испытательный срок проходит три месяца.

Таким образом, анализ процесса набора персонала в ООО «Урал-Снаб» выявил следующие недостатки:

1. Руководством ООО «Урал-Снаб» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2. Определение возможных функциональных повторов - дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3. На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И

это понятно, так как в ООО «Урал-Снаб» не занимаются ни стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика. А ведь процесс набора персонала включает планирование, подбор, отбор и найм. Кадровое планирование должно осуществляться на основе прогноза относительно потребности предприятия в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации. Источники набора и методы отбора должны быть прописаны в политике регулирования численности персонала в организации.

4. Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса набора постоянно меняются.

5. Методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

6. Соблюдение необходимых регламентов и организационных документов, который позволяет руководству предприятия реализовать процесс набора в необходимые сроки.

Рассмотрим уровень затрат по набору и отбору персонала ООО «Урал-Снаб» в таблицах 2.6-2.7.

Таблица 2.6 – Исходные данные для анализа затрат по набору и отбору персонала

Показатели	2021 г.	2022 г.
Количество вакансий, чел.	12	12
Обратилось за работой, чел.	20	22
Прошли собеседование, чел.	15	15
Прошли квалификационное тестирование чел.	12	8
Принято	12	7

Таблица 2.7 – Затраты по набору и отбору работников ООО «Урал-Снаб»

Статья затрат	Сумма, руб.		Отклонение, руб.
1 Подача объявлений о вакансиях	1600	2400	800
2 Собеседование с линейным менеджером	773,44	1134,38	360,94
3 Квалификационное тестирование	1925	2887,5	962,5
4 Оформление личного дела	550	825	275
5 Оформление (внесение в базу по расчету зарплаты)	165	247,5	82,5
6 ЕСН по ставке 30%, отчисления на обязательное страхование от несчастных случаев по ставке 0,2%.	4635,45	6918,17	2282,72
Итого:	9648,89	14412,55	4763,66

Анализ затрат показал, что в связи с расширением производства, увеличением производственных мощностей, растет потребность в наборе персонала, соответственно происходит увеличению затрат, отклонение составило 4763,66 руб. от 2015 г, есть необходимость оптимизировать процесс набора и отбора персонала.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

Оценка кадрового состава ООО «Урал-Снаб» позволила сделать вывод, кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы.

Сдвиги в социальной структуре персонала являются преимущественно результатом научно-технического прогресса, который повышает требования к уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки и изменениями конъюнктуры рынка.

Оплата труда в ООО «Урал-Снаб» основана на Положении об оплате труда, разработанном на предприятии, включает премиальные выплаты.

Фонд оплаты труда в ООО «Урал-Снаб» определяется системой оплаты труда, определенной законодательством РФ о труде. Средняя зарплата сотрудников

на предприятии колеблется в пределах 20,0 – 35,0 тыс. руб.

Хотя в количественном отношении штат ООО «Урал-Снаб» укомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе, либо временно на сезон.

Анализ процесса набора персонала в ООО «Урал-Снаб» позволил сделать следующие выводы:

1. Руководством ООО «Урал-Снаб» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2. На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «Урал-Снаб» не занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период.

3. Методы набора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

Таким образом, процесс набора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

### 2.3 Мероприятия по внедрению бизнес-процессов набора персонала на предприятии

Необходимость совершенствования процесса набора персонала в ООО «Урал-Снаб» определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося набором и наймом: невыполнение плана по найму персонала (в количественном

отношении штат ООО «Урал-Снаб» недоукомплектован), увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых 3 месяцев работы в компании;

- низкий отклик на вакансию;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

В результате анализа было выявлено, что наиболее «узкими» местами в процессе набора персонала ООО «Урал-Снаб» являются:

1. «Поиск кандидата».
2. «Оценка кандидатов».

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса. Примерные сроки по каждой операции процесса «Поиск кандидата» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Время на осуществление функций и операций процесса «Поиск кандидатов»

Операция /функция	Вход	Примерные сроки	Документы
1. Получение заявки	Заявка на набор персонала	8 рабочих часов	1 Положение о наборе персонала 2 Заявка на набор персонала
2. Оценка заявки	Заявка на набор специалиста		1 Заявка на набор персонала 2 Мониторинг рынка труда
3. Согласование заявки	Заявка и мониторинг рынка труда	4 рабочих часа	1 «Профиль должности» 2 Заявка на набор персонала
4. Формирование плана по подбору персонала	Заявка на набор персонала	80 рабочих часов	1 План по набору персонала на период
5. Оценка финансовых ресурсов	План по набору персонала на период	4 рабочих часа	1 Бюджет на набор персонала

Продолжение таблицы 2.8

Операция /функция	Вход	Примерные сроки	Документы
6. Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на набор персонала, Бюджет на подбор персонала	1 рабочий час	1. Согласованный план поиска со сроками
7. Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	4-8 рабочих часов	1. Заявка на набор персонала 2. Электронная база сотрудников 3. Профиль должности
8. Формирование анонса вакансии	Заявка на набор персонала	1 рабочих часа	1. Заявка на набор персонала 2. Аналогичные анонсы
9. Размещение анонса	Анонс вакансии	2-4 рабочих часа	1. Анонс вакансии 2. Список СМИ
10. Инициативный поиск кандидатов	Заявка на набор персонала	20-40 рабочих часов	1. Электронная база кандидатов 2. Внешние базы кандидатов
11. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	По плану подбора персонала (4-8 рабочих часов)	1. Профиль должности 2. Заявка на набор персонала 3. Резюме
12. Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика собеседования	База резюме	8 рабочих часов	1. Профиль должности 2. Заявка на набор персонала 3. Резюме 4. Отчет по результатам поиска кандидатов
Итого		145-175 рабочих часов	

Важность процесса «Оценка кандидатов» определяется в первую очередь риском совершить ошибку при наборе нового кандидата, который усугубляется тем, что его стоимость, как правило, достаточно ощутима и измеряется в конкретных финансовых показателях затрат, превращающихся в случае ошибки в статью убытка, а не прибыли.

Стандартизация процесса оценки является основным залогом успеха в достижении желаемого результата – привлечения наиболее успешного и

соответствующего требованиям предприятия профессионала.

Стандартизация системы оценки в конечном итоге не только не лишает менеджеров свободы творчества, а предоставляет ее им в полном объеме.

Для того чтобы совершенствовать систематизацию процесса «Оценка кандидата», являющегося структурной частью процесса «Набора персонала», необходимо создать его фундамент. От того, насколько прочно основание будущей системы оценки, зависит качество результата.

Поэтому задачей совершенствования процесса набора в ООО «Урал-Снаб» – увеличить эффективность процесса оценки. Это значит, что при найме наилучшего кандидата можно уверенно говорить о нем как о «специалисте своего дела – человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности.

Структура функций и операций процесса «Оценка кандидатов» как структурная часть «Набор персонала» представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Время на осуществление функций и операций процесса «Оценка кандидатов»

Операция /функция	Примерные сроки	Документы
1 Получение заявки	8 рабочих часов	1 Положение о подборе персонала 2 Заявка на подбор персонала
2 Оценка заявки	2 рабочих часа	1 Заявка на подбор персонала 2 «Профиль должности»
3 Согласование заявки	2 рабочих часа	«Профиль должности» Заявка на подбор персонала
4 Проведение оценки внутренних кандидатов	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	«Профиль должности» Заявка на подбор персонала
5 Получение и первичная обработка информации о кандидатах	2 рабочих часа на каждого кандидата	Профиль должности 2 Заявка на подбор персонала 3 Резюме
6 Первичное телефонное собеседование	0,3 рабочих часа на каждого кандидата	Профиль должности 2 Заявка на подбор персонала 3 Резюме
7 Организация оценочных интервью	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Список финальных кандидатов 2 График проведения интервью
8 Проведение оценочного интервью	2-5 рабочих часа на каждого кандидата	Резюме Профиль должности Заявка на подбор персонала



Продолжение таблицы 2.9

Операция /функция	Примерные сроки	Документы
9 Анализ полученных результатов	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Результаты оценки 2 Профиль должности Заявка на подбор персонала
10 Передача обратной связи кандидатам	16 рабочих часов	1 Список финальных кандидатов Список кандидатов, не прошедших интервью
11 Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи руководству	2-4 рабочих часа	1 Список кандидатов 2 Резюме финальных кандидатов 3 3 Итоговые бланки полученных результатов 4 Профиль должности Заявка на подбор персонала
12 Выбор и согласование финальных кандидатов	1-2 рабочих часа	1 Список финальных кандидатов для приглашения на повторное интервью
13 Организация финальных интервью	1-2 рабочих часа	1 График проведения интервью
14 Проведение финальных оценочных интервью	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1 Отчетная форма по результатам оценки
15 Анализ полученных результатов	1 рабочий час на каждого кандидата	1 Список кандидатов для проверки рекомендаций
16 Поверка рекомендаций	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Анкеты кандидатов 2 Резюме кандидатов Список рекомендаций
17 Выбор наилучшего кандидата	1-2 рабочих часа	1 ФИО кандидата Резюме кандидата
Итого	90-240 рабочих часов	

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «Урал-Снаб»:

1. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса набора кадров с учетом новейших методик по набору и оценке персонала.

Достаточно широко при приеме на работу используется тестирование. Несоответствие способностей человека требованиям, которые предъявляет ему та или иная работа, приводит к неудовлетворенности работой, стремлению сменить

профессию, удлиняет сроки обучения, увеличивает вероятность ошибок и профессиональных заболеваний, снижает производительность труда.

Тест – кратковременное испытание, на основании которого судят об индивидуально-психологических особенностях человека и уровне его способностей. Тесты обычно применяются в системе других методов как дополнение, а не противовес менее форматизированным процедурам, рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата, тогда как окончательный выбор производит управляющий.

Можно использовать мини-тесты, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

1 Источники набора и методы оценки должны быть систематизированы, позволяющие владельцу процесса набора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

Нужно иметь в виду, что каждый источник имеет как положительные, так и отрицательные стороны, поэтому рекомендуется учитывать возврат на предстоящие затраты предприятия (прямые и косвенные издержки), связанные с процессом набора, подготовкой и формированием из принятых работников.

Несомненно, наиболее эффективным является набор из собственных сотрудников, поскольку:

1. Заранее известны их способности и профессиональные качества.
2. У них имеется опыт работы.
3. Они знакомы с производственными процессами, методами работы предприятия.

4. Они являются более подготовленными и на их переподготовку потребуется меньше средств, чем при наборе из внешних источников.

Поэтому рекомендуется рассматривать в качестве кандидатов на вакантную должность - внутренние источники.

Преимущественный метод набора на определенную должность может быть использован внутрикорпоративный конкурс.

Каждая заявленная позиция этой внутренней «витрины вакансий» снабжена гиперссылкой на соответствующую должностную инструкцию, в которой, помимо содержания работы, отражены и биографические и квалификационные требования к кандидату на вакансию.

Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления. Только в случае, если вакансия не найдена в результате внутрикорпоративного конкурса, служба набора может начинать работу по ее замещению из внешних источников.

Основными организационными принципами внутреннего конкурса, помимо его содержательной стороны, являются следующие:

- внутренний конкурс не заменяет обычной процедуры повышения в должности внутри одного подразделения – оценочных мероприятий, квалификационных экзаменов, комиссионного принятия решения;

- допустимы в связи с этим только перемещения из одного подразделения в другое, сопровождающиеся повышением в должности, чтобы воспрепятствовать перетеканию персонала из подразделения в подразделение только с целью изменений условий и содержания труда;

- участие конкретных работников в конкурсе не освещается с целью недопущения их дискриминации на месте работы;

- информация о победителе конкурса в обязательном порядке размещается на внутриорганизационном информационном портале;

- в случае положительного решения по конкурсу нынешний руководитель победителя не имеет права и возможности препятствовать ему в переводе на другую должность;

– решение о переводе вступает в силу через месяц, в течение которого служба персонала подбирает и готовит замену переводимому специалисту.

Конкурсный отбор включает заполнение кандидатами анкет, написание эссе, участие в собеседовании. Для отбора создается комиссия из сотрудников, руководителем которой назначается начальник отдела, членами являются менеджер по персоналу, линейный менеджер (непосредственный руководитель подразделения), инженер по охране труда.

Профессиональные и коммуникативные качества знания кандидатов оценивают вышеназванные члены комиссии.

Эффективной формой оценки кандидата является собеседование - оно дает возможность лучше узнать кандидата как личность. Для проведения собеседования члены конкурсной комиссии должны владеть необходимыми знаниями о его видах и процедуре, тщательно подготовиться к нему, заранее ознакомиться с материалами о каждом кандидате, предварительно выбирать вид собеседования, составить вопросы и определить их последовательность.

При собеседовании важно учитывать определенные требования. Во время интервью необходимо создать благоприятную атмосферу. В самом начале беседы следует выделить время для адаптации кандидата к новой обстановке и условиям. После этого задать ему несколько нейтральных вопросов, и только затем перейти непосредственно к конкретным оценивающим вопросам согласно заранее выбранному виду собеседования.

В предлагаемой системе отбора кандидатов, рекомендуется использовать вид собеседования – структурированное интервью. Особенностью структурированного интервью является то, что для его проведения предварительно составляется вопросник со специальным перечнем вопросов, которые дополняются с учетом результатов эссе и анализа анкеты кандидата на должность мастера смены.

В ходе этого вида интервью члены комиссии четко придерживаются заранее составленных вопросов, не уводя разговор в сторону. Цель – оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата.

Интервью позволяет определить:

- заинтересованность в выполнении функций мастера смены;
- активность жизненной позиции;
- целеустремленность;
- степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своей работы;
- стремление к лидерству;
- способность руководить и готовность подчиняться;
- уровень интеллектуальной активности;
- способность творчески подходить к решению вопросов;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- умение хорошо говорить и слушать.

3. Создание электронной базы данных (БД) работников, с которыми заключаются срочные трудовые договора, что позволит сократить время на поиск сезонных рабочих.

4. Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

5. Использование аналитических инструментов для подбора кандидатов, внедрение платформы TalentTech.

TalentTech – комплексная HCM-платформа, которая включает в себя HR-инструменты для подбора, адаптации, оценки и развития сотрудников, а также для управления их эффективностью и вовлечённостью.

Далее рассмотрим этапы проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала в ООО «Урал-Снаб».

1. Подготовительный этап.

Цель подготовительного этапа: создать условия для совершенствования набора персонала в ООО «Урал-Снаб».

Задачи:

- создание финансовой поддержки проекта: составить смету проекта и найти финансовые средства для его внедрения;
- создание условий для успешного внедрения проекта: проведение инвентаризации и устранение существующих недостатков в базе данных организации, обучение персонала организации;
- создание нормативно-правовой поддержки проекта: заключение договоров на установку нового программного обеспечения.

В таблице 2.10 рассмотрим план управленческой деятельности по реализации 1 этапа проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала в ООО «Урал-Снаб».

Таблица 2.10 - План управленческой деятельности по реализации 1 этапа проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала в ООО «Урал-Снаб»

Задача	Содержание деятельности	Продолжительность	Исполнители
Создание финансовой поддержки проекта	Технико-экономическое обоснование необходимости проекта	1 день	Технический директор
	Составление сметы проекта	2 дня	Бухгалтер
	Выделение средств на внедрение проекта	1 день	Бухгалтер
Создание условий для внедрения проекта: моделирование новой базы данных	Заключение договора на обучение специалистов предприятия	2 дня	Менеджер по персоналу
	Мотивация персонала	3 дня	Менеджер по персоналу
	Заключение договора на подключение программного обеспечения	1 день	Технический отдел
Создание нормативно-правовой поддержки проекта	Заключение договора на создание и сопровождение сети предприятия	5 дней	Технический отдел

	Контрольные мероприятия	5 дней	Технический отдел
--	-------------------------	--------	-------------------

## 2. Этап реализации проекта.

Цель этапа реализации: совершенствование бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб».

Задачи:

- обучение специалистов предприятия специфике работы в программе TalentTech;
- установка операционной системы Astra Linux.

Компания «Севергрупп ТТ» подтвердила совместимость технологической платформы TalentTech со всеми версиями операционной системы Astra Linux: Common Edition версий 1.11 и 2.12 и Special Edition версий 1.4, 1.5 и 1.6, на случай прекращения работы операционной системы Windows на территории Российской Федерации.

В таблице 2.11 представлен план управленческой деятельности по реализации проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб».

Таблица 2.11 - План управленческой деятельности по реализации проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб»

Задача	Содержание деятельности	Продолжительность	Исполнители
Совершенствование системы Коммуникаций/ связи	Установка ПО	5 дней	Технический отдел
Обучение персонала организации	Выявление претендентов на предоставление услуг обучения	4 дня	Отдел персонала Технический отдел
	Утверждение учебных образовательных программ	2 дня	Отдел персонала
	Составление графика работы персонала во время обучения	1 день	Отдел персонала

	Организация обучения на местах	10 дней	Отдел персонала
--	--------------------------------	---------	-----------------

Продолжение таблицы 2.11

Задача	Содержание деятельности	Продолжительность	Исполнители
	Мотивация персонала на обучение;	2 дня	Отдел персонала
	Контрольные мероприятия по обучению	3 дня	Отдел персонала Технический отдел
Моделирование новой базы данных предприятия	Внесение информации в базу данных предприятия	5 дней	Отдел персонала
	Контрольные мероприятия	3 дня	Отдел персонала

3. Этап коррекции и контроля.

Целью данного этапа является выявление недостатков в изменившемся бизнес-процессе набора персонала ООО «Урал-Снаб».

Задачи:

1. Выявление достоинств и недостатков в бизнес-процессе набора персонала ООО «Урал-Снаб».

2. Устранение выделенных недостатков.

3. Составление сметы затрат на реализацию проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб» (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Смета расходов на реализацию проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Установка платформы TalentTech	64000
Обучение персонала	18500
Итого:	82500

Для организации проектных мероприятий было решено ввести новые



приказы и положения, которые будут способствовать совершенствованию бизнес-процессов набора персонала ООО «Урал-Снаб»:

1. Проект приказа о проведении мероприятий, Приложение Б.
2. Смета расходов на проведение мероприятий по внедрению бизнес-процессов набора персонала, Приложение В.
3. Проект приказа о направлении работника на курсы повышения квалификации Приложение Г.

Прогнозирование результатов проекта происходит в условиях неопределенности, неоднозначности развития событий в будущем. Полное исключение неопределенности является невозможным, однако мы можем определить и спрогнозировать риски проекта и скорректировать наши действия. Это позволит нам снизить либо вовсе ликвидировать некоторые риски, не снижая при этом эффективности проекта. Итак, проведем анализ рисков проекта (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Риски проекта

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	<ul style="list-style-type: none"><li>● очень высокие – 0,9;</li><li>● высокие – 0,7;</li><li>● средние – 0,5;</li><li>● низкие – 0,3;</li><li>● очень низкие – 0,1</li></ul>
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"><li>● очень серьезные – 0,8;</li><li>● серьезные – 0,4;</li><li>● средние – 0,2;</li><li>● незначительные – 0,1;</li><li>● очень незначительные – 0,05.</li></ul>

Основываясь данной таблицей, проведем оценку рисков проекта по разработке системы совершенствования системы набора персонала и повышения отклика кандидатов на вакансию (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Анализ рисков проекта

Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень последствий	Коэф. влияния
Ошибка в выявлении причин низкого отклика на вакансию	Причины снижения отклика могут быть различными как объективными, так и субъективными	0,1	0,2	0,02
Сопrotивление персонала обучению	Персонал может сопротивляться обучению в целом, либо его формам. Необходимо построить грамотную информационную работу с персоналом с целью максимально высокой заинтересованности в обучении.	0,5	0,4	0,2
Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Проект является долгосрочным, важно предусмотреть все статьи расходов, но существует вероятность непредусмотренных расходов. Они увеличат инвестиции в проект и срок окупаемости.	0,7	0,8	0,56
Несоблюдение сроков проекта	Несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и сроков окупаемости, а так же к уменьшению прибыли.	0,3	0,8	0,24

Далее необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков, чтобы обозначить риски, наиболее опасные при реализации данного проекта (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - Карта рисков

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56

R3

0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	R2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12		0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	R1	0,04	0,08

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «Урал-Снаб», позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе подбора.

Время, затрачиваемое на них, колеблется от 230 до 415 час в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Примем среднее значение –  $(230+415) / 2 = 323$  рабочих часа (2 мес.) на одну вакантную должность.

Затраты ООО «Урал-Снаб» на 1 вакантную должность составляют:

1. Заработная плата менеджера по персоналу –  $24000 \times 2 = 48000$  руб.
2. Отчисления на ЕСН (30,0%) – 14400 руб.

Таким образом, если кандидат на вакантную должность по всем параметрам полностью подойдет, затраты на его поиск и оценку в организации составят 62400 руб.

По данным оценки персонала в ООО «Урал-Снаб» на предприятии, с увеличением объема производства, понадобится 6 работников.

Затраты на поиск и подбор персонала при условии качественного подбора составят:

$$62400 \times 6 = 374400 \text{ руб.}$$

Если же процесс набора не систематизировать, как предложено в рекомендациях, то ущерб от кандидата, не соответствующего вакантной должности, и текучести в связи с его увольнением (не пройден испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

Для расчета срока окупаемости проекта воспользуемся формулой 2.6.

$$T = \frac{3}{P}, \quad (2.6)$$

где  $T$  – срок окупаемости проекта;

$P$  – прибыль от реализации проекта;

$Z$  – затраты, связанные с внедрением проекта.

$$T = \frac{82500}{374400} = 0,22$$

Срок окупаемости проекта составит 3 месяца.

Данный проект нацелен на совершенствование системы набора персонала повышения отклика кандидатов на вакансию

В данной выпускной квалификационной работе был разработан проект по совершенствованию системы набора персонала. Данный проект является эффективным и позволит повысить уровень набора персонала. Проект позволит укрепить корпоративную культуру компании и повысить «трудолюбивый дух» рабочего коллектива. Также одним из результатов проекта станет повышение заинтересованности сотрудника работать именно в этой компании и делать это хорошо.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Умение управлять персоналом - одновременно наука и искусство. Обычно оно приходит с опытом и поддерживается знаниями, хотя природный дар тоже играет значительную роль. Почему конкретная организация, имея внутренние резервы для преодоления сложной ситуации, ими не пользуется? Ответ прост: способы задействования внутренних резервов не очевидны, а занятым решением текущих вопросов руководителям некогда заботиться о развитии организации, уделять время формированию ее стратегии. Если ознакомить руководителя с достаточно простыми процедурами формирования стратегии и обсудить расстановку приоритетов, можно разработать программу, реализация которой даст возможность преодолеть некоторые негативные тенденции.

Результаты проведенного исследования дают основания сделать вывод о том, что цель выпускной квалификационной работы достигнута – были разработаны

мероприятия по внедрению бизнес-процессов набора персонала на предприятии ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль..

В целом решены следующие важнейшие задачи выпускной квалификационной работы:

1. Описать сущность, цели и задачи найма и отбора персонала на предприятии.

2. Рассмотреть этапы процесса найма и отбора персонала на предприятии.

3. Рассмотреть современные технологии найма и отбора персонала на предприятии.

4. Привести общую характеристику предприятия ООО «Урал-Снаб» г. Чебаркуль.

5. Провести анализ качественного и количественного состава персонала.

6. Разработать мероприятия по внедрению бизнес-процессов набора персонала на предприятии.

Исходя из теоретических обобщений и выводов, основанных на результатах проведенного исследования, целесообразно представить следующие практические рекомендации.

1. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса набора кадров с учетом новейших методик по набору и оценке персонала.

2. Систематизировать источники набора и методы оценки персонала.

3. Создание электронной базы данных (БД) работников, с которыми заключаются срочные трудовые договора, что позволит сократить время на поиск сезонных рабочих.

4. Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

5. Использование аналитических инструментов для подбора кандидатов, внедрение платформы TalentTech.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом ООО «Урал-Снаб».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. (с поправками) Доступ из справочно-правовой системы «Консультант» – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/), свободный (дата обращения 10.04.2020).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 декабря 2006 № 271-ФЗ (в редакции от 05.02.2018). – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант» – Режим доступа: URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/), свободный (дата обращения 10.04.2020).
3. Багиев, Г.Л. Основы маркетинговых исследований: учебное пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Аленков. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2018.– 106 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент: учебное пособие /А.С. Большаков. – СПб.: «Издательство Питер», 2018. – 160 с
5. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / К. Боумэн. –М: ЮНИТИ, 2018. – 175 с.
6. Вачугов, Д.Д., Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Беризкина. – М.: Высшая школа, 2017. – 376 с.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. –М.: Т.Д. «Элит–2000», 2018. – 440 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Экономистъ, 2017. – 670 с.
9. Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник /О.Н. Волкова . –М.: ООО «ТК Велби», 2018. – 424 с.
10. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебное пособие / Э.М. Воронина. –М: ММИЭ, 2018. – 181 с.
11. Вундерер, Р. Маркетинг персонала – искусство создания благоприятных условий труда // Управление персоналом. Тематический сборник

статей. Вып. 9. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2019. – С. 17–23.

12. Вундерер, Р., Дик, П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 6. – С. 103–109.

13. Говорова, Н. А. Маркетинг персонала: Монография / Н.А. Говорова. – М.: ИД «АТИСО», 2018. – 220 с.

14. Гапошина, Л. Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие / Л.Г. Гапошина. – М.: ИТК «Дашков и К», 2018. – 115 с.

15. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: ИТК «Дашков и К», 2017. – 288 с.

16. Долженкова, Ю.В. Основы рекрутмента: Монография / Ю.В. Долженкова. – М.: АТИСО, 2018. – 238 с.

17. Железцов, А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности // Маркетинг. – 2018. – № 2. – С. 53–64.

18. Купер, Д., Робертсон, И., Тинлайн, Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: Пер. с англ. Т. Э. Окорокова / Т.Э. Окорокова. – М.: ООО «Вершина», 2018. – 155 с.

19. Лунева, Е. А. Маркетинговые исследования рынка рекрутинговых услуг: Автореф. дис. канд. экон. Наук Е.А. Лунева. – Омск, 2018. – 23 с.

20. Манн, И. Все лучшие определения маркетинга [Электронный ресурс] / HR–Портал. HR–Сообщество и публикации – Режим доступа: URL: <http://hr-portal.ru/article/vse-luchshie-opredeleniya-marketinga> (дата обращения 10.04.2020).

21. Мескон, М.Х. Основы маркетинг: учебник / М.Х. Мескон. – М.: Дело. – 2019. – 302 с.

22. Патласов, О. Ю. Маркетинг–менеджмент рынка труда / О.Ю. Патласов. – Томск: Издательство Том. ун–та, 2019. – 640 с.

23. Профессионально–этический кодекс консультантов по подбору персонала // Ассоциация консультантов по подбору персонала [Электронный



ресурс]. – Режим доступа: [http://www.apsc.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=3379:ethicalcode](http://www.apsc.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=3379:ethicalcode)  
x (дата обращения 10.04.2020).

24. Реброва, Н. П., Лунева, Е. А. Маркетинговые исследования рынка рекрутинговых услуг / Н.П. Реброва, Е.А. Лунева. – Омск: ОГИС, 2018. – 165 с.

25. Робертс, Г. Рекрутмент и отбор: подход, основанный на компетенциях: Пер. с англ / Г. Робертс. – М.: НИРРО, 2018. – 278 с.

26. Савенкова, Т. И., Савенкова, Т. П. Маркетинг персонала в инновационно–инвестиционной среде / Т.И. Савенкова, Т.П. Савенкова. – М.: Экономистъ, 2017.–428 с.

27. Селина, А. И. Организационно–методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий: Автореф. дис. канд. экон. Наук / А.И Селина. – М., 2017. – 22 с.

28. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2018. – 520 с.

29. Хатунцов, А. Н. Маркетинговые исследования рынка профессиональных знаний и навыков: карьерное планирование // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 1 (33). – С. 42–59.

30. Чашин, В. В., Попкова Е. Г. Маркетинг персонала как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности организации: Монография / В.В. Чашин, Е.Г. Попкова. – М., 2018. – 236 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ПРИЛОЖЕНИЯ**  
**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
Анкета для соискателя

ФИО:

Дата рождения:

Контактные данные:

Телефон для связи:

Адрес электронной почты:

Должность

Опыт работы

Годы	
Организация	
Занимаемая должность и основные обязанности	

Образование

Дата начала и окончания	
Наименование образовательного учреждения	
Полученная специальность (квалификация)	

Дополнительное обучение, повышение квалификации, курсы

Дата начала и окончания	
Наименование образовательного учреждения	
Полученная специальность (квалификация)	

Ваши основные навыки и достижения:

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Проект приказа о проведении мероприятий

**ПРОЕКТ**

**Общество с ограниченной ответственностью ООО «Урал-Снаб»**

**ПРИКАЗ №**

Дата

г. Чебаркуль

О реализации проекта по внедрению бизнес процессов набора персонала

В целях реализации проекта по внедрению бизнес процессов набора персонала в ООО «Урал-Снаб», приказываю:

1. Провести в период с 03.04.2024 по 18.07.2024 следующие мероприятия:

- Техничко-экономическое обоснование необходимости проекта
- Составление сметы проекта
- Выделение средств на внедрение проекта
- Заключение договора на обучение специалистов предприятия
- Мотивация персонала
- Заключение договора на подключение программного обеспечения
- Контрольные мероприятия
- Установка ПО
- Выявление претендентов на предоставление услуг обучения
- Формирование учебных групп
- Утверждение учебных образовательных программ
- Составление графика обучения персонала
- Организация собрания персонала для информирования о процессе обучения
- Составление графика работы персонала во время обучения
- Организация обучения на местах
- Мотивация персонала на обучение;
- Контрольные мероприятия по обучению

2. Привлечь к участию в перечисленных официальных мероприятиях следующих сотрудников:

- Технического директора Гладких С.Е.;
- Руководителя отдела персонала Воронову Р.И.;
- Главного бухгалтера Репину Е.К.

Директор

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Смета расходов на реализацию проекта по внедрению бизнес-процессов  
набора персонала

**ПРОЕКТ**

Директор ООО «Урал-Снаб»  
*ОДОБРЕНО*

ООО «Урал-Снаб»

### СМЕТА

расходов на реализацию проекта по внедрению бизнес-процессов набора персонала

№	Наименование затрат	Количество	Сумма за одного человека	ИТОГО
1	Установка платформы TalentTech	1	64000	64000
2	Обучение персонала	1	18500	18500
			ИТОГО	82500

Смета согласована с бухгалтерией

Главный бухгалтер

Репина Е.К.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Проект приказа о направлении работника на курсы повышения квалификации

**ПРОЕКТ**

**Общество с ограниченной ответственностью ООО «Урал-Снаб»**

ПРИКАЗ №

Дата

г. Чебаркуль

О направлении работника на курсы повышения квалификации

На основании статьи 187 Трудового кодекса РФ

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Направить **ФИО** для прохождения курсов повышения квалификации в период с *Дата*. Организатор занятий (**ООО** «\_\_\_\_\_»), тема – «**TalentTech**».
2. Бухгалтерии оплатить обучение **ФИО** на курсах повышения квалификации по счету от *Дата* № 25-С.
3. На период обучения сохранить за **ФИО** место работы (должность) и средний заработок.

Директор